



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE AB AUDIMAS: RECOMENDACIONES PARA SU INTERNACIONALIZACIÓN

Autor/es

Silvestras Visockas

Director/es

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa

2016

## INFORMACIÓN Y RESUMEN

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE AB AUDIMAS: RECOMENDACIONES PARA SU INTERNACIONALIZACIÓN

**Autor:** Silvestras Visockas.

**Directora:** Marisa Ramírez Alesón.

**Titulación:** Grado en Administración y Dirección de Empresas.

**Resumen:** *En el presente trabajo se estudia una empresa lituana del sector textil, que se dedicada a la fabricación y distribución de ropa y accesorios deportivos para aficionados y deportistas profesionales. En su contenido se describen y analizan las características de la empresa y de su actividad a nivel nacional e internacional; sus aspectos económico-financieros y estratégicos que determinan el plan de internacionalización; la situación actual del sector al que pertenece y los principales competidores. Se realiza un estudio de los factores internos que favorecen la internacionalización de la compañía; la elección de un nuevo país en el que podría expandir su actividad a corto-medio plazo y el modo de entrada en el mismo; las ventajas competitivas que ofrecerá el nuevo país; y finalmente, se recomiendan las ciudades en las que se podrían localizar las nuevas tiendas de la marca.*

*Toda la información recopilada tiene el objetivo de facilitar la toma de decisiones de la directiva de la empresa en materia de internacionalización. En concreto se le propone un nuevo mercado con el que mantener una relación comercial duradera y a largo plazo; con el fin de consolidar la posición de la compañía y de sus productos e incrementar los beneficios procedentes de la actividad en el extranjero.*

## ÍNDICE

INFORMACIÓN Y RESUMEN .....	2
1. IINTRODUCCIÓN .....	4
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
3. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	7
4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y DEL MERCADO.....	9
4.1. Aspectos económico-financieros .....	9
4.2. Aspectos cualitativos y estratégicos .....	15
4.4. Presencia nacional e internacional .....	17
4.5. Indicadores sectoriales .....	18
4.6. Principales competidores en el sector.....	19
5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	21
5.1. Análisis de los factores internos .....	21
5.2. Elección de un país .....	23
5.3. Análisis externo del país elegido .....	26
5.4. Elección del modo de entrada .....	34
5.5. Ubicación de las tiendas .....	35
6. CONCLUSIONES Y RESULTADO DEL ESTUDIO.....	39
7. BIBLIOGRAFÍA.....	41

## 1. IINTRODUCCIÓN

En la actualidad la internacionalización empresarial es una estrategia de crecimiento de gran importancia para muchas empresas que una vez conquistado el mercado nacional, salen al exterior en búsqueda de nuevos mercados para aumentar su cartera de clientes o para aprovechar las ventajas que pueden ofrecer otros países. Adicionalmente, la globalización de las economías ha producido un cambio en beneficio de las empresas, posibilitando el acceso a clientes fuera de sus fronteras de una forma más sencilla, rápida y a unos costes que antes no podía permitirse.

Este estudio se centrará en una empresa lituana de moda deportiva, líder del mercado nacional del sector textil lituano. La principal actividad de la marca se concentra en Lituania, pero gran parte de su producción se dirige a mercados extranjeros a través de la exportación y producción para otras marcas de textil. Actualmente, dicha compañía se encuentra en un intenso proceso de internacionalización centrado en la apertura de tiendas propias fuera de las fronteras nacionales.

El mercado de Lituania, en el que se encuentra la empresa estudiada, es muy pequeño y cuenta con un poder adquisitivo inferior a la media de la Unión Europea. Esto provoca que algunas compañías, como la que analizaremos en este estudio, una vez alcanzado el liderazgo del mercado nacional, vean posibilidades de crecimiento en los mercados extranjeros. Sin embargo, el constante crecimiento de la economía del país incrementa el poder adquisitivo y, por tanto, la demanda, que se hace cada vez menos sensible a los precios y más exigente en la calidad de productos y servicios. Además, la adhesión de Lituania a un entorno comunitario de apertura comercial como la Unión Europea y la reducción de barreras comerciales han impulsado un cambio en la estrategia de la empresa lituana, orientado cada vez más sus acciones hacia la venta internacional a corto y largo plazo.

El principal objetivo que se persigue en este estudio es el asesoramiento y recomendación de entrada en un nuevo mercado extranjero y descripción de las estrategias de entrada más adecuadas para poder facilitar la toma de decisiones para la dirección de la empresa. Además se realizará un estudio de las principales ventajas competitivas de la propia compañía y

aquellas que ofrece el país elegido. Todo este análisis se sustenta atendiendo a los antecedentes de la compañía, el estado actual de sus cuentas, la posición de la empresa en el sector, su actividad a nivel internacional, su competencia actual y las posibles localizaciones para sus nuevas tiendas en el país elegido.

En cuanto a la descripción del país, se realizará un análisis general de las estadísticas del país y de las ventajas competitivas que ofrece. Se analizarán también las distintas alternativas para localización de las nuevas tiendas de la marca.

Este estudio, cuyos temas principales pueden servir para la toma de decisiones de internacionalización y estratégicas de la compañía, se estructura de la siguiente forma:

- Presentación de los datos generales de la empresa y su actividad.
- Historia y antecedentes de la compañía desde sus orígenes hasta el día de hoy.
- Características de la empresa y del mercado. Estudiando sus relaciones en el sector y con la competencia.
- Factores internos de la empresa que favorecen el proceso de internacionalización de la empresa.
- Elección de un país y estudio de sus ventajas competitivas que facilitarán la entrada en este mercado.
- Como cierre, las conclusiones principales obtenidas en el estudio y los temas generales tratados en el trabajo.

Para realizar este estudio nos hemos basado en la información obtenida a través de distintas fuentes de información proporcionadas por la propia empresa, la página web de la compañía, la información proporcionada en la página web de ICEX, así como sus informes específicos del sector textil y Polonia, The World Factbook, World Economic Forum, The World Bank y las noticias relacionadas con la empresa y el sector textil principalmente en la prensa lituana. Además se ha consultado la Base de datos AMADEUS, a través de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza, para extraer la información contable de la empresa.

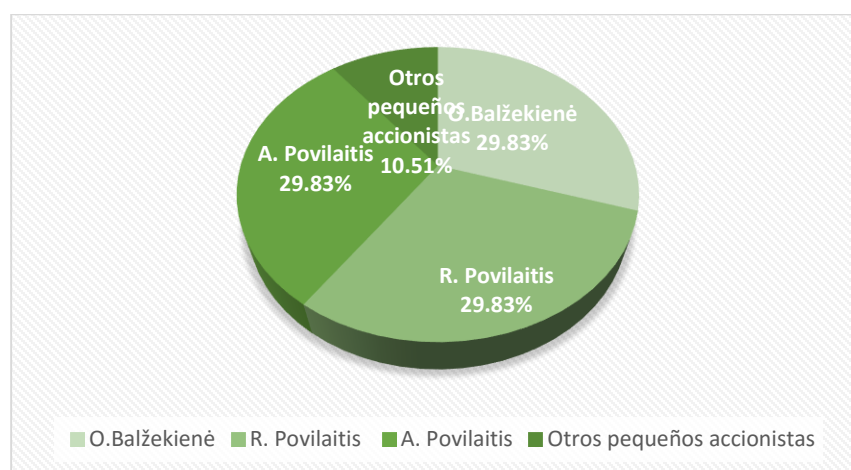
## 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El estudio del caso de internacionalización empresarial se va a centrar en AB Audimas, una compañía lituana que se dedica a la creación, diseño y fabricación de ropa y accesorios de deporte para hombres y mujeres. Actualmente, Audimas es la marca de ropa deportiva más grande de los países bálticos.

Según la presentación de la empresa de 2014<sup>1</sup>, el 60% de su producción se exportan a los países de la Unión Europea, mientras que el otro 40% se distribuyen bajo la marca de Audimas a través de sus 26 tiendas propias y de franquicia, repartidas por las principales ciudades de Lituania, Letonia y Ucrania.

La empresa Audimas es una Sociedad Anónima (*Akcine bendrove* en lituano) lituana con sede social en Kaunas (Lituania). Según la información publicada en un artículo de la prensa lituana<sup>2</sup>, casi el 90% de las acciones de Audimas pertenecen a tres accionistas mayoritarios (personas físicas) que se reparten el capital de la compañía de la siguiente manera:

Figura 2.1: Reparto de las acciones de Audimas.



*Fuente: Elaboración propia a partir de la información de vz.lt, consultada el 29/12/2015.*

<sup>1</sup> <http://www.e-audimas.lt/audimas-company-presentation-2014.pdf>

<sup>2</sup> <http://vz.lt/archive/article/2013/4/17/audimo-pelnas-augo-64>

Como se aprecia en la figura 2.1., casi el 60% de las acciones de Audimas pertenecen a dos hermanos gemelos, Rimvydas y Arvydas Povilaitis, que juntos poseen el control de la compañía por tener más de la mitad las acciones. Por tanto, suponemos que Audimas es una empresa familiar.

Actualmente, la compañía cuenta con aproximadamente 500 empleados, de los cuales aproximadamente 300 trabajan en las plantas de producción. El resto, comprende al personal de las oficinas centrales en Kaunas y el personal de las tiendas de Lituania, Letonia y Ucrania. El volumen de ventas de la empresa en el ejercicio de 2013 es de 26,3 millones de euros (Presentación de la empresa, 2014).

Audimas cuenta con amplia gama de productos que se diferencian de la competencia por su calidad y un diseño moderno y elegante. La empresa diseña y fabrica ropa y accesorios para hombres y mujeres se clasifica por temas: estilo de vida activo, deporte activo, edición limitada y colección especial creada para clientes exclusivos. A su vez, hay dos líneas de productos según el lugar y las condiciones donde se llevan:

- Actividades de interior: gimnasio; entrenamiento del cuerpo; baloncesto.
- Actividades al aire libre: viajes; deportes de invierno; ciclismo; tenis; natación.

### **3. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa Audimas se funda en el año 1931 en Kaunas (Lituania) como una “Sociedad Anónima” donde comienza a diseñar y fabricar ropa deportiva.

A partir del año 1991, la compañía comienza una nueva etapa de su actividad marcada por un proceso crecimiento interno. La experiencia en el sector acumulada durante sus 60 años de actividad como fabricante de ropa deportiva y un fuerte avance en las tecnologías de producción, le permite ofrecer productos de marca propia de alta calidad.

En el año 1997 se inaugura su primera tienda propia donde comienzan a vender las primeras colecciones estacionales de su propia marca. Un año más tarde, en 1998 la compañía firma los primeros acuerdos de patrocinio de clubes deportivos locales y empieza la colaboración

con el Comité Olímpico de Lituania para fabricar la ropa deportiva y los uniformes para los deportistas que representen a Lituania en los Juegos Olímpicos o cualquier otra competición internacional. En 2000, se presenta la primera colección olímpica creada para los Juegos Olímpicos de Sídney.

El comienzo del siglo XXI está marcado por la expansión internacional de la empresa hacia los otros dos países bálticos, Letonia y Estonia. Así, en 2002 la empresa abre su primera tienda en Riga (Letonia) y en diciembre de 2003 se estrena en un centro comercial de Tallin (Estonia)<sup>3</sup>. Los planes de abrir ampliar el número de tiendas en estos países se desploman en 2008 con la crisis económica, que obliga a cerrar ambas tiendas en Riga y Tallin.<sup>4</sup>

En el año 2003, la empresa lanza su propia marca de ropa y material de baloncesto que recibe el nombre de “Orange Virus”. En el mismo año introduce al mercado una nueva línea de ropa para los deportes de nieve.

En 2004, se crea la nueva colección para los Juegos Olímpicos de Atenas y en 2006 para los Juegos Olímpicos de Invierno en Turín. Adicionalmente, en 2006 Audimas inaugura su décima tienda propia e introduce en su gama de productos la ropa de montaña.

En 2007, la empresa decide crecer internacionalmente a través de la exportación y empieza a su actividad exportadora al mercado de Polonia. En 2007 también se renueva significativamente el logotipo de la marca.

En 2008, los diseñadores de Audimas comienzan a crear cuatro colecciones estacionales diferentes: de primavera, verano, otoño e invierno. En verano del mismo año se presenta la colección para los Juegos Olímpicos de Pekín y al final del año se estrena la tienda online de Audimas, donde se pueden adquirir sólo algunos productos de la marca. A partir de 2010 todos los productos de Audimas ya están disponibles en la tienda online.

En 2011 se diseña la colección para los Juegos Olímpicos de Londres y los Juegos Olímpicos de Invierno de Soche, en los que Audimas viste también a la selección de Bielorrusia.

---

<sup>3</sup> <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/audimas-nutraukia-versla-estijoje.d?id=16378958>

<sup>4</sup> <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/audimas-nutraukia-versla-estijoje.d?id=16378958>



En 2013 Audimas lleva a cabo una renovación del concepto de su marca que comprende no sólo un logotipo renovado, sino también el diseño de las tiendas, empaquetado y el etiquetado de los productos. Las dos primeras tiendas del nuevo concepto, diseñadas por dos empresas españolas Lin Diu y Tribeka Estudio, abren sus puertas en Vilnius. El principal objetivo de esta renovación consiste en reforzar la imagen de marca de la compañía y sus productos y comenzar una nueva etapa de expansión internacional.

La nueva etapa de expansión comienza a finales de 2013 con la vuelta de Audimas a Letonia, donde abre una tienda del nuevo concepto en uno de los centros comerciales de Riga<sup>5</sup>. En septiembre de 2014, la empresa vende su primera franquicia en Ucrania, donde se inaugura una nueva tienda en Kiev<sup>6</sup>.

En octubre de 2015, Audimas sigue su expansión en la capital de Letonia donde abre su segunda tienda<sup>7</sup>.

## 4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y DEL MERCADO

Una vez presentados los datos generales y antecedentes de la empresa, vamos a proceder a un análisis de las principales características de la empresa y el mercado en el que desarrolla su actividad. Dicho análisis se basa en los datos obtenidos de la base de datos Amadeus.

### 4.1. Aspectos económico-financieros

El análisis de los principales estados financieros de Audimas se realiza a través de porcentajes para mantener la confidencialidad de los datos proporcionados por la empresa. Las partidas y ratios se expresan como porcentajes o índices de referencia, lo que permite ver los datos más representativos.

El **Balance de situación** a 31 de diciembre de 2014 de Audimas se presenta en la Figura 4.1:

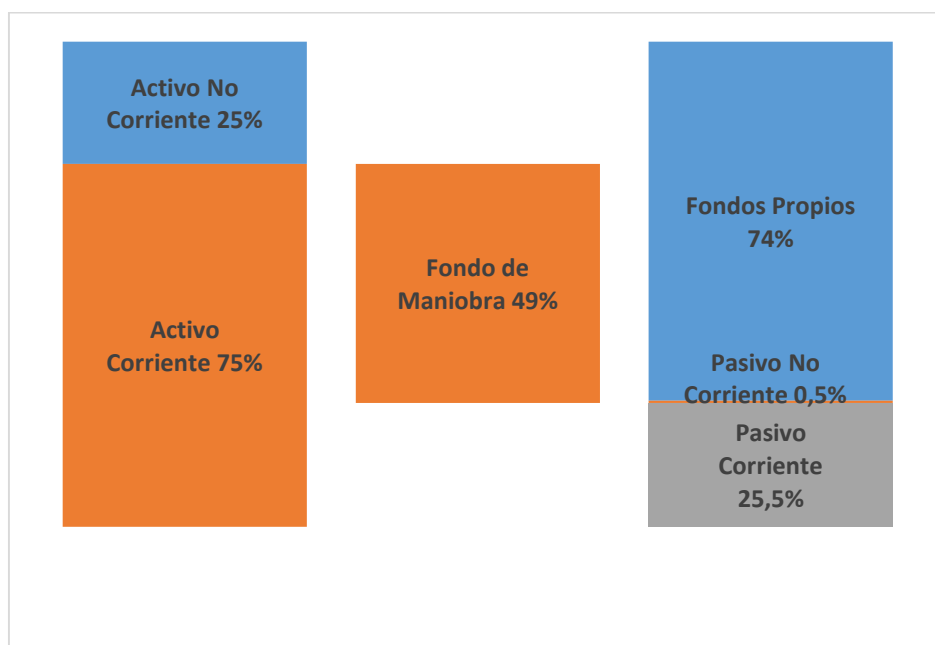
---

<sup>5</sup> <http://vz.lt/archive/article/2013/11/29/audimas-izenge-i-latvija>

<sup>6</sup> <http://vz.lt/article/20130507/PressRelease/305079970>

<sup>7</sup> [http://www.audimas.lt/?page\\_id=3053&lang=en](http://www.audimas.lt/?page_id=3053&lang=en)

Figura 4.1: Balance de Audimas en 2014.



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Amadeus, consultados el 31/01/2016*

Como se aprecia en la estructura de Balance, Activo No Corriente representa sólo una cuarta parte del total de activos de la empresa. La mayor parte de Activo No Corriente se compone de Inmovilizado material correspondiente a las fábricas, instalaciones y la maquinaria de la empresa.

El Activo Corriente representa un 75% de la cifra de balance, compuesto principalmente por existencias en almacén, cuyo importe se mantiene relativamente constante en los últimos años analizados. La cantidad restante del Activo Corriente está constituida en gran parte por la cuenta de "Deudores", correspondiente a los créditos comerciales que ha concedido la empresa.

En la estructura de financiación de la empresa se aprecia la importancia de los Fondos Propios (74% de la cifra de balance), que cubren la totalidad de los Activos No Corrientes y gran parte del Activo Corriente de la empresa. La empresa se financia principalmente a través de los socios de la empresa, la parte restante de fondos propios es la cuenta "Capital".

El endeudamiento de la empresa a largo plazo es prácticamente nulo y representa sólo un 0,5% de la cifra de balance. Por otro lado, el endeudamiento a corto plazo es superior y representa un 25,5% de la cifra de balance. El total de los Pasivos (26% de la cifra de balance) cubre sólo una parte de los Activos Corrientes (75% de la cifra de balance).

El Pasivo Corriente es superior al Pasivo No Corriente, con él se financia un tercio del Activo Corriente. La cuenta “Acreedores”, correspondiente a la deuda a corto plazo con proveedores y suministradores de materias primas, es la que tiene el mayor peso dentro del Pasivo Corriente, siendo los préstamos iguales a cero.

Como resultado de la estructura de financiación de la empresa se genera un Fondo de Maniobra muy positivo de un 49%, lo que indica que Audimas será capaz de hacer frente a sus compromisos de pago a corto plazo y cuenta con un margen para hacer frente a nuevos pagos a corto plazo en el caso de que haya retraso en el cobro a cliente.

La **Cuenta de Pérdidas y Ganancias** a 31 de diciembre de 2014 se presenta en la Figura 4.2 en formato resumido para mantener la confidencialidad:

Figura 4.2: Cuenta de PyG de Audimas en 2014.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias		31 de diciembre 2014
		millones de EUR
<b>Ingresos explotación</b>		<b>32,88</b>
<b>Importe neto Cifra de Ventas</b>		<b>32,68</b>
<b>Consumo de mercaderías y de materiales</b>		<b>21,12</b>
<b>Resultado bruto</b>		<b>11,76</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>		<b>6,81</b>
<b>Resultado explotación</b>		<b>4,95</b>
<b>Ingresos financieros</b>		<b>0,04</b>
<b>Gastos financieros</b>		<b>0,07</b>
<b>Resultado financiero</b>		<b>-0,03</b>
<b>Resultados ordinarios antes impuestos</b>		<b>4,92</b>
<b>Impuestos sobre sociedades</b>		<b>0,78</b>
<b>Resultado actividades ordinarias</b>		<b>4,14</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>		<b>4,14</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos Amadeus, consultados el 30/01/2016.*

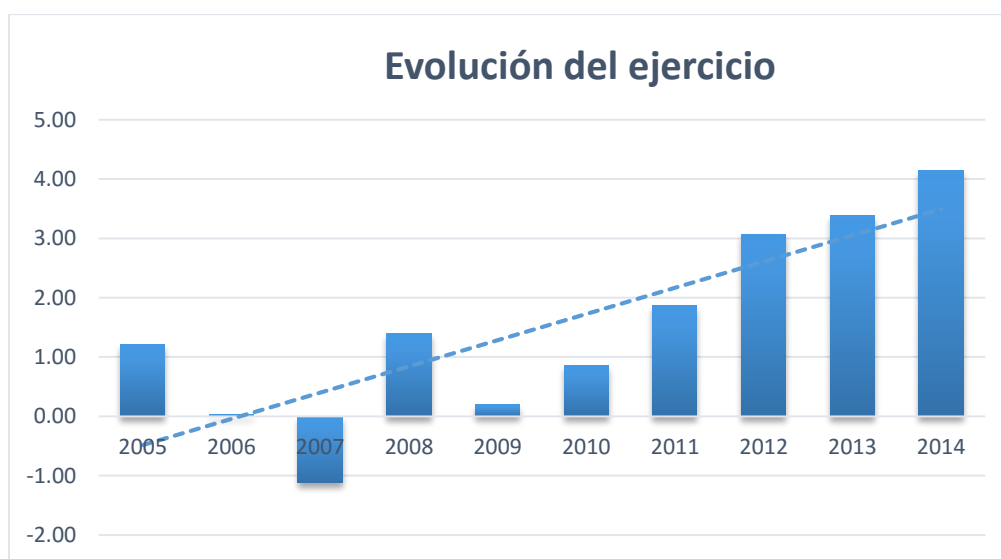
Audimas obtiene más de 32 millones de euros con la venta de sus productos en su actividad normal en el ejercicio 2014. Este importe se minora con aprovisionamientos, consumos y trabajos realizados por otras empresas por valor de más de 21 millones de euros.

En la partida de otros gastos de explotación se incluyen aquellos relacionados con personal, deterioros y servicios exteriores, destacando esta última que supone un gasto de 6,8 millones de euros.

El resultado financiero de la compañía es negativo. Los gastos financieros incluidos son de deudas con terceros, Audimas está poco endeudado (26% de la totalidad de la financiación de la empresa) y por ello esta cifra es pequeña.

Por último, deducido el impuesto de sociedades, la empresa obtiene un resultado algo superior a 4,1 millones de euros en el ejercicio 2014. Como se observa en la Figura 4.3, que representa la evolución del resultado de ejercicio de Audimas entre 2005 y 2014, el resultado de la empresa descendió drásticamente en el año 2009. Esto fue debido a la crisis económica mundial que empezó en 2008 y obligó a la empresa cerrar las tiendas en Letonia y Estonia, además de una caída de la demanda interna del país. A partir de 2010, el resultado de ejercicio ha ido aumentando aproximadamente por 1 millón de euros en cada ejercicio hasta superar los 4 millones de euros en 2014. Con esta tendencia de crecimiento y el presente proceso de internacionalización de la empresa, estimamos que el resultado del próximo ejercicio va a alcanzar los 5 millones de euros.

Figura 4.3: Evolución del Resultado de ejercicio de Audimas entre 2005 y 2014.



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos Amadeus, consultados el 29/01/2016.*

Para finalizar el análisis económico-financiero de Audimas, presentamos en la Figura 4.4 el desglose de los principales **Ratios** para el ejercicio 2014:

Figura 4.4: Ratios de Audimas a 31 de diciembre de 2014.

Ratios	31 diciembre 2014 EUR
<b>Rentabilidad Económica (%)</b>	<b>34%</b>
<b>Rentabilidad Financiera (%)</b>	<b>37,86%</b>
<b>Liquidez general</b>	<b>2,93</b>
<b>Endeudamiento (%)</b>	<b>35%</b>
<b>Solvencia (%)</b>	<b>3.85</b>
<b>Beneficio por empleado (miles de euros)</b>	<b>9</b>

*Fuente: Elaboración propias a partir de datos Amadeus, consultados el 31/01/2016.*

Para obtener los ratios de la empresa presentados en la figura 4.4, hemos aplicado las siguientes formulas:

Figura 4.5: Formulas de ratios.

Ratio	Formula
<b>Rentabilidad económica</b>	$\frac{\text{Resultado explotación (BAII)}}{\text{Activo}}$
<b>Rentabilidad financiera</b>	$\frac{\text{Resultado ejercicio}}{\text{Fondos propios}}$
<b>Liquidez general</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Endeudamiento</b>	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Fondos Propios}}$
<b>Solvencia</b>	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$

*Fuente: Apuntes de Análisis de Estados Financieros.*

La rentabilidad económica obtenida en la figura de ratios 4.4 expresa el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) que obtiene la empresa por cada cien euros que controla en su activo (al estar representado en un porcentaje). Por tanto, por cada 100 euros que tiene la empresa en activo, obtiene en el ejercicio analizado 34 euros de BAI.

En cuanto a la rentabilidad financiera, nos indica el beneficio que obtendría el accionista al invertir en la compañía, resultando una rentabilidad del 37,86 por ciento en el caso de Audimas.

Como ya hemos visto en el balance y según el ratio de liquidez, observamos que los activos corrientes casi triplican en valor a los pasivos corrientes. Esto nos indica que la empresa no tiene problemas de atender a sus deudas a corto plazo, sin embargo puede existir un exceso de liquidez que supone un coste por infrutilización de esos activos para la empresa.

El ratio de solvencia nos indica que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones de pago a corto y largo plazo con solo una parte de sus activos.

Por último, como resultado del trabajo de empleados y efectuando un reparto de los beneficios de la compañía entre los trabajadores, Audimas obtiene una media de 9.000 euros de beneficio por empleado.

#### **4.2. Aspectos cualitativos y estratégicos**

Durante las décadas de su actividad, Audimas ha pasado por un proceso de modernización de sus productos, procesos y actividades de la cadena de valor, como el diseño de sus tiendas y puntos de venta, que le han permitido perseguir su objetivo corporativo, diferenciación y calidad total de todos sus productos. Las numerosas innovaciones en sus productos, las instalaciones de las tiendas y plantas de producción, sitúan a la compañía entre las más avanzadas del sector en toda la región del este de Europa.

Para implementar su estrategia basada en la ventaja en valor, la empresa se ha preocupado a lo largo de su actividad en las necesidades y los gustos de los consumidores, creando productos de alta calidad y con mejores características que las alternativas existentes en el

mercado. Esta diferenciación lograda por Audimas es el resultado de múltiples prácticas, entre ellas:

- Utilización de nuevas tecnologías en los procesos de fabricación, etiquetado y la clasificación de la producción en los almacenes.
- Empleo de materiales naturales de calidad en la elaboración de la ropa: varios tipos de algodón, lana merino, materiales reciclados a partir de fibras de bambú, café y otros materiales artificiales como spandex o membranas artificiales, como también algunos materiales mixtos.
- Renovación del concepto de la marca realizada en 2013, que comprende un nuevo diseño de las tiendas, el logotipo, como también el etiquetado y el empaquetado de los productos. Las nuevas tiendas de Audimas representan un estudio con vistas a la naturaleza, con lo que se pretende transmitir al comprador un sentimiento de paz, naturalidad y modernidad.
- Venta de productos a través de la tienda online. La tienda online de Audimas tiene un diseño simple y es fácil de utilizar, además se dispone de la posibilidad de visualizar los productos de cerca y en 360 grados. La descripción de los artículos también incluye las principales ventajas de sus características y los consejos para su cuidado adecuado.

Como resultado de la creación de valor, responsabilidad con el medio ambiente y la calidad, Audimas ha obtenido diversos certificados de calidad como la Norma ISO 9001-2000 (Sistema de gestión de la Calidad), además de numerosos premios como:

- En 2001: El mejor proveedor de IKEA en los países Bálticos.
- En 2001, 2003 y 2014: El mejor exportador de Lituania.
- En 2004: El uniforme olímpico “Athens 2004” es reconocido como “El producto del año” en Lituania.
- En 2006: El traje deportivo “Torino 2006” elegido como “El producto del año” en Lituania.
- En 2012: Premio por el diseño de la colección olímpica para los JJOO de Londres.



#### 4.4. Presencia nacional e internacional

Audimas cuenta con un total de 28 tiendas, de las cuales 17 son tiendas propias y las 11 restantes de franquicia. La principal actividad de la empresa se desarrolla dentro de las fronteras de Lituania, donde se localizan 25 tiendas de Audimas repartidas por las ciudades más grandes del país: Vilnius (5), Kaunas (4), Klaipeda (3), Siauliai (3), Panavezys (3), Alytus (1), Marijampole (1), Utena (1), Kedainiai (1), Taurage (1) y Ukmerge (1).

A nivel internacional, Audimas posee dos tiendas propias en Riga (Letonia) y una tienda de franquicia en Kiev (Ucrania). Según los planes de la compañía, el objetivo es abrir cinco tiendas en Estonia, dos más en Letonia, dos en Bielorrusia, cinco en Polonia y Rusia.

La mayor parte del proceso productivo se realiza en sus dos fábricas en Lituania, una en Kaunas y otra en Jonava. La empresa también tiene una fábrica con 100 trabajadores en Bielorrusia, donde el coste de mano de obra es más barato.

El 40% de la producción de Audimas se vende bajo su propia marca, el resto es para otras marcas extranjeras como Assos, Lucas Hugh, Rapha, que se venden en Suiza, Italia, Alemania, Francia, Reino Unido, Suecia y Estados Unidos<sup>8</sup>. La mayor parte de la exportación (el 60% del total) se dirige a países de la Unión Europea como Polonia, Alemania, Letonia, Estonia, Finlandia, además de Bielorrusia, Rusia y Emiratos Árabes.

La tienda online, en la que se pueden adquirir todos los productos de la marca, es otro canal de venta utilizado por Audimas<sup>9</sup>. Esta tienda virtual es accesible a todo el mundo y los pedidos se reparten tanto a Lituania como a otros países extranjeros. La mayoría de los clientes de la tienda online proceden de Lituania, pero también de otros países como Alemania, Irlanda, Reino Unido, España, Noruega, Israel y Estados Unidos.

---

<sup>8</sup> <http://vz.lt/article/20140829/Article/308299991>

<sup>9</sup> [www.e-audimas.lt](http://www.e-audimas.lt)

#### 4.5. Indicadores sectoriales

La actividad de Audimas pertenece de forma genérica al sector manufacturero, y en particular a la industria de textil. El sector secundario, al que pertenecen estas industrias, ha sufrido fuertes cambios desde la independencia del país en los años noventa hasta la actualidad, disminuyendo fuertemente su participación en la economía del país como consecuencia del desarrollo del sector servicios. Según la información proporcionada por el ICEX<sup>10</sup>, el sector manufacturero representa el 15,7% del PIB total de Lituania, y está continuamente perdiendo peso en la economía del país durante los últimos años.

Actualmente, la industria textil en Lituania sigue siendo uno de los principales sectores en cuanto a la exportación. La industria de la confección de prendas textiles de vestir supone alrededor del 67% de la industria total del sector textil y de la confección. Adicionalmente, es el segundo grupo de productos más exportados y da empleo a más de 60.000 personas en el país.

El 65 por cien de las empresas textiles de Lituania son pequeñas y medianas empresas (PYMES), más del 20 por cien son medianas, mientras que las empresas grandes, entre las cuales se incluye Audimas, representan cerca del 12 por cien del total.

La Inversión Directa Extranjera a través de *Joint Ventures* es el modo de entrada más utilizado por las empresas extranjeras que invierten en este sector. La reinversión de la parte de beneficios de estas empresas ha facilitado la introducción de las nuevas tecnologías y métodos de trabajo más innovadores en más del 75 por cien de las empresas textiles. A pesar de todo eso, el mayor problema de este sector es la productividad y la eficiencia, cuyos niveles se encuentran entre los más bajos de la Unión Europea.

En torno al 85 por cien de las prendas textiles de vestir producidas en Lituania se venden en otros mercados, fundamentalmente de la UE, lo que se debe al pequeño mercado nacional y las oportunidades que ofrecen otros países. Algunas empresas textiles como Audimas han dado salto incluso a los mercados más lejanos como Estados Unidos o Emiratos Árabes.

---

<sup>10</sup> Estructura económica de Lituania (ICEX)

Por último, como ya hemos visto en el análisis contable de la empresa, la crisis económica mundial ha afectado considerablemente las ventas y por tanto los beneficios de casi la totalidad de las empresas del sector. Por otra, parte algunas empresas como Audimas han aprovechado esta situación para buscar mercados alternativos como pueden ser los países árabes con alto poder adquisitivo

#### **4.6. Principales competidores en el sector.**

El sector textil, y en concreto el de moda, al que pertenece la empresa, es un sector cada vez más globalizado. La creciente interdependencia de los mercados nacionales e internacionales, la entrada de otros competidores extranjeros y el asentamiento de empresas lituanas en otros países, encajaría al sector de la cadena en un sector de Competencia Global. Las empresas nacionales tienen la necesidad de realizar operaciones comerciales y de inversión directa en el extranjero obligadas por las fuerzas competitivas para obtener mayores beneficios. Audimas es un claro ejemplo de este hecho, ya que se encuentra en un intenso proceso de internacionalización para aumentar sus ventas en los mercados extranjeros.

En Lituania y en los mercados extranjeros en los que se sitúa Audimas, destacamos tres los competidores principales: Utenos Trikotazas, Sportland International Group y Adidas.

El competidor de mayor tamaño es **Utenos trikotazas, SA**<sup>11</sup>, la empresa de textil más grande de Lituania que fabricación y vende prendas de punto de todos tipos para mujeres, hombres y niños. La empresa es fundada en 1967 y poco más tarde se convierte en una de las compañías de textil más grandes de los países bálticos.

Utenos trikotazas cuenta con un total de 773 empleados y realiza todo el proceso de producción en la fábrica situada en Utena (Lituania), cuya capacidad de producción es de casi 18 millones de unidades por año. Adicionalmente, la empresa cotiza en la bolsa de Lituania y su beneficio neto en el ejercicio de 2014 es de 1,6 millones de euros, más del doble que en 2013 (0,7 millones de euros).

---

<sup>11</sup> [www.utenostrikotazas.lt](http://www.utenostrikotazas.lt); [www.ut.lt/](http://www.ut.lt/)

Los productos fabricados por estas empresas son de muy buena calidad, lo que se confirma con varios reconocimientos y premios como el Premio Nacional de Calidad (2003) o la etiqueta ecológica “Ecolabel” concedida por la UE. Es sin duda la empresa más grande del sector, aunque no compite directamente con Audimas debido a que no fabrica ropa de deporte.

Figura 4.6: Logotipos de las marcas Utenos trikotazas y Sportland.



*Fuente: Web corporativa de Utenos trikotazas y Sportland.*

Otro competidor de gran importancia que afecta a la actividad de Audimas, es **Sportland International Group**<sup>12</sup>, una cadena de tiendas de artículos de deporte procedente de Estonia. Este grupo opera a varias cadenas de tiendas conocidas como Sportland, Sportland Outlet, Timerland, O’Neill, Nike y Nike Outlet situados en Estonia, Letonia y Lituania. El grupo cuenta con más de 80 tiendas, de las cuales 16 se encuentran en Lituania y 7 en Riga, donde Audimas tiene dos tiendas propias. En 2013 los ingresos del grupo por ventas alcanzaban 61,6 millones de euros.

En mayo de 2013, el 60% de las acciones de Sportland fueron compradas por la cadena de tiendas de deporte líder en mercado británico **Sports Direct International**<sup>13</sup>. Esta cadena de tiendas de deporte *low cost* ya abierto sus tiendas en los tres países bálticos, con lo cual se convierte en una importante amenaza para Audimas. Es importante destacar que el grupo

---

<sup>12</sup> [www.sportland.lt](http://www.sportland.lt)

<sup>13</sup> [http://www.baltic-course.com/eng/markets\\_and\\_companies/?doc=75486](http://www.baltic-course.com/eng/markets_and_companies/?doc=75486)

Sportland también es dueño de AS Jalajäg, el importador oficial de los productos de **Nike** en los países bálticos, por lo que Nike es otro de los competidores muy importantes.

Por último, destacar la presencia de **Adidas**, el fabricante alemán de calzado, ropa deportiva y otros productos relacionados con el deporte y la moda. Es una de las marcas más conocidas en el mundo y sus productos se pueden encontrar en casi cualquier tienda del mundo. La marca alemana cuenta con 5 tiendas de franquicia en las principales ciudades de Lituania, lo que le convierte en uno de los competidores más directos de Audimas. En uno de los centros comerciales más grandes de Vilnius se encuentra la tienda de Adidas/Reebok más grande de los países.

## **5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Como ya se ha visto a lo largo de este estudio, Audimas está presente en varios mercados extranjeros sobre todo a través de la exportación y fabricación para otras marcas de ropa extranjeras. Actualmente, la empresa pretende aumentar su presencia internacional, centrándose sobre todo en la apertura de nuevas tiendas fuera las fronteras de Lituania.

Por este motivo, vamos a realizar un plan de internacionalización, que puede servir de base para la toma de decisiones de la dirección de Audimas. Primero se analizarán los factores internos de la empresa y se elegirá un país donde se ubicarán las nuevas tiendas de la compañía. Una vez analizadas las ventajas competitivas que ofrece dicho país, se elegirá el modo de entrada más adecuado, y finalmente, las ciudades donde se pueden ubicar las tiendas.

### **5.1. Análisis de los factores internos**

Los factores internos de Audimas que impulsan la internacionalización de la compañía y ayudan a elegir el modo de entrada en un nuevo mercado son los siguientes:

- Capacidad de las personas: Audimas cuenta con una amplia plantilla de empleados formada por más de 500 trabajadores, de los cuales más de la mitad trabajan en las

tres plantas de producción de la empresa. La dirección y el equipo de los diseñadores de la empresa son unos profesionales bien formados con una amplia experiencia y el conocimiento del sector. Con lo cual, Audimas cuenta con suficiente capacidad de las personas para expandirse a un nuevo país.

- Características de los productos: La ropa diseñada y fabricada por Audimas es de muy buena calidad, ya que en su fabricación se utilizan los materiales naturales, por lo que además, se trata de unos productos ecológicos y respetuosos con el medio ambiente. Adicionalmente, son ligeros y por tanto fáciles de transportar mediante cualquier medio de transporte.
- Experiencia internacional: Durante su larga trayectoria de actividad, Audimas ha acumulado valiosa experiencia internacional. La compañía tiene mucha experiencia especialmente en la exportación, pero también por la inversión directa y concesión de licencias de venta para la apertura de nuevas tiendas. Esta experiencia internacional servirá para no repetir los errores del pasado y entender mejor a los mercados extranjeros.
- Recursos disponibles: En los últimos años, Audimas ha invertido mucho en la renovación del concepto de su marca, el logotipo y el diseño de sus tiendas. Todas estas acciones sirven para reforzar su imagen de marca e iniciar un nuevo proceso de internacionalización. Además, como ya se ha visto en el análisis contable, tiene una situación financiera estable.
- Capacidad de dar servicio a clientes extranjeros: Los productos de Audimas pueden ser adquiridos a través de la tienda online desde cualquier país extranjero. Además, la tienda online cuenta con un sistema de seguimiento de pedidos online que concede mayor confianza a los compradores. Según la información en la página web, el envío de pedidos a países extranjeros suele tardar entre 2 y 7 días y su coste depende del peso y el país destino. La mayoría de los clientes de este canal de venta son de países como Alemania, Irlanda, Reino Unido, España, Noruega, Israel y Estados Unidos.
- Coordinación de departamentos: No tenemos información acerca de la coordinación entre los distintos departamentos de la compañía, sin embargo, creemos que los

departamentos y las delegaciones de la empresa en otros países están bien coordinados y no existen problemas de coordinación relevantes.

Una vez analizados los principales factores internos de Audimas, podemos afirmar que la empresa se encuentra en una situación estable y cuenta con una clara estrategia de crecimiento internacional. Por tanto, creemos que será capaz de ser competitiva también en los mercados extranjeros.

## **5.2. Elección de un país**

Audimas prefiere crecer primero en los países más cercanos, por tanto, sus principales objetivos son Estonia, Letonia, Polonia, Bielorrusia y Rusia. Audimas ya cuenta con dos tiendas propias en Riga, anteriormente también había abierto una tienda en Estonia que más fue cerrada nada más empezar la crisis económica en 2008. Durante 2015, la marca lituana pretendía abrir una tienda de franquicia en Bielorrusia, pero este plan ha fallado por no encontrar compradores. Por otro lado, Rusia se encuentra en una situación socio-política y económica poco estable, con lo cual les recomendaríamos retrasar los planes de entrar en este país para más adelante. De este modo, descartados los países comentados anteriormente, elegimos estudiar la entrada de la compañía en Polonia. Este mercado no es totalmente nuevo para Audimas, ya que desde 2007 parte de su producción se exporta a este país.

Polonia es un país vecino de Lituania, con la que comparte algo más de 100 km de frontera en el norte de su territorio. Otro factor que hemos tenido en cuenta al elegir Polonia es su cercanía histórica y cultural, lo que le convierte en un mercado con menor “distancia psíquica” (Teoría de las fases de desarrollo, Escuela de Uppsala) y por tanto con menores barreras de entrada. Además, Polonia es miembro de la Unión Europea y mercado más grande de la región con una población cercana a 40 millones de personas.

A continuación en la Figura 5.1 se presentan los principales datos demográficos y socioeconómicos de Polonia:

Figura 5.1: Ficha país de Polonia.

Datos Generales de Polonia (2013)	
<b>Capital</b>	Varsovia
<b>Población total</b>	38,5 millones de habitantes
<b>Moneda</b>	Zloty
<b>PIB</b>	410.845 millones de €
<b>PIB per cápita</b>	10.700 millones €
<b>Desempleo</b>	12,3 %
<b>Exportaciones</b>	13.849 millones de €
<b>Importaciones</b>	13.476 millones de €

*Fuente: Elaboración propias a partir de datos ICEX y The World Factbook.*

Varsovia es la capital y la principal ciudad de Polonia con más de 1,71 millones de habitantes, seguida de Cracovia (0,76 millones), Lodz (0,74 millones), Wroclaw (0,63 millones), Poznan (0,55 millones), Gdansk (0,46 millones) y Szczecin (0,41 millones). La mayoría de la población polaca vive en las ciudades, concentrándose un 60,99% (23,3 millones de personas) del total en las zonas urbanas.

La moneda utilizada es Zloty (PLN) cuya tasa de cambio vigente el 2 de febrero de 2016 es de 1 EUR = 4,4085 PLN.

El PIB polaco se ha ido incrementando a un ritmo sostenido en los últimos diez años, siendo el incremento más alto en el año 2007 con una variación anual de 7,2%, el doble que la media de la Unión Europea (2,9%). Sin embargo, en 2009 el crecimiento del PIB se vio frenado sobre todo debido a la crisis económica mundial. Según las estadísticas de 2015<sup>14</sup>, la totalidad del Producto Interior Bruto polaco se reparte de la siguiente manera:

<sup>14</sup> The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pl.html>



- Un 55,6 por ciento corresponden al sector terciario, dentro del cual destaca sobre todo un fuerte crecimiento en los últimos años del sector de telecomunicaciones y el sector de servicios financieros.
- El 41,1 por ciento del PIB conforma el sector secundario, dentro del cual destaca el sector manufacturero que comprende las industrias como automoción, textiles y equipamientos eléctricos. El resto corresponde al sector de energía, sobre todo de carbón, y de construcción que creció considerablemente en los años previos a la crisis mundial debido a la escasez de infraestructuras y a los fondos recibidos de la Unión Europea.
- Por último, el 3,3 por ciento restante corresponde al sector primario, que sufre ciertos problemas estructurales, como el exceso de trabajo, las granjas pequeñas e insuficientes y la falta de inversión.

El PIB per cápita en paridad de poder adquisitivo ha pasado de representar el 50% de la media de la Unión Europea en el su adhesión a la misma en 2004, al 66% en 2012, que se sitúa en 16.800 euros (3,7% superior al de 2011)<sup>15</sup>.

Según el índice de Gini (32,7), la distribución de la renta en Polonia es muy similar a la de otros países europeos (ICEX).

Polonia es muy dependiente del exterior en cuanto al abastecimiento de gas y petróleo, y más concretamente de Rusia, que le proporciona un 40% de sus necesidades de crudo y un 90% de las de gas.

Según Euroestacom, a finales de 2012 Polonia presentaba un déficit comercial de 9.848 millones de euros. En 2012, la crisis internacional hizo un impacto más fuerte en la cifra de importaciones que la de exportaciones, lo que se tradujo en una fuertísima reducción del déficit comercial. La fortaleza del sector exterior polaco ha salido reforzando tras la crisis llegando a presentar superávit comercial en febrero de 2013, aunque ha venido motivado por un significativo descenso de la demanda interna.

---

<sup>15</sup> Informe del país (ICEX)

La mayor parte de los intercambios comerciales que realiza Polonia es con los países de la Unión Europea, de los que recibe casi el 70% de las importaciones (69,7% en 2014) y dirige el 77,4% de sus exportaciones. Hasta 2010 el saldo de la balanza comercial de Polonia con la UE era negativo, pero empezó a tornarse a partir de entonces y en 2013 ya presentaba un superávit de 7.779 millones de euros a favor de Polonia, que aumentó a 10.946 en 2014.

Los principales destinos de la UE a los que se dirigen las exportaciones de Polonia (datos de 2014) son Alemania, Reino Unido, república Checa, Francia e Italia. Mientras, que los principales proveedores de Polonia en la UE son Alemania, Países Bajos, Italia, Francia y República Checa. A nivel global, China sería el segundo proveedor más grande seguido por Rusia, aunque con una elevada diferencia con respecto a Alemania que supone el 26,7% del total de las importaciones en 2015. Lituania se sitúa en el puesto nº20 como cliente con un 1,35% de las exportaciones totales de Polonia. Sin embargo, como proveedor no aparece entre los 20 primeros.

### **5.3. Análisis externo del país elegido**

Para crecer internacionalmente es necesario primero ser competitivo en el mercado local. Como ya sabemos, Audimas es uno de los líderes en el sector de la moda en Lituania, y tras una renovación del concepto de su marca, ha iniciado un proceso de internacionalización sobre todo de tiendas propias. Las ventajas competitivas de la empresa que encabeza el mercado lituano, han de reforzarse en un proceso de internacionalización con las condiciones favorables del país en el que se pretende comerciar.

A continuación, vamos a realizar el análisis de la ventaja competitiva de las naciones (*Porter, 1991*) que nos da una explicación del porqué algunas empresas se localizan en determinados países, en este caso realizaremos el estudio para Polonia. La herramienta utilizada será el *diamante de Porter*, que mediante cuatro condiciones (factores, demanda, sectores afines y rivalidad) y dos variables externas (casualidad y gobierno) explican todo lo descrito anteriormente.

Para complementar el estudio de Polonia se va a utilizar información proporcionada por el ICEX (Instituto español de Comercio Exterior) y datos del *Global Competitiveness Report*

emitido por el Foro Económico Mundial en 2015<sup>16</sup>. Utilizaremos como indicador el *Global Competitiveness Index* o Índice de Competitividad Global (GCI en adelante), que es emitido anualmente listando más de 140 países en un ranking de competitividad global y midiendo el nivel de prosperidad y productividad de utilización de los recursos de la nación con una calificación de 1 a 7 puntos. En resumen, analiza la competitividad de las instituciones, factores productivos, infraestructuras, economía, etc. en relación con el resto de países listados. Polonia se sitúa en el nº41 del GCI de los últimos tres años superando en competitividad a casi 100 países.

El primer factor a analizar de la ventaja competitiva del mercado polaco son **las condiciones de sus factores productivos**, destacando:

- En primer lugar, Polonia cuenta con una mano de obra altamente cualificada en comparación con otros países (nº31 GCI). La tasa de paro en diciembre de 2015 se situaba en 9,8%, tasa más baja en los últimos siete años y dos puntos porcentuales inferior a principios de 2015. Los salarios siguen por debajo de la media europea, el salario mínimo mensual fijado para 2016 es de 460 euros, mientras que el salario medio mensual bruto es 2014 fue de unos 880 euros.<sup>17</sup>
- El segundo elemento de análisis son los recursos físicos. Los principales recursos naturales que tiene Polonia son: carbón, azufre, cobre, gas natural, plata, plomo, sal gema, ámbar y la tierra arable. Sin embargo, el país es muy dependiente del exterior en cuanto al abastecimiento de gas y petróleo, y más concretamente de Rusia, que le proporciona un 40% de sus necesidades de crudo y un 90% de las de gas.
- Otro condicionante es el conocimiento científico, técnico y del mercado en el país. Destacar que el gasto en I+D representa sólo un 0,9% del PIB polaco, muy por debajo de la media de los países de la OCDE (2,3%). Por esta razón, la innovación en productos con alto valor tecnológico sigue siendo inferior al de otras economías de Europa Central. En cuanto a las exportaciones, la mayoría de éstas (un 75%) se

---

<sup>16</sup> Global Competitiveness Index Polonia: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=POL>

<sup>17</sup> Informe de Secretaría: Informe Económico y Comercial (ICEX)

dirigen a los países de Europa Occidental. Por su sofisticación e innovación se sitúa en el puesto 57 con una calificación de 3,7 sobre 7 puntos en el *ranking* del GCI.

- Los recursos de capital también tienen importancia, el sector financiero de Polonia en los últimos años ha mejorado considerablemente las condiciones financieras: bajada de los tipos de interés por parte del Banco Nacional polaco y el mayor acceso al crédito. Podemos decir que actualmente es un sector competitivo, ampliamente desarrollado y con elevada presencia de empresas extranjeras. En 2014 los servicios financieros tenían el peso de un 15,1% del VAB de Polonia. El desarrollo de los mercados financieros también han sido objeto de estudio por el GCI, situando a Polonia en el puesto nº 43.
- Por último, las infraestructuras que ofrece un país son determinantes para un proceso de internacionalización (nº 56 GCI). La localización central de Polonia en Europa favorece el transporte, sobre todo el terrestre. El país es atravesado por numerosas vías de comunicación entre Europa Occidental y del Este, sobre todo desde Rusia, Bielorrusia y Ucrania. Sin embargo, Polonia sigue presentando una infraestructura de transporte deficitaria y sin modernización y el mantenimiento adecuados.

El transporte por carretera es el menos desarrollado (nº76 GCI), siendo uno de los peores en la comunidad europea. Las infraestructuras ferroviarias (nº 51 GCI) son más eficientes, existiendo buenas conexiones ferroviarias con las capitales de los países de Europa Central y del Este. En cuanto a al transporte marítimo y fluvial (nº 67 GCI), Polonia cuenta con cuatro puertos principales en Gdansk, Gdynia, Swinoujscie y Szczecin. Existen también 15 aeropuertos internacionales (nº83 GCI) en Varsovia, Cracovia, Gdansk, Katowice, Wroclaw, Poznan, Rzeszow, Szczecin, Lodz, Lublin y Zilona Góra, Radom y Olsztyn.

Otros elementos de posible ventaja competitiva de Polonia pueden ser las **condiciones de la demanda**:

- Con más de 38 millones de habitantes, Polonia es el mayor mercado de Europa Central (nº 21 en el ranking de GCI). La cifra de población se ha visto

tradicionalmente afectada por las bajas tasas de natalidad y la emigración. En el año 2013, el crecimiento natural era de -17.000<sup>18</sup> personas y el saldo migratorio neto de -22.893<sup>19</sup> personas. Además, la población dominante es femenina representando un 52% de la población total<sup>20</sup>.

- El PIB per cápita de Polonia es relativamente bajo en comparación con otros países europeos, con un valor de 10.539,232 euros en 2014 ocupaba el puesto nº 53 en el ranking de los países según PIBpc.<sup>21</sup> Destacar que el PIB per cápita de Lituania es algo superior al de Polonia, siendo 12.010,486 euros en 2014 (nº 46 en el ranking según PIBpc). En cuanto a la distribución de la renta en Polonia, ésta es muy similar a la de otros países europeos, siendo el índice de Gini es de 30,8 (Eurostat, 2014).
- El paro en Polonia ha disminuido en dos puntos porcentuales durante el año 2015, siendo en el mes de diciembre de 2015 de 9,8%. Por otra parte, se han incrementado los salarios nominales y ha habido una deflación de los precios, lo que se traduce en un incremento del poder adquisitivo de los agente económicos.
- La demanda polaca generalmente busca productos de precio barato y escasa calidad, sin embargo, las tendencias actuales de consumo (sostenibilidad, oferta ecológica, responsabilidad, etc.) hacen que crezca el consumo de productos de gama media-alta, lo que supone una oportunidad para Audimas y otras empresas de textil que fabrican productos ecológicos o utilizan los materiales naturales en su fabricación.
- El gasto promedio del consumidor polaco al mes en ropa y calzado es de 54,16 zlotys (13,05 euros), una cantidad relativamente reducida. Dicho gasto supone un 5,1 % del gasto en bienes de consumo y servicios medios mensuales.
- El empeoramiento de la situación económica en 2012 provocó que muchos consumidores polacos buscasen productos a precios y, por tanto, calidad reducidos. Por otro lado, en los últimos años están creciendo las nuevas tendencias de consumo procedentes de los países occidentales, como por ejemplo, el auge de los estilos de

---

<sup>18</sup> Concise Statistical Yearbook of Poland 2014. Central Statistical Office (GUS)

<sup>19</sup> Concise Statistical Yearbook of Poland 2014. Central Statistical Office (GUS)

<sup>20</sup> Expansión / Datosmacro.com: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/polonia>

<sup>21</sup> El Economista. Ranking PIB per cápita:

[http://ecodata.eleconomista.es/indicadores/PIB\\_Per\\_Capita/ranking/](http://ecodata.eleconomista.es/indicadores/PIB_Per_Capita/ranking/)

vida saludable. Esta tendencia supone el aumento de la demanda de ropa deportiva, la cual no solamente se usa para practicar deporte, sino también para la vida diaria debido a su comodidad.<sup>22</sup> Igual que lo anterior, la creciente preocupación de las personas por un estilo de vida saludable supone una gran oportunidad para las empresas de la ropa y artículos deportivos.

- Por último, destacar que según los datos de PMR<sup>23</sup> en 2014, el factor que más influye en la decisión de la compra de ropa y calzado para el consumidor polaco es el precio, seguido de otros componentes como el diseño, el confort y la calidad. En cuanto a la marca, únicamente un 20% de los consumidores lo encuentra un factor muy relevante. Este factor favorece a las marcas extranjeras menos conocidas como Audimas, cuyos productos a pesar de tener un precio elevado son de buena calidad, cómodos y con un diseño atractivo. El hecho de que la marca del producto sea un atributo menos relevante para el consumidor, facilitará la competencia con las grandes marcas multinacionales como Nike, Adidas, Puma, etc.

En tercer lugar, es importante el **análisis de sectores afines y de apoyo** en la nación que pueden hacer que el país sea más competitivo internacionalmente:

- Según el Logistics Performance Index (LPI) publicado por el Banco Mundial en el 2014, Polonia ocupa el puesto 31 en el mundo en cuanto al desempeño logístico. Entre los aspectos mejor evaluados destacan la puntualidad en el transporte de carga (puesto nº15) y la competitividad de transporte internacional de carga (puesto nº 24).<sup>24</sup>
- Polonia es el centro de almacenaje más grande del Centro y Este de Europa (el 51% de los almacenes de la región se encuentran Polonia) debido a su posición geográfica y costes bajos. En este país se encuentran varios centros logísticos de grandes compañías internacionales como Amazon.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Estudio del mercado de la ropa y el calzado en Polonia 2014 (ICEX)

<sup>23</sup> <http://www.pmrporate.com/>

<sup>24</sup> The World Bank, 2014

<sup>25</sup> <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=POL>

- Las previsiones del mercado TSL (Transport Service & Logistics) para los siguientes años son positivas: se prevé un crecimiento de venta de servicios y transporte de carga en el transporte por carretera; y un creciente interés en externalización de servicios logísticos por parte de varios sectores de economía.
- El aumento del nivel de vida en Polonia ha creado oportunidades en los sectores de bienes de consumo. La fórmula comercial con más éxito en las grandes ciudades son los centros comerciales, lo que favorece a las empresas de moda que suelen localizar sus tiendas en grandes centros comerciales.

Como último factor determinante de la ventaja competitiva de Polonia hay que definir la **estructura, rivalidad y estrategia de la empresa en el mercado:**

- Polonia tiene una estructura de mercado característica de un país desarrollado, una gran parte de su PIB, en torno al 72%, está generado por el sector servicios; un 25% por el sector secundario en el que se encuentra Audimas y sus productos; y finalmente casi un 3% del PIB corresponde al sector primario.
- El mercado de la ropa ha mantenido un ligero crecimiento durante los últimos años, el cual ha resultado pequeño debido al estancamiento económico, que ha provocado que el salario de muchos polacos se vea congelado y aumente el desempleo. El volumen de mercado de la ropa creció un 2,1% en el periodo 2011-2012, por encima de la media del periodo 2007-2011 (1,7%), y generó unos ingresos durante 2012 de aproximadamente 6.070 millones de euros.<sup>26</sup>
- Alemania y China son los principales socios comerciales de Polonia, representando prácticamente un tercio de las importaciones de la ropa y calzado. El tercer país origen de las importaciones de ropa y calzado es España, sobre todo, debido a la importante presencia de grandes grupos españoles en el país como Inditex o Mango.<sup>27</sup>
- Durante los últimos años los productores polacos han mejorado sustancialmente la productividad y la calidad de sus productos, llegando a competir con las grandes

---

<sup>26</sup> Estudio del mercado de la ropa y el calzado en Polonia 2014 (ICEX Varsovia)

<sup>27</sup> Estudio del mercado de la ropa y el calzado en Polonia 2014 (ICEX Varsovia)

empresas multinacionales. Grandes grupos locales como LPP compiten con Inditex y H&M por el dominio del mercado en el segmento medio y ofrecen un producto similar al de estos grupos y muy competitivo.

- En cuanto a la distribución de las ventas de ropa y calzado por compañía, la firma local LPP, S.A. es quien lidera las ventas con una considerable ventaja a su competencia. Dos grandes compañías internacionales como Inditex y H&M juntas prácticamente la alcanzan, con un 7,9%. Es significativa también la posición de Tesco, que cuenta con un 3,2% de las ventas y que representa al sector de ropa de gama baja. Las marcas de ropa deportiva como Adidas y Nike, los principales competidores directos de Audimas en Polonia, representan respectivamente un 1,7% y 1,5% de las ventas totales de ropa y calzado en el año 2012.<sup>28</sup>
- En cuanto a las marcas de ropa más vendidas en el país en porcentaje de valor de ventas, H&M es la empresa con mayores ventas en valor en el país, seguida de Reserved, una de las marcas del grupo LPP, y F&F, la marca perteneciente a Tesco. Nike y Adidas, los competidores más directos de Audimas, ocupan los puestos nº9 y nº10 entre las marcas con mayor valor de ventas en Polonia.<sup>29</sup> Otras dos marcas de deporte conocidas, como la británica Sports Direct y la suiza Intersport, no aparecen entre las marcas más vendidas en Polonia.

En adición a estos cuatro factores, existen **variables externas** que influyen en la formación de la ventaja competitiva polaca:

- La influencia del Gobierno es un factor determinante para favorecer la ventaja competitiva de la nación. Las instituciones polacas se encuentran en el puesto nº56 del GCI por su transparencia, confianza y defensa de los derechos fundamentales, habiendo una brecha considerable entre la calidad de las instituciones polacas y los países con el mayor GCI de las instituciones.

---

<sup>28</sup> Estudio del mercado de la ropa y el calzado en Polonia 2014 (ICEX Varsovia)

<sup>29</sup> Estudio del mercado de la ropa y el calzado en Polonia 2014 (ICEX Varsovia).



Polonia forma parte de la Unión Europea (UE), con lo que existe libre movimiento de productos con los Estados Miembros entre los países.<sup>30</sup> Por esta razón, no existe ningún tipo de barrera arancelaria ni no arancelaria.

En cuanto a las normas del etiquetado en el país, estas obligan a etiquetar en la lengua polaca, exceptuando los nombres de marca y las denominaciones de origen de los bienes y servicios. En lo referente al etiquetado de origen, debe figurar el país de procedencia del producto.<sup>31</sup> Asimismo, las reglas de la UE exigen especificar las fibras textiles utilizadas y la composición de las fibras del producto, e informar sobre si el producto contiene componentes de origen animal.<sup>32</sup>

El tipo general de IVA vigente en Polonia es del 23% y es el que se aplica a la ropa y el calzado.

- Acontecimientos casuales que pudiesen liquidar las ventajas de la competencia y que están fuera del poder de la decisión de la empresa y del alcance del gobierno, favorecerían la posición competitiva de la empresa. En Polonia la probabilidad de catástrofe natural es muy baja pero no inexistente, aunque ocurren muy ocasionalmente, las consecuencias de las altas precipitaciones pueden producir pérdidas humanas y materiales<sup>33</sup>. Otros acontecimientos que pueden influir en la ventaja competitiva son las huelgas contra el gobierno polaco o la Unión Europea. La última huelga ocurrida en noviembre de 2015 reunió a cerca de 70.000 nacionalistas

---

<sup>30</sup> Desde 1989 Polonia también ha firmado acuerdos de cooperación económica y comercial con varios países de todo el mundo: Alemania, Arabia Saudita, Estonia, Marruecos, Egipto, Macedonia, Kazajstán, Albania, Ecuador, Irán, Líbano, Rusia, Yemen, Croacia, Georgia, Turquía, Ucrania, Vietnam, Armenia, Brasil, Chile, China, Indonesia, Portugal, Tailandia, Túnez, Uzbekistán, Australia, Israel, Finlandia, India, Moldavia, Canadá, Estados Unidos.

<sup>31</sup> <http://isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU19990900999&type=3>

<sup>32</sup> Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo 1007/2011 de 27 de Septiembre de 2011 sobre las denominaciones de fibras textiles: <http://legislacion.derecho.com/reglamento-1007-2011-30-noviembre-0002-parlamento-europeo-y-consejo-3783731>

<sup>33</sup> En junio de 2010 Polonia sufrió importantes inundaciones, con 25 fallecidos, 25.000 evacuados y alrededor de 2.500 millones de euros en daños. En mayo de 2014 las inundaciones en el sur de Polonia dejaron a más de 60.000 hogares sin electricidad: [http://noticias.lainformacion.com/catastrofes-y-accidentes/desastre-natural/las-inundaciones-en-el-sur-de-polonia-dejan-a-mas-de-60-000-hogares-sin-electricidad\\_aYGJCPF4C2LFLKjB5QmVT4/](http://noticias.lainformacion.com/catastrofes-y-accidentes/desastre-natural/las-inundaciones-en-el-sur-de-polonia-dejan-a-mas-de-60-000-hogares-sin-electricidad_aYGJCPF4C2LFLKjB5QmVT4/)

que protestaron en contra del reparto de los inmigrantes en Polonia y la Unión Europea<sup>34</sup>.

#### 5.4. Elección del modo de entrada

Existen varias alternativas de entrada a un nuevo mercado, cada una de ellas implica un compromiso de recursos diferente y una intensidad de internacionalización distinta. Los principales modos de entrada que conocemos son:

- *Inversión Directa en el Exterior*: Inversión en acciones de una empresa que da a su tenedor una posición de control y responsabilidad en la gestión.<sup>35</sup> Podría tratarse de un desarrollo interno a través de creación de una filial, adquisición de una empresa local o participación en capital de una empresa ya existente. Este modo de entrada es menos aconsejable para la empresa debido a su coste más elevado que otras alternativas. Audimas ha utilizado este modo de entrada al abrir sus dos tiendas en Riga y la fábrica que actualmente posee en Bielorrusia.
- *Exportación*: Venta de bienes y servicios al extranjero. Es la alternativa más utilizada por nuestra empresa estudiada, ya que en la mayoría de los mercados extranjeros en los que está presente es a través de las exportaciones. Las exportaciones requieren un compromiso de recursos menor que la inversión directa en el exterior, por tanto, esta alternativa es la más económica. Sin embargo, Audimas ya exporta a Polonia y está interesado en la apertura de tiendas, lo que requiere otro modo de entrada.
- *Licencias de venta*: La empresa puede vender el derecho o la facultad de comercializar su producto en otro país. Audimas puede optar por abrir nuevas tiendas en Polonia mediante un acuerdo contractual de franquicia, lo que ha hecho con su tienda en Ucrania y unas 10 tiendas en Lituania. El inconveniente de esta alternativa proviene de la posible ‘‘apertura de puertas’’ a un nuevo rival, que podría aprovechar la experiencia y tecnología de Audimas para competir en un futuro.

---

<sup>34</sup> <https://anongalactic.com/50000-march-in-poland-against-immigration/>

<sup>35</sup> Apuntes de Dirección de Empresa Internacional

Teniendo en cuenta que la compañía ya exporta a Polonia y desea abrir 5 tiendas nuevas en este país durante los próximos años, le recomendamos a la empresa optar por las licencias de venta, es decir, la franquicia y la inversión directa para abrir alguna tienda propia. Por tanto, nuestra recomendación es abrir 3 tiendas mediante el contrato de franquicia y 2 tiendas propias controladas directamente por la empresa.

### 5.5. Ubicación de las tiendas

Una vez elegido el modo de entrada en Polonia, vamos a analizar las mejores alternativas para ubicar las nuevas tiendas de Audimas. Dado que actualmente todas las tiendas de Audimas se ubican en grandes centros comerciales, vamos a proponer localizar las nuevas tiendas de la marca en los centros comerciales más visitados de las ciudades polacas elegidas.

Para elegir las mejores ciudades donde vender las franquicias y ubicar las tiendas propias, vamos a tener en cuenta el poder adquisitivo de cada región del país, ya que a Audimas se dirige a consumidores con un nivel adquisitivo medio-alto. Según el estudio de mercado de Polonia, realizado por ICEX Varsovia, el sueldo bruto medio mensual en Polonia es alrededor de 963 euros (4.000 zlotys), aunque como veremos varía sustancialmente entre las diferentes regiones del país.

Figura 5.2: Sueldo medio anual bruto por regiones (en zlotys).



*Fuente: Estudio del mercado de la ropa y el calzado en Polonia 2014 (ICEX Varsovia).*

Como se puede ver en la figura 5.2, las regiones del sur y suroeste, y especialmente la región central, cuentan con unos salarios superiores a la media, mientras que las regiones del este y del norte se sitúan por debajo. Las diferencias en cada división también son grandes, de modo que, si se observan las divisiones en *Voivodatos* o provincias (16 en total), se aprecian importantes diferencias entre vecinos.

Figura 5.3: Salario mensual bruto según provincia.

Voivodato (Capital entre parentesis)	Promedio de salario bruto (en zlotys)	Promedio de salario bruto (en euros)
<b>Mazowieckie (Varsovia)</b>	<b>5098.44</b>	<b>1169.38</b>
<b>Slaskie (Katowice)</b>	<b>4225.99</b>	<b>969.28</b>
<b>Pomorskie (Gdansk)</b>	<b>4204.25</b>	<b>964.29</b>
<b>Dolnoslaskie (Wroclaw)</b>	<b>4091.12</b>	<b>938.34</b>
<b>Malopolskie (Cracovia)</b>	<b>3902.4</b>	<b>895.06</b>
<b>Zachodniopomorskie (Szczecin)</b>	<b>3875.54</b>	<b>888.90</b>
<b>Opolskie (Opole)</b>	<b>3843.58</b>	<b>881.57</b>
<b>Lodzkie (Lodz)</b>	<b>3818.49</b>	<b>875.81</b>
<b>Lubelskie (Lublin)</b>	<b>3809.44</b>	<b>873.74</b>
<b>Wielkopolskie (Poznan)</b>	<b>3749.25</b>	<b>859.93</b>
<b>Podlaskie (Bialystok)</b>	<b>3738.64</b>	<b>857.50</b>
<b>Swietokrzyskie (Kielce)</b>	<b>3667.42</b>	<b>841.16</b>
<b>Podkarpackie (Rzeszow)</b>	<b>3607.33</b>	<b>827.38</b>
<b>Warminsko-mazurskie (Olsztyn)</b>	<b>3606.66</b>	<b>827.23</b>
<b>Lubuskie (Gorzow Wielkopolski /Zelona Gora)</b>	<b>3601.36</b>	<b>826.01</b>
<b>Kujawsko-pomorskie (Bydgoszcz / Torun)</b>	<b>3594.33</b>	<b>824.40</b>

*Fuente: Elaboración propia con los datos del Estudio de mercado de la ropa y el calzado en Polonia 2014 (ICEX Varsovia).*

De esta manera, en la figura 5.3 podemos observar que los sueldos más altos se encuentran en la provincia de Mazowieckie, donde está situada la capital Varsovia. Los altos sueldos de esta región se deben principalmente a la capitalidad de Varsovia y la concentración de las principales empresas locales o con presencia en el país que tienen sedes en ella. Por otra parte, la provincia de Pomorskie (Pomerania) que forma parte de la región norte, pese a estar rodeada de regiones más pobres, se sitúa como la tercera con los salarios más altos, debido a formar parte de uno de los principales polos económicos del país, como son Gdansk-Sopot-Gdynia.

Una vez hecho este análisis del poder adquisitivo de la diferentes provincias de Polonia, y también teniendo en cuenta otros factores como el número de habitantes, la situación geográfica, las infraestructuras como la existencia de grandes almacenes y centros comerciales, proponemos a la empresa localizar sus nuevas tiendas en **Varsovia, Gdansk y Cracovia**.

**Varsovia** es la capital y la ciudad más grande de Polonia, cuenta con 1.7 millones habitantes (en 2014), lo que le convierte en la novena ciudad más poblada de la Unión Europea. La capital polaca cuenta con más de 20 centros comerciales con tiendas de ropa de marca polacas y extranjeras, accesorios, cosméticos y productos alimenticios, además de restaurantes, cafeterías y otro tipo de servicios y ocio. En la capital polaca Audimas podría abrir 3 tiendas que se podrían localizar en los siguientes centros comerciales:

- Arkadia: Este centro comercial se considera el mayor el mayor centro comercial de Varsovia y de toda Polonia. Es uno de los lugares más populares de la ciudad, que ofrece a los habitantes de la ciudad y los turistas amplia variedad de comercios y diversión. Cuenta con casi 200 tiendas, de las cuales 10 son de artículos deportivos: 4F, Adidas, Calypso, Hobby4Men.com, Intersport, Nike, Puma, Reebok, The North Face y Worldbox.
- Galeria Mokotów: Es uno de los centros comerciales más grandes y exclusivos de Varsovia con más de 200 tiendas, de las cuales sólo 4 son tiendas de deporte: 4F,

Adidas, Courir y Go Sport<sup>36</sup>. Este centro comercial sería buena localización para una de las tiendas de Audimas debido a una competencia menor que en otros centros comerciales de la capital.

- Warszawa Wileńska: Es un centro comercial original combinado con una estación de trenes. Tiene más de 90 tiendas, entre ellas 3 son de deporte: 4F, Go Sport y Reebok/Adidas<sup>37</sup>. Esta localización es también atractiva por la menor presencia de rivales directos.

**Gdansk** sería otra ciudad ideal para localizar una tienda de Audimas. Esta ciudad que cuenta con casi medio millón de habitantes es la sexta ciudad más grande de Polonia y es muy atractiva debido a que junto con las ciudades vecinas de Gdynia y Sopot forman un área metropolitana de gran importancia en el país. Además, Gdansk es la tercera ciudad de Polonia según el poder adquisitivo (ver figura 8), lo que favorece aún más la ubicación de una tienda de Audimas en esta ciudad. En esta ciudad, la tienda de Audimas podría abrirse en Galeria Balrycka<sup>38</sup>, un centro comercial con presencia de tiendas deportivas como 4F, Intersport, Nike, The North Face entre otras.

Por último, hemos decidido que la quinta tienda de Audimas en Polonia se va a localizar en **Cracovia**, la segunda ciudad más grande de Polonia, con una población de 759.131 personas (en 2012). Esta ciudad polaca, situada en el sur del país, se considera como una de las ciudades más importantes y más turísticas del país, donde cada año pasan más de 8 millones de turistas. En Cracovia la tienda de Audimas podría ubicarse en Bonarka City Center, el segundo centro comercial más grande de la ciudad, con más de 240 tiendas, de las cuales 7 son de deporte: 4F, Adidas, City Sport, Intersport, Jack Wolfskin, New Balance, Nike, O'Neill, Puma, Quicksilver, Sizeer, Soul, The North Face, Umbro y VANS.

---

<sup>36</sup> [www.galeriamokotow.pl](http://www.galeriamokotow.pl)

<sup>37</sup> [www.warszawa-wilenska.pl](http://www.warszawa-wilenska.pl)

<sup>38</sup> <http://www.galeriabalrycka.pl>

## 6. CONCLUSIONES Y RESULTADO DEL ESTUDIO

Los resultados obtenidos en este trabajo abarcan tres dimensiones principales: una económico-financiera, otra estratégica y por último una dimensión de internacionalización.

En primer lugar, hemos comprobado que la empresa se encuentra en una situación económico-financiera de bajo endeudamiento, sus obligaciones con terceros son muy reducidas y cuenta con un elevado patrimonio. Adicionalmente, Audimas es uno de los líderes del sector textil de Lituania, siendo la marca deportiva más grande en los países bálticos. Gran parte de sus productos se vende en otros países a través de sus exportaciones y fabricación para otras marcas extranjeras.

En segundo lugar, cabe destacar la apuesta de Audimas por una estrategia de diferenciación, que está combinada con una estrategia de liderazgo en costes, debido al ahorro en los costes de fabricación por producir parte de sus productos en su fábrica de Bielorrusia, donde la mano de obra y los costes de alquiler es relativamente inferior. La estrategia de diferenciación se refleja en la variedad y alta calidad de sus productos, en cuya fabricación utiliza materiales naturales y nuevas tecnologías para garantizar el máximo resultado final. Cabe destacar también la renovación del concepto de la marca realizado recientemente por la empresa con el fin de diferenciarse del resto de la competencia y aumentar su presencia internacional.

La internacionalización de las compañías del sector es un fenómeno cada vez más frecuente en los últimos años. La creciente globalización del sector y la aparición de nuevos competidores extranjeros en el mercado nacional hacen que éstas se vean obligadas a buscar nuevos consumidores fuera de sus fronteras.

En lo referente a Audimas, la exportación y fabricación de productos para otras marcas extranjeras es su principal fuente de ingresos. La mayor parte de la producción se destina a los países europeos, aunque la empresa ha dado un salto a algunos mercados más lejanos de alto poder adquisitivo como Emiratos Árabes. El aumento de la cifra de negocios en los últimos años también es debido a la expansión de sus tiendas en Letonia y Ucrania.

El país elegido para abrir nuevas tiendas de Audimas será Polonia por su cercanía tanto geográfica como cultural, el acelerado crecimiento de su economía y poder adquisitivo, y las ventajas competitivas que ofrece el país en:

- Tamaño del mercado y su posición geográfica, siendo el mercado más grande de la región.
- Facilidad de acceso desde Lituania mediante cualquier medio transporte.
- Mano de obra cualificada, lo que facilitará el proceso de búsqueda de diseñadores y gerentes locales para la delegación de la empresa en el país.
- Crecimiento económico y del poder adquisitivo.
- Cambios en las tendencias de consumo y creciente preocupación por un estilo de vida saludable.
- La valoración de la calidad y el diseño por encima del nombre de la marca del producto.

Las tres ciudades en las que se van a localizar las nuevas tiendas de Audimas, Varsovia, Gdansk y Cracovia, cuentan con un poder adquisitivo superior al resto de las regiones del país, son fácilmente accesibles desde Lituania a través de cualquier medio de transporte y disponen de grandes centros comerciales y logísticos.

La entrada de Audimas a Polonia resulta más económica y menos dificultosa que en otros países por las reducidas barreras comerciales arancelarias y no arancelarias, debido a la pertenencia de Polonia a la Unión Europea.

Por último, la conclusión principal del proceso de internacionalización de la empresa es la necesidad de planificar cuidadosamente las estrategias de crecimiento a largo plazo y tratar de reducir ligeramente los costes de producción sin perder la calidad de los productos, y de esta manera ser más competitivos en términos precio. Además, en el futuro la empresa podría plantearse ampliar su gama de productos, por ejemplo, introduciéndose en el sector de calzado



## 7. BIBLIOGRAFÍA

*AB Audimas* [Página Web]. Actualización 2015. [11 de noviembre 2015].

*Audimas Company Presentation* [PDF]. Actualización 2014. [15 de noviembre 2015].

Aukstuolyte, R. (17 de abril de 2013). “Audimo” pelnas augo 64%. Verslo zinios. Recuperado de [www.vz.lt](http://www.vz.lt)

*Base de datos AMADEUS* [Página Web]. Actualización 17 enero 2016. [18 febrero 2014].

*Central Statistical Office (GUS)* [GUS Web]. Actualización 2015. [15 diciembre 2015].

Delfi zinios (19 de marzo de 2008). “Audimas nutraukia versla Estijoje. Delfi zinios. Recuperado de [www.delfi.lt](http://www.delfi.lt)

*elEconomista.es* [elEconomista Web]. Actualización 2015. [15 diciembre 2015].

*Expansión / Datosmacro.com* [Datosmacro Web]. Actualización 2015. [15 diciembre 2015].

*Global Competitiveness Report* [World Economic Forum Web]. Actualización 2014/2015. [15 diciembre 2015].

*Instituto español de Comercio Exterior* [Página Web]. Actualización 2015. [17 diciembre 2015].

Noreika, M. (29 de noviembre de 2013). “Audimas izenge i Latvija. Verslo zinios. Recuperado de [www.delfi.lt](http://www.delfi.lt)

Oficina Económica y Comercial de España en Varsovia. Informe Económico y Comercial de Polonia. [PDF]. Actualización febrero 2016. [4 febrero 2016].

PORTER, M.E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés, Barcelona.

*Rekvizitai.lt* [Rekvizitai.lt Web]. Actualización 2015. [3 de diciembre de 2015].

SANTAMARIA ECHANIZ, M. El mercado de la ropa y el calzado en Polonia [PDF]. Actualización diciembre 2014. [10 enero 2016].

*Sportland International Group* [Página Web]. Actualización 2015. [11 de noviembre 2015].

*The World Factbook* [Central Intelligence Agency US Web]. Actualización 2015. [15 diciembre 2015].

*Utenos trikotazas* [Utenos trikotazas Web]. Actualización 2015. [15 diciembre 2015].

Verslo zinios (7 de mayo de 2013). Startavo atnaujinta AUDIMO internetine parduotuve.

Verslo zinios. Recuperado de [www.vz.lt](http://www.vz.lt)