

Trabajo Fin de Grado

Plan de Internacionalización de Ray Musgo

Autor/es

Jaime Garín Pina

Director/es

Raúl Serrano

Facultad de Economía y Empresa
2017

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	4
2.1 Análisis Externo.....	4
2.1.1 Análisis del Entorno Global.....	4
2.1.2 Análisis del Sector	9
2.2 Análisis Interno.....	17
2.2.1 La problemática de la Pyme: Los Recursos Limitados.....	17
2.2.2 Estudio de los Procesos Internos	19
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DAFO Y REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.....	25
CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	27
4.1 Proceso de Selección de Mercados	27
4.2 Matriz de Mckinsey de Selección de Mercados	33
CAPÍTULO V: SELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA	36
5.1 Modos de Entrada	36
5.2 Formas de Exportación Indirecta Elegidas	36
CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN	38
6.1 Mercado Objetivo	38
6.2 Política de Precios.....	41
6.3 Cartera de Productos	42
6.4 Logística y Distribución.....	42
6.5 Comunicación	44
6.6 Objetivos.....	45
6.7 Resultados	45
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	51

I. INTRODUCCION

El trabajo que a continuación se presenta desarrolla el Plan de Internacionalización de la empresa aragonesa del calzado Ray Musgo. Ray Musgo es una reciente firma que produce zapatos ecológicos creada por Lorena Gasco Pérez y su pareja Javier Sánchez Mallén. Ella ingeniera química y el geólogo, acabaron finalmente sucumbiendo a sus otras dos pasiones: la moda y la naturaleza. Defendiendo que la existencia de un zapato cómodo, de diseño, y respetuoso con el medio ambiente era posible, se lanzaron a emprender esta aventura, que a día de hoy cuenta ya con 4 años de vida desde su nacimiento en el IV Semillero de Ideas de Zaragoza Activa. La idea fue premiada en 2013 haciéndose un hueco en el Vivero de Empresas, donde recibieron asesoramiento y acompañamiento en la toma de decisiones durante seis meses. Finalmente, después de disfrutar de la experiencia de la beca “Erasmus para Jóvenes Emprendedores” y desarrollar el proyecto en la Confederación Europea de la Industria del Calzado en Bruselas, Lorena y Javier fundaron oficialmente Ray Musgo en 2015. Actualmente, esta pequeña empresa comercializa zapatos ecológicos femeninos planos, de tacón (medio), sandalias y botines, los cuales incorporan materiales sostenibles y gozan de un proceso productivo respetuoso con el medio ambiente. A través de su espacio físico en Aragonia, su labor de mayorista con otras zapaterías repartidas por nuestro país, y su Página Web corporativa, atienden la demanda de sus clientes con dos colecciones al año: Invierno y Verano.

Ante la creciente cultura y concienciación ecológica que se ha producido en los últimos años, no sólo a nivel nacional, sino también europeo y mundial, creímos interesante conocer en mayor profundidad un mercado, el ecológico, que a día de hoy crece muy rápido, habiendo alcanzado prácticamente todos los sectores existentes y conseguido satisfacer las necesidades de un gran segmento de la población que venía demandando desde hace tiempo la posibilidad de consumir de una forma responsable y coherente con el medioambiente. Desde el punto de vista empresarial, este fenómeno ecológico, sobre todo presente en los denominados países nórdicos europeos, supone una oportunidad que, a priori, puede ayudar al proceso de internacionalización de la empresa como Ray Musgo.

Así, el presente estudio analizará, en primer lugar, El Potencial de Internacionalización de la marca. Para ello se investigará el entorno global que rodea a la empresa a través de algunos factores clave (políticos, económicos, sociodemográficos, etc...), el entorno

específico del sector del calzado con las cinco fuerzas competitivas de Porter y por último, el Análisis Interno, con un estudio los procesos internos de la entidad. Todos ellos se sintetizan en el Análisis Dafo presentando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta Ray Musgo.

En segundo lugar, una vez diagnosticado el potencial, se desarrolla el plan estratégico de internacionalización, se lleva a cabo la selección de los mercados y se decide el modo de entrada en base a indicadores de cada uno de los países apoyándonos en herramientas como la Matriz de Mckinsey (Garcia and Serrano 2016). Para finalizar, desarrollaremos el Plan Operativo de Internacionalización para la implantación en el país elegido y las conclusiones obtenidas gracias al presente proyecto.

ABSTRACT

In the first place, the present study will analyze the Internationalization Potential of the brand. To do this, the global environment surrounding the company is investigated through some key factors (political, economic, sociodemographic, etc.), the specific environment of the footwear sector with the five competitive forces of Porter and internal processes of the entity (Internal Analysis). Next, we will develop the Dafo Analysis that summarizes the weaknesses, threats, strengths and opportunities faced by Ray Musgo.

Secondly, once the potential has been diagnosed, we will carry out the selection of the Market objectives based on the indicators of each country, using tools such as the Mckinsey Matrix (Garcia and Serrano 2016). And finally, we will develop the Internationalization Operational Plan for the implementation in the chosen country and the conclusions obtained thanks to this project.

II. DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. Análisis del Entorno Global

FACTORES POLÍTICOS

Estabilidad Política Española vs Estabilidad Política Internacional:

La Estabilidad política en España contrasta con el clima actual europeo e internacional. Mientras en nuestro país, la reciente formación de un nuevo gobierno ha disipado la incertidumbre, en Europa y fuera de ella, se han dado una serie de acontecimientos cuyas consecuencias futuras hacen que todo el mundo esté alerta. Hablamos de la inseguridad que provocan hechos como el “Sí” al Brexit en Reino Unido, o la elección de Donald Trump como presidente de los Estados Unidos de América. Posturas proteccionistas, la restricción de acuerdos o tratados entre países, entorpecen el libre intercambio de mercancías y personas.

FACTORES ECONÓMICOS

- Actividad comercio exterior mundial:

En los últimos años España ha alcanzado niveles históricos en volumen de importaciones y exportaciones en los múltiples intercambios con otras economías. Según datos de Septiembre de 2016, provenientes del Informe de Comercio Exterior del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (León 2016), la cifra de exportaciones españolas alcanzó los 21.431,6 millones de euros. En el caso de las importaciones, estas se situaron en los 23.662,4 millones. Las cifras son el reflejo del intenso proceso de internacionalización de las empresas españolas.

- Actividad comercio exterior en Europa:

Si a continuación fijamos nuestra vista en los intercambios entre España y Europa recogidos en este mismo informe (León 2016), debemos destacar la representación de las exportaciones españolas dirigidas a Europa respecto del total. Este porcentaje alcanza el 73,4 % del total. Si desglosamos este dato, el 67,7 de estas se dirigirán a la Unión Europea y el resto, 5,8% se destinarán al resto de Europa (Turquía). Destacar a Reino Unido y los resultados del “Brexit”. Con la salida de este país de la Unión Europea se presenta un escenario borroso a corto y medio plazo para las cifras de ventas españolas en Europa, pudiendo disminuir los envíos a Reino Unido por las consecuencias de la salida. En lo que a importaciones se refiere, el 63,8% procedieron de Europa, el 58,7% de la Unión Europea y el 5,1% de Turquía (Resto de Europa).

- Coste de la financiación/tipo de interés:

En cuanto a la financiación, aunque nos encontramos en una situación en la que según muchas voces debería fluir el crédito a las pymes, la realidad continúa siendo que las pequeñas y medianas empresas siguen encontrando difícil poder financiarse a tipos de

interés realmente bajos. El sobrecoste que ocasionan comisiones, garantías y demás condiciones impuestas por la banca, no dejan que el esperado abaratamiento financiero llegue a hacerse realidad (Juande Portillo 2016)

SOCIOCULTURALES– SOCIODEMOGRÁFICOS

- Los Hábitos/Estilos de Vida Saludable ante problemas latentes en el mercado:

Desde Ray Musgo se dieron cuenta de la creciente preocupación por la salud ya en sus inicios en 2014. Detectaron que determinados materiales del calzado convencional ocasionaban problemas de salud a varios grupos de usuarios: Según el Servicio de Alergología de Hospital Universitaria Virgen Macarena de Sevilla, entre un 40 y 50% de la población padecerá problemas dermatológicos asociados a alergias a estos y otros componentes químicos (Pérez and Javier Sánchez Mallén 2013).

Además, no sólo existen consecuencias dermatológicas a día de hoy. También otros malos hábitos como la obesidad y el sobrepeso demandan zapatos con unas características especiales demostrando la clara tendencia al alza del factor que estamos analizando. Prueba de ello son los niveles de obesidad en países como Reino Unido, donde los niveles de esta enfermedad son muy altos y la población sufre problemas de pies anchos. El 74,4% de consumidores de zapato de ancho especial requiere de una mayor variedad en productos de este tipo según un estudio facilitado por ICEX del mercado del calzado en este país (Paulano 2016). En conclusión, los estilos de vida saludables supondrán una oportunidad para nuestro proceso al ajustarse esta idea a una de las premisas básicas del posicionamiento de la empresa.

- El mercado de la Moda:

La sociedad se rige actualmente por gran cantidad de estereotipos. Uno de ellos es sin duda la apariencia y la necesidad de reconocimiento frente a los demás. En este escenario entra la moda que sin duda alguna marcará nuestra personalidad y nos definirá frente al mundo que nos rodea. De ahí que este factor contribuya de forma positiva al ejercicio empresarial de la compañía.

- Internet:

El E-Commerce se ha convertido en una vía de ventas muy importante para las empresas. Gracias al alcance que brinda internet, cualquier empresa, por pequeña que sea, puede hacer llegar su mensaje a cualquier rincón del mundo. Según el Estudio del

Mercado Electrónico de Calzado en Francia (Arreche 2016), solo en este país, se estima que el mercado de ropa y zapatos online alcanzará los 22.293 millones de euros en 2020. Otro dato que refleja el continuo crecimiento de este soporte es el porcentaje de consumidores que realizan compras en el extranjero a través de la Web. Nielsen, en este mismo Estudio del Mercado Electrónico de Calzado en Francia, (Arreche 2016) afirma que; el 57% de los e-consumidores mundiales compró alguna vez en el extranjero. En la Unión Europea, fue el 15% en que llevo a cabo adquisiciones transfronterizas.

Por lo tanto, creemos que la influencia del factor “Internet/E-Commerce” resultará positiva al tratarse de una herramienta que facilitaría el transcurso de la internacionalización de una pyme.

ECOLÓGICOS

- Nivel de concienciación Medioambiental:

La concienciación ecológica y el respeto por el medio ambiente crecen día a día entre los consumidores. Ante la conocida situación medioambiental y las consecuencias que ha ocasionado y ocasiona la acción humana en el ecosistema, la preocupación por hacer del planeta un lugar mejor aumenta sustancialmente y en consecuencia, este sentimiento se traduce en una mayor demanda y un posterior consumo de productos ecológicos. En Europa, y más en concreto en los países Nórdicos la concienciación ambiental es muy alta, ocupando estos los primeros puestos de los países con mayor consumo per cápita anual de alimentos ecológicos: Suiza lidera con 221 € por persona y Dinamarca y Luxemburgo son segundo y tercero con 163 y 157 € por persona según el Estudio del Sector Ecológico en España (EcoLogical 2016).

Tabla 1.1. Los 10 países con mayor consumo per cápita en alimentos ecológicos

País	Consumo Per Cápita
1º Suiza	221 €
2º Dinamarca	163 €
3º Luxemburgo	157 €
... 6º Suecia	106 €
7º Alemania	93 €
8º Estados Unidos	77 €
... 10º Noruega	44 €

Fuente: (EcoLogical 2016)

En cuanto al tamaño del mercado en Europa, Alemania se sitúa como el país con mayor volumen con 7.910 Millones de euros, seguido de Francia (4.830), Reino Unido (2.307) e Italia (2.145). Puntualizar que dicho estudio describe el mercado específico de la alimentación ecológica. Aun así, desde Ray Musgo entienden que esta tendencia puede extrapolarse claramente al mercado ecológico en general, en el cual se incluye, sin duda alguna, el sector de calzado ecológico. De ahí que consideremos este hecho como un dato positivo al reflejar las actitudes de los consumidores hacia esta tendencia.

- Creciente cultura del calzado eco:

La demanda del “calzado eco” crece rápidamente. Un ejemplo de ello es la relevancia del calzado “eco-chic” entre los consumidores holandeses. Un Estudio del mercado del calzado en Benelux (Bélgica, Holanda y Luxemburgo) (Pérez and Javier Sánchez Mallén 2013) realizado por los responsables de Ray Musgo en 2013 con datos procedentes de una encuesta realizada por Gfk, reveló que el 25% de los encuestados afirmó estar dispuesto a pagar un mayor precio si con ello obtenía un zapato producido de forma ecológica y responsable.

TECNOLÓGICOS

- Desarrollos tecnológicos de los competidores:

La mayoría de los competidores de Ray Musgo, los cuales estudiaremos en apartados posteriores, son marcas de gran tamaño. Entre algunos de ellos encontramos compañías como Geox, El Naturalista o Camper cuyos medios de producción están a la vanguardia de la tecnología más avanzada. La deslocalización de las plantas productivas de los grandes fabricantes en países asiáticos como China (líderes en maquinaria tecnológica) o Bangladesh (mano de obra barata) favoreció este hecho. El “Made In” parece importar poco o nada a la mayoría de consumidores mundiales. Muchas veces lo que pone en las etiquetas no responde a la totalidad del proceso productivo. A muchas empresas les basta con ejecutar pequeños acabados o los últimos controles de calidad para decir que el producto se ha elaborado en el país de origen de la marca, lo cual confronta con las confecciones que estas mismas entidades han desarrollado a miles de kilómetros (Maite Eguizabal (Tendencias) 2015).

Este hecho puede diferenciar a marcas como Ray Musgo que pelean por defender el sello “Made In Spain” y cuya producción si es 100% obtenida en España.

- Capacidad de producción / Infraestructura:

Los **grandes fabricantes** presentan plantas de producción de gran tamaño capaces de generar economía de escala produciendo grandes volúmenes. Si observamos, por ejemplo la facturación anual de algunas de las grandes firmas nacionales como Camper o El Naturalista observamos el fuerte gap de capacidad productiva respecto a una Pyme.

Tabla 1.2. Volúmenes de facturación de Camper y El Naturalista

Empresa	Facturación anual (Pares)
Camper	4.000.000
El Naturalista	800.000

FUENTE: Elaboración propia con datos de Expansión (María José Cruz Expansión 2013) y (Ray Musgo 2016) Datos de facturación de 2012 para Camper y 2011 para El Naturalista.

Si nos centramos ahora en las **medianas y pequeñas** empresas con inicios y posicionamiento similares a los de Ray Musgo, observamos que su infraestructura y estrategia de producción cambia respecto a la de los gigantes del calzado. La localización de sus talleres sigue más una política de proximidad y cercanía “made in Spain”. Es el caso de marcas como Bioworld, donde elaboran calzado ecológico y también vegano en un taller artesano de Toledo o Slowers, cuya fabricación también es artesanal, produciendo sus productos en un taller familiar de Elche (Ray Musgo 2016).

Así, desde el punto de vista internacional, consideramos que la capacidad productiva de los grandes tiene mucho que ver con su éxito y posición privilegiada en el exterior. De ahí que este factor afecte, por el momento, de manera negativa a los intereses de Ray Musgo. En el ANEXO N°1 se puede observar un análisis cuantitativo de estos mismos factores. A través de una hoja excel del ICEX, se ponderaron en función de si estos afectaban negativa, positivamente o de forma indiferente.

2.1.2. Análisis del sector

2.1.2. A) AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

A.1) BARRERAS A LA ENTRADA

- Crecimiento y situación del sector a nivel mundial:

En lo que a **la producción mundial** de zapatos se refiere, vemos como durante 2015 se alcanzaron los 23.000 millones de pares, habiendo descendido esta un 5,4% respecto al mismo período en 2014 (24.300 millones de pares). Si analizamos los principales países

fabricantes, China (13.581 millones) lidera en solitario a una gran diferencia del segundo, La India (2.200 millones). Le siguen otros dos países asiáticos (Vietnam e Indonesia) hasta que aparece Brasil (877 millones) en quinta posición. Para hablar de Europa, tendremos que irnos como mínimo hasta la octava posición, donde se encuentra Turquía (350 millones). España ocupó la decimoséptima plaza con 105 millones, un 0,5% del total de la producción mundial, datos del Anuario del Sector Mundial del Calzado (World Footwear 2015).

Tabla 1.3. Ranking Producción Mundial de Calzado Año 2015

Posición	País	Producción (millones de pares)	Porcentaje Mundial
1º	China	13.581	59,1%
2º	India	2.200	9,6%
3º	Vietnam	1.140	5%
4º	Indonesia	1.000	4,4%
5º	Brasil	877	3,8%
8º	Turquía	350	1,5%
17º	España	105	0,5%

FUENTE: Elaboración propia con datos del Anuario del Sector Mundial del Calzado (World Footwear 2015)

Respecto al **consumo mundial**, destacaremos que: China lidera también este indicador pero con un dato bastante inferior al de su producción (3.800 millones). EEUU (2.442 millones) se cuela en la segunda posición reforzando la idea de que se puede ser únicamente país consumidor sin apenas producir y principales países europeos se colocan entre los diez primeros. Este es el caso de Reino Unido (560 millones), Alemania (445 millones), Francia (422) y Rusia (390). España se sitúa en decimosexto puesto (231 millones).

Tabla 1.4. Ranking Consumo Mundial de Calzado Año 2015

Posición	País	Producción (millones de pares)	Porcentaje Mundial
1º	China	3.800	18,4%
2º	EEUU	2.442	11,8%
3º	India	2.196	10,6%
4º	Indonesia	826	4%
5º	Brasil	786	3,8%
7º	Reino Unido	560	2,7%
8º	Alemania	445	2,2%
9º	Francia	422	2%

FUENTE: Elaboración propia con datos del Anuario del Sector Mundial del Calzado (World Footwear 2015)

Si observamos **los niveles de exportaciones**, los países asiáticos como China y Vietnam continúan a la cabeza (9.878 y 1041 millones respectivamente). Lo que de verdad llama la atención es el gran número de países europeos que aparecen entre los diez países más exportadores. Es el caso de Bélgica (tercera con 239 millones), Alemania (cuarta con 238 millones) e Italia (sexta con 207 millones). España ocupa el decimoprimer lugar (158 millones) reforzando la idea de que Europa juega un papel muy importante en lo que a esfuerzo exportador se refiere.

Tabla 1.5. Ranking Exportaciones de Calzado Año 2015

Posición	País	Producción (millones de pares)	Porcentaje Mundial
1º	China	9.878	69,1%
2º	Vietnam	1.041	7,3%
3º	Bélgica	239	1,7%
4º	Alemania	238	1,7%
6º	Italia	207	1,5%
7º	India	206	1,4%
8º	Reino Unido	194	1,4%
11º	España	158	1,1%

FUENTE: Elaboración propia con datos del Anuario del Sector Mundial del Calzado (World Footwear 2015)

En cuanto a **las importaciones**. EEUU (2496 millones) ocupa la primera posición, el 20% del total. Los europeos en conjunto juegan un papel protagonista: Europa sigue liderando las importaciones mundiales de calzado con un 36% sobre el total. Reino Unido (749), Alemania (650), Francia (509), Italia (328), Bélgica (304) y España (284 millones) están entre los diez primeros, aun habiendo descendido su participación en los últimos años (World Footwear 2015).

Tabla 1.6. Ranking Importaciones de Calzado Año 2015

Posición	País	Producción (millones de pares)	Porcentaje Mundial
1º	EEUU	2496	20,8%
2º	Reino Unido	749	6,2%
3º	Alemania	650	5,4%
5º	Francia	509	4,2%
6º	Emiratos Árabes	378	3,1%
7º	Italia	328	2,7%
8º	Bélgica	304	2,5%
10º	España	284	2,4%

FUENTE: Elaboración propia con datos del Anuario del Sector Mundial del Calzado (World Footwear 2015)

- La diferenciación del producto:

Como explicamos en el apartado anterior del análisis del entorno general, se observan dos tendencias latentes en el mercado, las cuales guardan relación entre sí. Por un lado, distinguimos **la creciente concienciación medioambiental**. Por el otro, es **el interés por el calzado “eco-chic”** en países europeos. Teniendo en cuenta que estos dos factores coinciden con el respeto por el medioambiente, uno de los valores clave que persigue Ray Musgo, y considerándose la diferenciación del calzado elaborado por la marca como alta respecto al zapato convencional, la barrera a la entrada “diferenciación del producto” afectará de forma positiva al proceso.

- Acceso al canal/es de distribución:

Existirán tres canales de distribución a la hora de abordar la internacionalización: El primero, el **E-Commerce** posibilita a cualquier empresa, grande o pequeña, vender en cualquier parte del mundo gracias al alcance de internet.

El segundo podría agruparse bajo la etiqueta de **Agentes Comerciales**. Dentro de esta categoría distinguiremos a **Los Comerciales** (individuos que se encargan de vender nuestras colecciones tanto a mayoristas como a minoristas locales) y por otro lado a las **Agencias Comerciales** (empresas intermediarias encargadas de conseguirnos contactos y contratos con compradores minoristas y mayoristas del país objeto de la internacionalización).

Por último no podemos olvidar la forma más compleja y costosa. Esta no es otra que la **implantación directa** de nuestros propios canales de distribución en el país elegido. Podremos concluir entonces que, ante el gran abanico de posibilidades, el factor “acceso a los canales de distribución” supondrá un punto positivo para nuestro objetivo.

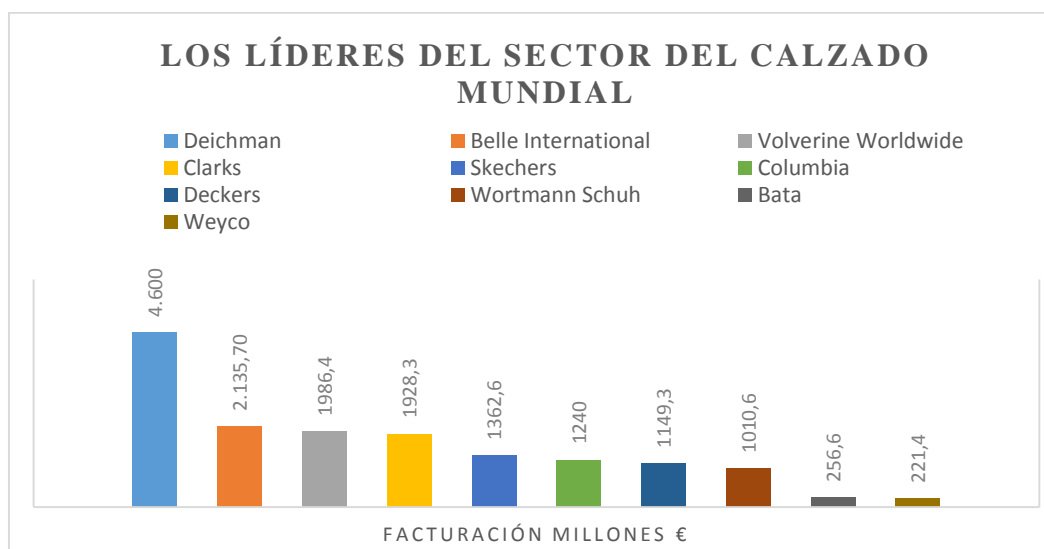
2.1.2. B) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

B.1) NÚMERO DE COMPETIDORES Y POSICIÓN ESTRATÉGICA

Las grandes firmas de la industria del calzado a nivel mundial comparten una característica común importante. Y es que sus países de origen se encuentran a su vez entre los principales consumidores de calzado en el mundo. Es el caso de corporaciones que agrupan varias marcas como Belle International, compañía China, cuyo país lidera el ranking de consumo de pares de zapato global. O de Wolverine Worldwide, estadounidense, nación segunda en este mismo indicador. Otro dato relevante es que

países como Alemania o Reino Unido (séptimo y octavo en cuanto a consumo) poseen compañías como Deichman o Clarks, primera y cuarta empresas que más facturan en el mundo respectivamente. En resumen, el panorama mundial del calzado está copado en su mayoría por enormes firmas europeas, estadounidenses y chinas, a excepción de Bata India, entidad cuyo estado (La India) es el segundo consumidor del planeta. (Modaes 2014).

Ilustración 1.1. Gráfico Líderes del Sector del Calzado Mundial en 2014



FUENTE: Elaboración propia con datos Del Mapa de la Moda 2014: Los líderes de la Industria del Calzado (Modaes 2014)

Si nos centramos en los posibles nichos existentes dentro de la industria, como pueden ser **el mercado de zapatos sostenibles - ecológicos** o el del **calzado cómodo y de diseño**, desde la experiencia de Ray Musgo y la información recopilada destacamos algunos de los rivales más importantes:

Son tres los tipos de competidores existentes a día de hoy. Cada grupo de ellos, rivaliza con Ray Musgo en torno a las tres estrategias de posicionamiento que la marca desempeña de forma diferenciada (Ray Musgo 2016):

- La competencia alrededor del atributo **“ecológico”** (Bioworld, Slowers, Petrucha).
- Las marcas productoras de calzado **cómodo y de piel** (Geox, Camper).
- Las marcas con un diseño **alternativo o artesanal** (Caboclo, About Arianne, Naguisa, etc...).

A continuación estudiaremos algunos de ellos, sin olvidar en primer lugar la marca El Naturalista, la cual podemos decir que compite alrededor de los tres atributos mencionados.

El Naturalista: Calzado masculino, femenino e infantil de diseño, mejorando la comodidad y cada vez más preocupado por la ecología. Con sólo 16 años de vida desde su nacimiento en 2001, disfruta de presencia en todo el mundo habiendo acumulado 3000 puntos de venta distribuidos prácticamente en los cinco continentes y facturado en el año 2011 800.000 pares.

Ilustración 1.2. Red Comercial de El Naturalista



FUENTE: Sitio Web de El Naturalista (El Naturalista 2017)

Competencia por ecología

Bioworld: Fabrican calzado ecológico y vegano. Sus medios de producción son los típicos de una pequeña empresa, contando únicamente con un taller artesano en Toledo que diseña y fabrica sus colecciones. Se han sumado a la tendencia del zapato vegano. Se trata de productos que no contengan ningún material de origen animal.

Slowers: Se trata de otro taller artesanal situado en Elche (Alicante) que comercializa zapatos orgánicos y veganos, cuyo compromiso con el medio ambiente es total. Comercializan calzado tanto femenino como masculino e infantil para niños. Sus precios no superan los 70 € en adultos y los 30 en el caso del artículo infantil.

Petrucha: A diferencia de BioWorld y Slowers, Petrucha compite en una franja de precios superior, rondando sus colecciones desde los 240 hasta los 400€. Además, esta marca no distingue entre zapato para hombre o mujer, sino que su estrategia se desarrolla en torno al producto unisex. Colecciones artesanales y respetuosas con el medio ambiente fabricadas en Alicante.

Subrayar como hemos visto que, en un segmento como el ecológico pueden darse casos de rivales diferentes, los cuales compitan con rangos de precios distintos.

Competencia de calzado cómodo

Geox: Es con diferencia el referente mundial del zapato cómodo y beneficioso para la salud. Con el slogan “el zapato que respira”, logró posicionarse como el único realmente preocupado por el bienestar de nuestros pies. A día de hoy, factura alrededor de 410 millones de euros al semestre gracias unicamente a su marca de calzado (Modaes (2) 2016). Se dirige a hombres, mujeres y niños con un precio medio alto.

Camper: Empresa mallorquina reconocida internacionalmente, sus tiendas repartidas por todo el mundo suponen una experiencia de compra llamativa para sus consumidores. Su política de diseño junto a famosos diseñadores, la colocan como una de las marcas más a la vanguardia no sólo de la comodidad, sino también del diseño. Su facturación en 2012 alcanzó los 4 millones de pares.

A la vista de estos dos ejemplos, concluiremos que la competencia posicionada principalmente alrededor del atributo de la comodidad se caracteriza por agrupar marcas de infraestructura grande y que cuentan con una notoriedad y presencia internacional considerable.

Competencia en torno al diseño y/o la artesanía

Caboclo: Marca formada por dos hermanos brasileños residentes en Barcelona que en colaboración con artesanos locales (Brasil) iniciaron su actividad comercializando sandalias. Años después, fabrican también zapatos para hombre y mujer con materiales reciclados . Cuentan con dos puntos de venta propios en Barcelona y con un gran red de establecimientos minoristas y portales online que venden sus colecciones.

Naguisa: Marca artesana, pero no por ello anclada en el pasado. Tratan de combinar materiales utilizados antiguamente como la “suela de yute” típica de las “alpargatas” con nuevos diseños y materiales innovadores. Un único taller fabrica sus productos, los cuales unicamente van dirigidos al público femenino. Presencia online no sólo en la Web corporativa, sino también en otras dos páginas online de calzado como son Plumo (Plumo 2017) y My Shoes Design (Design 2017) siendo esta última una plataforma francesa, dato interesante a tener en cuenta en la preselección de mercados.

En definitiva, ambas marcas se mueven en torno a intervalos de precio para sus zapatos que oscilan entre los 70-200 euros aproximadamente.

Por último, una vez nos hemos hecho a la idea de la naturaleza, los segmentos y la madurez del sector, debemos destacar la **amenaza** que desde Ray Musgo perciben sobre la competencia. Y esta no es otra que la capacidad de sus rivales para desarrollar nuevas líneas que compitan con el atributo ecológico de sus zapatos. Basándose en su experiencia y conocimiento de las tendencias del mercado, desde la marca nos advirtieron del posible rumor de que marcas como Geox o Camper, no especializadas en zapato respetuoso con el medio ambiente, pudieran ampliar su negocio introduciéndose en este mercado ante el boom experimentado en los últimos años. Este hecho supone sin duda un punto negativo, ya que la infraestructura y red de ventas con la que cuentan estos grandes fabricantes a nivel internacional les proporcionaría una ventaja a la hora de colocar sus “nuevos productos ecológicos” contrastando esta situación con el costoso esfuerzo de una pyme como Ray Musgo.

2.1.2. C) POSICIÓN DE FUERZA DE CLIENTES

La disponibilidad de sustitutos en el mercado a día de hoy es un hecho. Desde el punto de vista de una pyme comercializadora de zapatos existen dos clases de clientes a los que dirigirse: El cliente final, a través de tienda física o digital (E Commerce) y los mayoristas u otros tipo de intermediarios que deseen vender nuestras colecciones.

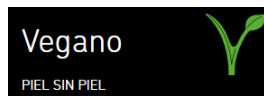
Si hablamos del **cliente final** no preseta una posición de fuerza en la negociación. Sin embargo, la distribución minorista o los mayoristas, especialmente los de mayor dimensión si presentan una posición de fuerza. Algunos de los minoristas y distribuidores que compran colecciones y volúmenes grandes de pares de zapatos Ray Musgo, imponen en ocasiones condiciones demasiado rígidas a nivel de diseño, producción, costes de transacción, etc... que suponen un aumento de los esfuerzos y costos del proceso creativo y productivo por parte de la marca y, a fin de cuentas, la disminución del margen monetario de las ventas a estos. Un ejemplo real de ello, es la negociación abierta actualmente con compradores berlineses (Alemania). Javier y Lorena nos comentaron que desde Berlín eran muy rigurosos con el diseño de los modelos. Querían cambiar la suela TPU (emblema de la marca) por otro modelo diferente en textura, color y comodidad. Otro de los “peros” con los que podremos encontrarnos son los plazos de entrega. En Alemania, por ejemplo, son muy exigentes con su cumplimiento sin dar oportunidad a ningún retraso.

2.1.2. D) AMENAZA DE LLEGADA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Un mercado que también está experimentando auge es el del calzado **vegano**. Los zapatos “veganos” se caracterizan por no estar dotados de ningún componente de origen animal. Materiales como los forros y la piel no provienen de la explotación animal. Algunos competidores han comenzado a comercializarlo recientemente:

El Naturalista

Ilustración 1.3. Calzado Vegano de El Naturalista



BioWorld

Ilustración 1.4. Calzado Vegano de BioWorld



FUENTE: Sitio Web de El Naturalista (El Naturalista 2017)

FUENTE: Sitio Web de BioWorld (BioWorld 2017)

Slowers



Ilustración 1.5. Pestaña Valores Slowers

PRODUCTO

¿Por qué Slowers?

Slowers son zapatos orgánicos, veganos y bonitos, que te invitan a caminar a otro ritmo.

¿De qué están hechos nuestros zapatos?

En Slowers sólo utilizamos tejidos de origen vegetal con certificado orgánico. No usamos piel ni tejidos sintéticos no sostenibles.

FUENTE: Sitio Web de Slowers (Slowers 2017)

Desde Ray Musgo preocupa el daño que este mercado pueda causar al negocio del calzado ecológico. Quizá los zapatos veganos se hagan con un volumen de clientela que pertenecía anteriormente a la venta ecológica. O quizá, por el contrario, al tratarse de dos tipos de productos que guardan ciertas similitudes, se complementen sin perjudicarse mutuamente. Ante la incertidumbre sobre las consecuencias de este fenómeno, calificaremos este factor indiferente.

Al igual que ocurría en el análisis del entorno general, en el ANEXO N°2 pueden observarse las ponderaciones que hemos otorgado a cada factor del análisis del sector.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. La problemática de la Pyme: Los recursos limitados

Antes de iniciar en sí el análisis de los procesos internos de Ray Musgo, se debe apuntar claramente las fuertes limitaciones de Ray musgo para enfrentar un proceso de salida al exterior. La gran mayoría de las pequeñas empresas españolas que recientemente han

tenido que enfrentar el reto de la internacionalización, presenta un tamaño reducido, escasez de recursos financieros, técnicos y humanos. Carecen de experiencia y personal formado para operar en los complejos mercados internacionales. Las pymes se enfrentan a unos fuertes costes de entrada, destacando la burocracia internacional, los costes comerciales, los riesgos que suponen el retraso en el cobro de facturas (Javier G. Gallego El Mundo 2013) y (El Economista 2015).

En el caso particular de Ray Musgo, las limitaciones afectarán a múltiples áreas como la infraestructura, la inversión a largo plazo, los recursos humanos o el marketing entre las más importantes:

- Infraestructura/Tamaño: La marca cuenta únicamente con un establecimiento de venta al público final, situado en el pasillo de las tendencias del Centro Comercial Aragonia. Los recursos limitados impiden adquirir puntos de venta propiedad de la marca, o el alquiler de otros más espaciosos en calles de mayor tránsito público. Por otro lado, la firma subcontrata todos los procesos productivos a talleres ajenos a su propiedad, de ahí que no posea fábricas entre sus bienes.

- La inversión a largo plazo: Son muchas las dificultades diarias que supone dirigir una pequeña empresa como Ray Musgo. El estrechamiento de los márgenes, los tiempos de producción, las negociaciones con proveedores y distribuidores, la corta vida empresarial de la firma o los costes administrativos, hacen que los responsables se vean obligados a adoptar una visión cortoplacista sin poder establecer planes a largo plazo ni destinar recursos a la inversión e innovación futura.

- Recursos Humanos: En lo que respecta al personal, Ray Musgo cuenta únicamente con dos trabajadores, Lorena y Javier, sus dos propietarios. Ambos se ocupan de la totalidad de tareas que requiere una Pyme como la suya (En el ANEXO N°3 se pueden observar las funciones desempeñadas). La falta de personal especializado que ocupe áreas departamentales necesarias para crecer a medio largo plazo es un lastre para cualquier empresa. Los conocimientos de Lorena, ingeniera química, y de Javier, licenciado en geología, no son suficientes para desempeñar de forma efectiva acciones como por ejemplo un plan de marketing, de innovación o de comunicación. O para llevar a cabo estrategias de posicionamiento y marketing digital, ahora que el mundo del E Commerce y redes sociales lo exige.

- Marketing: Hasta la fecha, sólo se han podido llevar a cabo acciones relacionadas con la promoción y la asistencia y participación en ferias relacionadas con el sector. Promociones del tipo “descuento en futuras colecciones a partir de segunda compra” o acciones para medir la satisfacción de los cliente a través de encuestas vía email

2.2.2. Estudio de los Procesos Internos

Al tratarse de una Pyme y tener subcontratados la mayoría de los procesos, entre ellos la producción y la distribución, escogeremos únicamente los factores que sean relevantes y reflejen la situación real de la empresa.

2.2.2. A) PROCESO CLIENTE MERCADO

En relación al mercado, Ray Musgo identificó en su día **tres segmentos** de clientes diferentes en base a tres necesidades distintas (Ray Musgo 2016):

- Mujeres que persiguen **diseño y comodidad** (41-58 años).
- Mujeres cuyo atributo más importante es la **comodidad** (59 años en adelante).
- Y Mujeres que valoran **el diseño y la ecología** por encima de otros atributos como la artesanía o la comodidad (26-40 años).

Desde entonces, la marca ha llevado a cabo una **estrategia de posicionamiento diferenciada** para cada uno de ellos, sobre todo a nivel de trato con el cliente final en el establecimiento físico. También ha tratado de transmitir la importancia de dirigirse a este público de forma diferenciada a las tiendas externas que venden sus colecciones

Seguidamente, destacamos algunos factores relacionados con el mercado:

En primer lugar, **“el nivel de formación en mercados exteriores”** de la firma es escaso. Cuentan con algunas experiencias a nivel de consumidor final pero no han abordado procesos de internacionalización de un volumen considerable. De ahí que debamos situarnos por detrás del valor medio del sector en torno a este punto.

Por otro lado, la **“adecuación hacia las necesidades del mercado exterior”**, cabe recordar experiencias como el pedido del cliente Berlinés detallado en el “Análisis del sector, Posición de Fuerza de Clientes (Poder de Negociación de los clientes)”, el cual requería del re-diseño de uno de los modelos de la marca. Destacar que desde Ray Musgo poseen la voluntad y la capacidad productiva para llevar a cabo este tipo de modificaciones si los acuerdos resultan atractivos. Por lo tanto, consideraremos **la adecuación** a las necesidades como un elemento positivo respecto al sector.

En cuanto a **“Los extra costes que conlleva la internacionalización”**, ambos socios son conscientes de que enfrentar un proceso de tales magnitudes puede ocasionar sobrecostes y como no puede ser de otra manera, estos afectarán negativamente.

Otro aspecto relacionado con el mercado que conviene analizar es el **“Nivel de conocimiento de los canales de distribución del mercado o mercados objetivo”**. Como ya describimos en el análisis del sector, son tres las opciones que existen a día de hoy y que son conocidas desde la firma: Agencias o agentes comerciales, Implantación directa con tiendas propias en los lugares elegidos y en tercer lugar, el E Commerce.

Por último, si estudiamos **“La Participación en Ferias, Misiones o Foros en el exterior”**, la experiencia fuera de España por parte de Ray Musgo es escasa por no decir inexistente. Únicamente podemos incluir la Beca Erasmus para Jóvenes Emprendedores en Bruselas. Este dato contrasta con la presencia en ferias de moda ecológica nacionales como Momad (Salón Internacional de la Moda en Madrid) o Biocultura (Feria de Productos Ecológicos y Consumo Responsable) ganando esta última y entrando a formar parte de Ecove (Asociación de Empresas de la Economía Verde). En definitiva, se considera un aspecto importante pero no nos posicionaremos por encima del valor medio del sector.

En relación al cliente, hasta la fecha se han realizado dos tipos de acciones con dos propósitos diferentes respectivamente:

- Encuestas periódicas para medir la satisfacción y los atributos más valorados. Para ello, anteriormente desde Ray Musgo se solicitan los emails en el momento de la venta en la tienda física con la intención de mantener comunicación recíproca con el consumidor. Una vez se considera que la base de datos recoge una muestra de tamaño representativo, se lleva a cabo un cuestionario anual. Con los resultados obtenidos de las encuestas y las impresiones personales de los responsables, podemos decir que la marca está situada positivamente en el sector respecto al factor **“% Quejas de clientes, evolución”**. Además, desde Ray Musgo ponderan este como muy importante.

- Comunicación vía email con los clientes con el objetivo de fidelizar. A través de las direcciones de correo electrónico recogidas, desde la marca presentan las nuevas colecciones de forma exclusiva días antes de lanzarlas al público en general. El nuevo par de zapatos que deseen adquirir de la nueva colección, goza de un porcentaje de descuento.

Entre los factores de análisis relacionados con el cliente, destacamos:

“**La lealtad**” de los clientes es medida a partir de promociones como esta y también con el trato diario y la repetición de compra. Los directivos puntúan la lealtad con una relevancia intermedia y se ubican por encima del valor medio del sector.

En lo relativo a rentabilidad del cliente, destacaremos “**los márgenes brutos**” que obtiene la empresa en sus operaciones. La política de precios que sigue la marca puede dividirse en dos tipos de importes: Por un lado, **el precio de venta E Commerce y el del stand físico** de Aragonia, los cuales son del mismo importe. Por otro, **el precio de venta como mayorista (b2b)** siendo este más bajo para las tiendas que quieren vender nuestros zapatos. Aclarar que el precio de venta al consumidor final en dichos intermediarios es el mismo al que vende Ray Musgo en su tienda física y a través de internet evitando así la competencia desleal. Lorena y Javier aseguran que sus márgenes son reducidos en comparación con sus competidores al tener que enfrentar subcontratas y la suma de comisiones y pluses que ello supone.

Si finalmente pasamos a examinar “**Catálogo y Web corporativas**” en lo que a idoneidad y actualización se refiere, encontramos que ambos responsables coinciden en que podrían implementar mejoras respecto a la comprensión del usuario en la Web. La más importante a la hora de internacionalizar es sin duda la adaptación a lengua extranjera (inglés, francés, alemán...) del Site. Otras Webs de marcas competidoras como El Naturalista poseen la posibilidad de elegir idioma y país a la hora de navegar:

Ilustración 1.6. Idiomas de El Naturalista



FUENTE: Sitio Web de El Naturalista (El Naturalista 2017)

Ante la falta de reformas como esta hasta la fecha, nos situaremos por debajo del nivel medio del sector. Las puntuaciones de los factores que definen el proceso cliente mercado pueden encontrarse en el ANEXO N°4.

2.2.2. B) PROCESOS INTERNOS

A continuación, comprobaremos la calidad de “Los Procesos Internos” de la empresa. Destacaremos algunos factores que desde la firma encuentran relevantes:

La Búsqueda de Materias Primas Alternativas es, desde el origen de la marca, un objetivo prioritario. De acuerdo con uno de sus valores estrella como es la ecología, siempre permanecen alerta de nuevos materiales respetuosos con el medio ambiente que

poder incorporar a sus nuevas colecciones. Prueba de ello son varias materias primas que ya incluyen las colecciones actuales. Por ejemplo: Incorporan forros internos cuyas pieles de curtición ecológica previenen alergias, además de estar libres de sustancias como el cromo, el cadmio o el plomo, las cuales si son características de algunos zapatos convencionales. Otra prueba de la calidad de las materias primas son las plantillas de montaje, compuestas de fibras ecológicas de maíz, algodón y kenaf, 100% naturales y biodegradables (Pérez and Javier Sánchez Mallén 2013). De acuerdo con ello, Ray Musgo puntuará en este apartado positivamente considerándose por encima del nivel medio del mercado.

Desde la marca también son optimistas en cuanto a **La Capacidad sobrante para Nuevos Mercados** de los talleres que confeccionan sus diseños. Consideran que podrían hacer frente a picos altos de producción. Picos alcanzables desde el punto de vista de una Pyme. Es más, en uno de los encuentros con Lorena y Javier, aseguraban que desde estas fábricas subcontratadas estaban deseando producciones de un mayor número de pares. Ante este dato, la nota ante este factor podrá clasificarse como positiva.

Ocurre lo contrario con **Los cuellos de Botella** los cuáles supondrán en ocasiones una debilidad para la marca. Una pyme como Ray Musgo no se salva de sufrir retrasos en alguna de las fases de su ciclo de producción. A veces, las materias primas tardan en llegar más de lo esperado o existen complicaciones a la hora de la confección del zapato en taller.

Por último, gracias a las experiencias de envío de ventas a consumidores finales en el extranjero, los responsables se han visto obligados a conocer y documentarse a cerca de **Los IncoTerms y procedimientos aduaneros**. De ahí que valoremos positivamente dicho factor.

Como en los apartados anteriores, el análisis cuantitativo de los procesos internos de Ray Musgo puede verse en el ANEXO N°5.

2.2.2. C) PROCESO ECONÓMICO FINANCIERO

Antes de iniciar cualquier estudio de los procesos Económico – Financieros de Ray Musgo, debemos tener en cuenta la estructura de esta. Queda claro que siendo una Pyme, la puntuación en los factores clave de análisis difícilmente superará los ratios de cualquiera de sus grandes competidores como los ya continuamente nombrados El

Naturalista (800.000 pares vendidos en 2011) (Ray Musgo 2016) o Camper (facturación de 4.000.000 de pares en 2012) (María José Cruz Expansión 2013). Este tipo de compañías multiplicarán varias veces la cifra de negocios de nuestra firma gracias a su gran tamaño y volumen de ventas.

El primer elemento que hemos considerado relevante es **El Crecimiento de la Cifra de Negocios** y su evolución en el último ejercicio anual. Lorena y Javier aseguran que su cifra de negocios aumenta de forma lenta pero continua si comparamos datos respecto al inicio de 2016. Aun así, situamos a Ray Musgo por debajo del valor medio del mercado en lo que a este apartado respecta.

El segundo factor objeto de observación es **La Reducción de Los Costes Unitarios**. En una de las reuniones, ambos responsables coincidían en que no han sido capaces de reducir los costes por unidad producida. Quedando esta tarea pendiente de mejora.

Si nos centramos ahora en **La Rotación de Stock**, ocurre igual que con los dos factores anteriores. El ratio Ventas/Stock Medio puntuará por debajo de la media y la rotación de existencias tendrá gran margen de mejora de cara a ejercicios futuros.

Por otro lado, **La Financiación a Clientes** constituye ya uno de los posibles métodos de compra por parte del cliente. Ray Musgo ofrece esta alternativa al considerarla importante a la hora de facilitar la compra al usuario. Sin embargo, concluye que su situación respecto a la competencia es similar. No es un indicador que aporte valor añadido, sino que desde la marca lo entienden como una obligación más.

En último lugar, desde la directiva admiten haber pagado por adelantado a sus proveedores en varias ocasiones. Así, **La Financiación a Proveedores** se entiende, al igual que en el caso de los clientes, como un elemento normal de la actividad comercial.

2.2.2. D) PROCESO APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Encontramos varios puntos que revisar en el Proceso Interno de Aprendizaje y Desarrollo. Entre ellos:

El **Nivel de Conocimiento de Los Mercados Exteriores** ya se abordó en el apartado anterior “Proceso Cliente – Mercado” llegando a la conclusión de que se poseía escasa experiencia internacional a gran escala. En consecuencia, se situó a la

marca por detrás de la mayoría de la competencia, sobre todo si hacemos referencia a grandes marcas.

Otro aspecto donde quizá Ray Musgo cuente con algo más de suerte es en la etiqueta correspondiente a **Los Contactos con Otros Mercados**. Como ya hemos descrito a lo largo de este extenso análisis, la marca recopiló un número de contactos de su experiencia en Bruselas que a día de hoy se valoran de forma positiva de cara a futuras operaciones. También podemos incluir aquí conversaciones gracias a las agencias comerciales establecidas en diferentes países. A pesar de ello, no se entiende que estemos situados por encima del valor medio de mercado.

Si repasamos ahora **Los Premios Obtenidos** se aprecian varios galardones de valor contrastado. Entre ellos destacan el IV Semillero de Ideas (2014), GreenWeekend (2014) y Biocultura Emprendedores (2016). De ahí que desde la firma se vean estas recompensas como una oportunidad de reconocimiento y valor de marca positivas de cara al exterior.

La Edad Media de la Plantilla también constituye una fortaleza para la empresa. Ambos socios se muestran optimistas de cara al futuro y a emprender nuevos procesos.

Sucede de forma diferente con el **Número de Personas dedicadas a Nuevos Mercados**. Al tratarse únicamente de dos empleados, la empresa no cuenta con personal investigando por ejemplo, el potencial o las nuevas tendencias en nuevos mercados a diferencia de los múltiples departamentos exteriores de los grandes competidores.

Como en el caso anterior, sufriremos otra debilidad en torno a los mercados exteriores. Y es que parte de nuestra **Competencia** ya se encuentra **Establecida en el Exterior** a diferencia de nuestro caso.

Para terminar, en lo que a **Oportunidades de Negocio Puntuales a Aprovechar** se refiere, queda claro que la ya comentada concienciación ecológica invitará a los propietarios a pensar que existen oportunidades de internacionalización, puntuando positivamente este hecho.

En el ANEXO N°6 se muestra el resultado del estudio de las ponderaciones de los factores del proceso de aprendizaje y desarrollo.

III. ANÁLISIS DAFO Y REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

En primer lugar destacaremos las **Debilidades**:

1. Escaso o Nulo reconocimiento a nivel internacional.
2. Recursos limitados propios de una pequeña empresa.
3. La visión cortoplacista que los responsables se ven obligados a adoptar ante las dificultades del día a día (pagos, cobros, retrasos, recursos limitados) impide fijar objetivos e inversión a largo plazo.
4. La falta de experiencia en mercados exteriores.

Fortalezas:

1. El posicionamiento del producto: En Ray Musgo han logrado posicionar sus zapatos alrededor de tres atributos de forma simultánea (Diseño, Comodidad y Ecología).
2. Diseños de autor. Javier y Lorena diseñan sus colecciones con cariño y dedicación.
3. Zapatos 100% respetuosos con el medio ambiente. La totalidad de los materiales que incorporan los zapatos defienden la idea de cuidar el planeta empezando por nuestros pies.
4. Materiales exclusivos. Un ejemplo claro de ello es la planta de montado vegetal, únicamente utilizada por Ray Musgo y la marca de la diseñadora Stella McCartney. Componente de vital importancia para la comodidad de nuestros pies y que es prescindido por otras muchas marcas.
5. Obtención de premios que suponen una buena carta de presentación de cara a negociaciones futuras con compradores extranjeros.

En segundo, mostraremos Las Amenazas y Oportunidades encontradas gracias al análisis externo:

Amenazas:

1. Elevado número de competidores tanto off como online. Existen muchas marcas que rivalizan en torno a alguno de los tres atributos (diseño, comodidad y ecología) con nuestra marca, ya sea a través de la venta física o vía internet.
2. La capacidad productiva e infraestructura de los grandes competidores que amenaza con sumarse al mercado de los zapatos ecológicos si no están ya presentes.

3. Las estafas alrededor de los zapatos ecológicos. La posibilidad de que marcas comercialicen sus zapatos como ecológicos cuando en realidad la mayoría de sus materiales no puedan considerarse como tal.
4. Los engaños con el etiquetado “Made In”. Ray Musgo realiza toda su producción en España. Denuncia que la deslocalización que practican las grandes empresas no se ve reflejada en sus etiquetas y por tanto no se compite de forma equitativa.
5. El mercado vegano empieza a hacerse un hueco entre el calzado. Desde la marca no saben cómo afectará este nuevo hecho al sector del zapato ecológico. Existe miedo de pérdida de cuota de mercado.

Oportunidades:

1. La creciente conciencia social sobre el respeto por el medioambiente por parte del consumidor (ecología).
2. La preocupación latente entre los consumidores por llevar a cabo unos hábitos de vida saludables. Entre ellos, cuidar nuestros pies.
3. El fenómeno E Commerce en continuo crecimiento. Herramienta que permite vender y darnos a conocer en todo el mundo.
4. Eventos y ferias Internacionales. Posibilidad de asistir para ganar acuerdos de venta y notoriedad.

En el ANEXO N°7 puede observarse el Análisis DAFO en su representación gráfica.

Reflexión Estratégica

Una vez realizados todos los análisis, toca destacar el factor o factores propios que nos proporcionará la ventaja o ventajas competitivas en las que apoyar la salida al exterior de la empresa. En nuestro caso, destacamos el Material Innovador en diseño, comodidad y ecología que diferencian a Ray Musgo:

Desde que Ray Musgo lanzará sus primeras colecciones, siempre ha utilizado materiales y componentes innovadores que casi ningún competidor incluye en sus zapatos. Este es el caso de la planta de montado vegetal, parte del zapato que no se aprecia a simple vista al encontrarse entre la suela y la plantilla del zapato, pero que genera una comodidad y amortiguación que si agradece el consumidor. De hecho, es utilizada únicamente por Ray Musgo y la prestigiosa diseñadora Stella McCartney en sus colecciones. También,

destacará entre otras muchas, la piel de curtición vegetal sin cromo, la cual previene alergias dermatológicas (Pérez and Javier Sánchez Mallén 2013). Subrayar que son estos materiales innovadores los que a su vez contribuyen al posicionamiento logrado alrededor de los tres atributos de forma simultánea. Queda claro que componentes como las pieles y las plantillas de montaje generan esa **comodidad** perseguida por la marca pero es que, a su vez, también influyen en el **diseño** y la forma del producto, sin olvidar que su composición es 100% natural (**ecológica**). De ahí que desde Ray Musgo se enorgullezcan de haber logrado la diferenciación en torno a estos valores y consideren que poseen dicha ventaja necesaria para probar suerte en el exterior.

IV. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.1. PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS

A la hora de abordar el proceso de selección de mercados debemos en primer lugar definir la estrategia de internacionalización. Siguiendo las diferentes estrategias de crecimiento que presenta la matriz de Ansoff (Garcia and Serrano 2016) Ray musgo puede **crecer en nuevos mercados con productos existentes**. Ray Musgo pretende expandir las ventas de calzado ecológico, cómodo y de diseño. Un producto con una vida corta hasta la fecha, pero que ya viene comercializándose años atrás. Podríamos situarlo en la fase de crecimiento, con un largo camino que recorrer en el futuro. Siguiendo el enfoque de estrategias genéricas de Porter “basadas en costes, diferenciación o enfoque”, la calificaremos de **enfoque segmento**, al atacar internacionalmente un público identificado similar al que nos dirigimos nacionalmente.

En cuanto a la decisión de los mercados a abordar. Pensamos que una estrategia apropiada para una Pyme es la de **La Concentración**. Es decir, centrarse en un número de países reducido (dos, tres como máximo) a los que ofrecer su producto de forma diferenciada y adaptada a las necesidades de sus habitantes. La concentración permite a su vez, tener unos costes logísticos y administrativos más reducidos que en el caso de la diversificación geográfica. Además, al tratarse de, como máximo tres destinos, tendremos conocimiento total del riesgo de nuestras operaciones.

Para finalizar, siguiendo los trabajos de Johanson & Valhne en 1977 (Pla and León 2004), que muestran una empresa que lleva a cabo un proceso de internacionalización, lento, pausado, secuencial condicionado por la acumulación de experiencia de los mercados exteriores. Pensamos que para una Pyme como Ray Musgo este proceso de

internalización pausado es el apropiado, puesto que sus conocimientos sobre los mercados exteriores serán escasos. De ahí que en su mayoría, la preselección se realice sobre países próximos y similares al de origen, o también en aquellos de los que se posea información relevante.

4.1.A) Análisis de los indicadores generales de los mercados

En primer lugar, desarrollaremos una primera etapa de selección en torno a algunos indicadores económicos generales. Estas, junto con el análisis de indicadores más específicos, nos serán de utilidad para decidir nuestro país objetivo.

Tabla 1.7. Indicadores económicos generales. Selección de Mercados

	PIB (\$)	PIB per cápita (\$)	Distancia a la capital (Kms)	Distancia Cultural de cada país respecto a España	Riesgo País (ECR Score)
ALEMANIA	3.363 Bill	45.940	2150	122	84,98
FRANCIA	2.419 Bill	40.540	1070	51	80,9
PAÍSES BAJOS	750.284 Mill	48.860	1573	152	86,67
REINO UNIDO	2.858 Bill	43.390	1534	163	80,22

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del Banco Mundial (Banco Mundial 2016), Euro Money Country Risk (Euro Money Country Risk 2016), Hofstede (Geert Hofstede 2016)

PIB (\$): Alemania lidera el ranking de los cuatro países analizados. Con un PIB de 3.363 Billones de Dólares y una población de 82,2 millones de habitantes se sitúa por delante de Reino Unido (2.858 Billones \$), Francia (2.419 Billones \$) y Países Bajos (750.284 millones \$), segundo, tercer y cuarto país de nuestra improvisada tabla.

PIB Per Cápita (\$): Si en cambio observamos el PIB Per Cápita, Países Bajos (48.860 \$) posee la mayor cuantía por habitante con una diferencia notable de Alemania (45.940 \$), Reino Unido (43.390 \$) y Francia (40.540 \$) respectivamente. Este hecho se deberá en parte a la población holandesa (16,9 millones), mucho más reducida que la alemana (82,2 millones), la inglesa (65,3 millones) o la francesa (66,6 millones de ciudadanos) (Datos Macro 2016).

Distancia geográfica: Hemos medido la distancia geográfica en kilómetros desde la ciudad sede de Ray Musgo (Zaragoza) hasta cada una de las cuatro capitales de los países analizados. Alemania, con su capital Berlín, es el país más alejado respecto a España con unos 2150 kilómetros de distancia. El más cercano, (1070) Francia por encima de Reino Unido (1534) y Países Bajos (1573 kms), tercero y cuarto

respectivamente. Deberemos tener en cuenta este indicador y los resultados obtenidos para la estimación de los costes de logística y envío de nuestros productos.

Distancia cultural de cada país respecto a España: Hofstede establece seis indicadores a la hora de medir dimensiones y distancias culturales. Estos son: La Distancia del Poder, La No Dependencia de los demás, La Racionalidad, La Prevención de la Incertidumbre, La Orientación a Largo Plazo y La Indulgencia. A continuación, se han medido las distancias entre cada país objeto del estudio y España alrededor de cada indicador, obteniendo finalmente la valoración “Distancia Cultural”, suma de las seis diferencias (ANEXO N°8).

Coincide que el país más cercano geográficamente hablando, es también el más próximo culturalmente a España. Las diferencias entre franceses y españoles son pequeñas (51 puntos), si las comparamos con las otras tres, las cuales doblan e incluso triplican la puntuación respecto a Francia. Distinguiremos por tanto dos grupos: El primero formado por Francia (51) y Alemania (122 puntos), países que podríamos calificar como más próximos culturalmente en base a la indulgencia o dependencia de los demás y, un segundo en el que se encontrarán Países Bajos y Reino Unido con 152 y 163 puntos respectivamente, los cuales difieren respecto a España, Alemania y Francia en aspectos relativos a la ya citada indulgencia y puntúan más alto en cuanto a la no dependencia de las demás personas para desarrollarse.

Riesgo País: Por último, el indicador riesgo país medido a través de la puntuación de Euro Money Country Risk (2016), evalúa los países en un intervalo de 0 a 100%. Conforme más se acerque la puntuación a 100, menor riesgo país sufrirá dicho lugar. Debemos puntualizar que las escogidas para el análisis son naciones estables y desarrolladas económicamente hablando. Los derechos humanos están garantizados y por lo tanto, obtendrán calificaciones elevadas. Así, los cuatro se mueven en la franja de los 80 – 86 puntos, siendo estas diferencias poco significativas. Países Bajos (86,67) poseerá el menor riesgo país de los cuatro. Le seguirán Alemania (84,98), Francia (80,9) y Reino Unido (80,22).

4.1.B) Análisis de indicadores específicos de los mercados y matriz de selección de mercados de destino

Una vez realizada esta primera visión general, llevaremos a cabo una segunda etapa en el proceso. Estudiaremos las alternativas de mercados con características más específicas con el negocio de Ray Musgo.

Consumo de Calzado Per Cápita (pares de unidades): A través de los volúmenes anuales de consumo en pares del año 2015 (World Footwear 2015) y la población de cada país, obtuvimos el consumo por habitante. Reino Unido alcanzó los 8,6 pares por persona al año, Francia y Alemania le siguen con 6,3 y 5,4 pares respectivamente, y Países Bajos se sitúa último con un valor de 3,8 pares por individuo. Estos datos pueden verse en la tabla del ANEXO N°9.

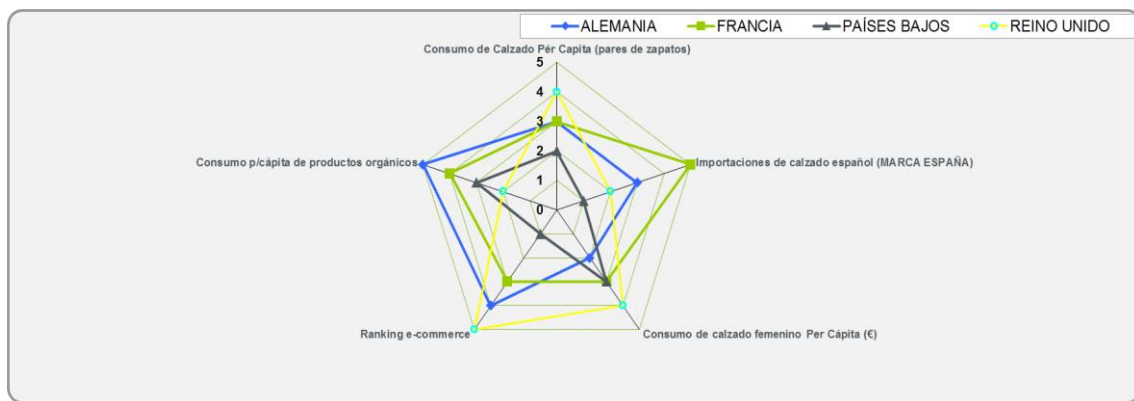
Importaciones de Calzado español en cada país (MARCA ESPAÑA): En lo que a importaciones de calzado español se refiere, observamos que los cuatro países estudiados se situaban entre los diez primeros mercados del ranking de exportaciones españolas al exterior (FICE (Federación de Industrias del Calzado) 2016). Es más, Francia es nuestro primer cliente a nivel internacional con 34.686 millones de pares de zapatos. En tercer lugar encontramos a Alemania, ya con 11.923 millones. Reino Unido aparece cuarto con un total de 9.634 millones y para finalizar, Países Bajos resulta ser el noveno país al que más vendemos con 3.204 millones de pares (ANEXO N°9).

Tabla 1.8. Indicadores específicos. Selección de Mercados

Criterio	Definición/explicación del criterio	Países o áreas geográficas preseleccionados			
		ALEMANIA	FRANCIA	PAÍSES BAJOS	REINO UNIDO
Consumo de Calzado Per Cápita (pares de zapatos)	Consumo en pares/población	3	3	2	4
Importaciones de calzado español (MARCA ESPAÑA)	Importaciones pares de calzado español	3	5	1	2
Consumo de calzado femenino Per Cápita (€)	Estudios ICEX	2	3	3	4
Ranking e-commerce	Posición en ranking mundial y puntuación (0-100%) del atractivo del mercado online	4	3	1	5
Consumo p/cápita de productos orgánicos	Nivel de compra	5	4	3	2
Valoración		17	18	10	17

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEX (Embajada de España en París 2009) (ICEX 2014), (World Footwear 2015), (Arreche 2016), (A.T. Kearney 2015), (Willer, H. and Lernoud 2016)

Ilustración 1.7. Selección de Mercados



Fuente: Elaboración propia a partir de herramienta del Icx (Pasaporte al exterior)

Consumo de Calzado femenino Per Cápita anual (€): Teniendo en cuenta que Ray Musgo se dirige únicamente a público femenino, entendimos que tener una estimación del consumo per cápita de este grupo de la población podía ser interesante. Así, gracias a varios estudios de cada país procedentes del ICEX, pudimos obtener la mayoría de los datos y estimar los restantes.

El país con mayor ratio de euros gastados fue **Reino Unido**. Con un gasto de 6352 millones de euros (Paulano 2016) y 33.031.425 de mujeres (Datos Macro 2016) su consumo femenino per cápita fue de 192 euros anuales. En segundo lugar, ante la falta de datos recientes sobre el gasto femenino en **Francia**, nos vimos obligados a tomar información de 2008, (Embajada de España en París 2009). Ante la previsión de crecimiento que ya entonces se anunciaba y conociendo que actualmente el país galo es el primer destino de nuestras exportaciones, estimamos la cuantía alrededor de los 175 € por mujer. En tercer lugar, los 8.494.904 millones de mujeres holandesas gastaron unos 1333 millones de euros al año en calzado (ICEX 2014). Con esto, el consumo femenino per cápita de **Países Bajos** se situó en torno a los 157 €. Por último, **Alemania** resultó ultima en este indicador, con un gasto per cápita femenino de 128€ anuales.

Ranking E- Commerce: El Índice Global de Comercio Electrónico Minorista (A.T. Kearney 2015) nos aportó información muy valiosa de cara al fenómeno del E-Commerce. Entre los datos generales, uno muy interesante: Si en 2016 la cifra de negocios que mueve el comercio electrónico se situó en 1155,7 billones de dólares, para 2018, esta rondará los 1506 billones. A nivel de los cuatro países estudiados, vemos como el mercado online con mayor atractivo y mejor posición dentro del ranking mundial es Reino Unido. Sólo le supera Estados Unidos y China, dos de las grandes

economías mundiales, primera y segunda en el ranking. Reino Unido obtiene una puntuación en cuanto a atractivo de mercado de un 74,4% y una estimación del crecimiento potencial de un 11,8%, por delante de Alemania (quinto) con un atractivo de 66,6% y un crecimiento potencial del 29,5 % y de Francia (sexto) con 59,3% y 21% respectivamente. Nuestro cuarto protagonista, Países Bajos, ocupa el número 13, con 41,8 y 8,1% en ambos indicadores.

Consumo Per Cápita de Productos Orgánicos: El último indicador guarda una estrecha relación con el posicionamiento de Ray Musgo. La agricultura y el consumo de alimentos ecológicos resultan ser un mercado más maduro y explotado que el de la ropa y el calzado respetuoso con el medio ambiente pero, al fin y al cabo, defienden la misma idea: “la fabricación y comercialización de productos tratados de la manera más natural y con el menor impacto ambiental posible”. Los datos que el informe The World of Organic Agriculture (Willer, H. and Lernoud 2016) nos brinda acerca del consumo per cápita en euros nos dan una idea sobre la concienciación ciudadana alrededor de este fenómeno en cada uno de los países. Así, Alemania resulta ser el más ecológico de los cuatro. Cada ciudadano alemán gasta 97€ al año en el consumo de alimentos de este tipo. Le sigue Francia y sus paisanos con unos 73 € por persona. Países Bajos (57€) y Reino Unido (36€) son tercero y cuarto en el ranking. Si ampliamos nuestra panorámica y echamos un vistazo al índice en general, vemos como los países nórdicos como Suiza (221) y Dinamarca (162) lideran mundialmente. También Luxemburgo (164) y Suecia (145) puntúan muy positivamente. En definitiva, podríamos definir que Alemania y Francia, sobre todo Alemania, se encuentran alrededor de la media ecológica a nivel mundial.

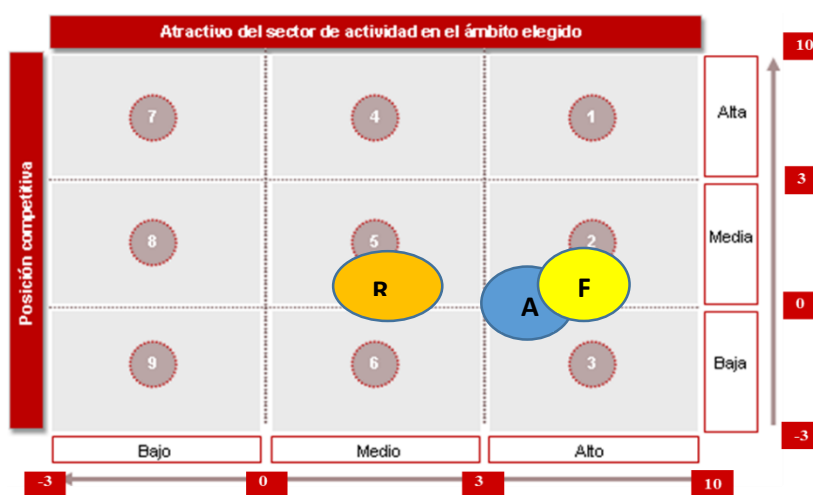
Como se ha reflejado en la tabla 1.8 cada indicador se ha ponderado y a cada país se le ha otorgado una puntuación en relación a cada uno de los indicadores. Como se puede apreciar Países Bajos obtiene una puntuación de 10, lejos de los 17 puntos de Alemania y Reino Unido y los 18 de Francia. La diferencia entre mercados viene determinada especialmente por la importancia otorgada a indicadores como distancia cultural, la baja posición en el ranking de países a los que exporta España o el menor tamaño en E Commerce, en comparación con Reino Unido, Alemania y Francia. En todo caso, de esta primera etapa de selección de mercados el resultado a resaltar es la igualdad en la puntuación de tres mercados. Por lo tanto, para mejorar esta primera parte del plan estratégico de internacionalización, vemos necesario profundizar en el estudio del

mercado de destino a través de la Matriz McKinsey. Esta matriz mide, por un lado la posición competitiva de la empresa en el mercado de destino y por otro, el atractivo de dicho sector en cada uno de los países de interés.

4.2. MATRIZ MCKINSEY DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Como hemos comentado, esta matriz pondera una serie de indicadores o factores para determinar dos dimensiones (Posición Competitiva y Atractivo del Sector elegido) que ayuden a definir los mercados más óptimos. A continuación, en la Ilustración 1.8 se muestra el resumen de las puntuaciones fruto del análisis de los tres países. La matriz y la ponderación completa de cada uno de los territorios puede encontrarse en el ANEXO N°10.

Ilustración 1.8. Matriz McKinsey



Fuente: Elaboración propia a partir de herramienta del Ixex (Pasaporte al Exterior)

Si por ejemplo comenzamos con el análisis de Reino Unido (R), observamos como este se sitúa en un cuadrante diferente de Alemania (A) y Francia (F). Esta separación es fruto de este tercer examen a través de la Matriz McKinsey. Así, tanto el Atractivo del Sector en Reino Unido como la Posición Competitiva de nuestra empresa respecto a este territorio se valorarán como medios. En este escenario, lo recomendable desde el punto de vista de la Interpretación de McKinsey es iniciar la inversión de forma selectiva y cuidadosa.

En cambio, tanto Francia como Alemania poseen un Atractivo de Mercado Alto oscilando la Posición Competitiva entre ambos 0,3 décimas únicamente, definiendo esta como media. En el caso de ambos, McKinsey aconseja invertir de forma menos

selectiva que en Reino Unido, empleando mayores recursos y esfuerzos destinados a reforzar nuestras fortalezas en dichos sectores.

Esta diferencia de Francia y Alemania respecto a Reino Unido en torno al atractivo, se debe sobre todo al contraste surgido en varios de los indicadores utilizados para medir esta variable (ANEXO N°10):

- **La Distancia Cultural:** Como ya vimos en el apartado de los factores generales, la distancia cultural con Reino Unido era la de mayor cuantía si la comparamos con los otros tres países. Al igual que ocurría en Países Bajos, estas son culturas que previenen de un modo mayor la incertidumbre y puntúan más alto en la llamada indulgencia/libertad individual.

- **El Sentimiento Ecológico:** Basando este en El Consumo Per Cápita de Alimentos Ecológicos, pudimos apreciar que Reino Unido era, de los cuatro, el país con menor gasto por persona en este indicador. Así, extrapolando al calzado ecológico, entendemos que el sentimiento ecológico y aceptación hacia nuestro producto será menor.

- Y por último, el reciente **Acontecimiento Europeo** del Brexit, genera cierta incertidumbre no sólo a nivel de consumidor final, sino también a nivel empresarial. No todas las empresas que piensen llevar a cabo un proceso de internacionalización, se arriesgarán a invertir en un escenario de dudas, cambios de legislación, posibles nuevos aranceles, volatilidad monetaria, etc... Prueba de ello fue el resultado obtenido en los primeros seis meses de 2016, donde gracias al Informe de Enero a Septiembre del FICE (FICE 2016) sabemos que el valor de las exportaciones españolas a Reino Unido cayó un 12,3%.

Francia: Mercado geográfico seleccionado

Una vez descartado Reino Unido, deberemos tomar la última de las decisiones. Ante la similitud de las puntuaciones obtenidas por Francia y Alemania, elegir se presenta una tarea difícil. Como vemos en el resumen de la matriz McKinsey (Ilustración 1.8), Francia puntúa por encima de Alemania. Concretamente, en lo que a atractivo del mercado se refiere, sumará un valor relativo de 5,0 puntos, por los 4,0 que obtiene Alemania (ANEXO N°10). Si, en cambio, prestamos atención a la posición competitiva, únicamente son 0,3 puntos los que marcan esta pequeña discrepancia. Con este resultado, Francia debería ser el país elegido para abordar la aventura internacional. Con

el propósito de salir de dudas definitivamente, expondremos las razones que, bajo el punto de vista empresarial de Ray Musgo, nos han llevado a tomar esta decisión:

- **La Distancia Geográfica:** Queda claro que la cercanía en kilómetros supone un punto a favor desde el punto de vista logístico y también cultural. Si además de esto, recordamos el enfoque escandinavo Johanson & Valhne de 1977 (Pla and León 2004), el cual aconsejaba un proceso de internacionalización secuencial comenzando por países cercanos, Francia será el más indicado. La tabla 1.7 de los indicadores económicos generales muestra como Alemania (2150) dobla en kilómetros a Francia (1070) siendo el primero el más alejado de España.

- **La Distancia Cultural:** Como ocurría con la geográfica, Alemania (122) vuelve a doblar a Francia (51) en cuanto a distancia cultural. El país germano no alcanza la lejanía de Reino Unido o Países Bajos pero su puntuación hace que nos decantemos por la nación gala. De ahí que en la matriz francesa hayamos puntuando dicha distancia como débil (1) y en el caso de la alemana como moderada (0) (ANEXO N°10).

- **La Posición Competitiva de España en el Ranking de Importaciones** de ambos: Mientras que a finales de 2012 España ocupaba la decimotercera posición respecto al total de las importaciones alemanas (Fernandez 2013), en otro estudio del Mercado Electrónico del Calzado en Francia (Arreche 2016) se observó que nuestro país se colocó como el quinto país que más abastecía la demanda de calzado francés a finales de 2015. Puntualizar que aunque los datos no procedan de los mismos ejercicios anuales y no sean todo lo representativos que nos gustaría, nos dan una visión general de cómo se valora la marca España en cada lugar, decantándonos en consecuencia por Francia, la cual consigue en la matriz una valoración buena en este indicador frente a la nota media de Alemania (Valoración Matriz Mckinsey de ambos, ANEXO N°10).

- En cuanto a la dimensión “**Posición Competitiva**”, Francia únicamente supera a Alemania en información recogida sobre portales de E Commerce. Como ya hemos comentado varias veces, el comercio online nos parece de gran ayuda a la hora de dar el salto internacional y el estudio encontrado sobre El Comercio Electrónico del Calzado en Francia (Arreche 2016) marca esta estrecha diferencia a favor de Francia.

Además de los indicadores utilizados en el método McKinsey, también hemos tenido en cuenta varios empleados en las fases de preselección anteriores: **El Consumo de Calzado Per Cápita en pares** de zapatos, el volumen de **las importaciones de calzado**

español en millones € y el Consumo de Calzado Femenino Per Cápita en €, todos ellos medidos anualmente, son de mayor cuantía cuando se trata de Francia, superando a Alemania de forma considerable (ANEXO N°9).

V. SELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA

5.1 MODOS DE ENTRADA

Los modelos de exportación se clasifican en base a dos variables: El Grado de Compromiso y El Grado de Control (Pla and León 2004). Ambos están relacionados, el grado de compromiso de recursos aumenta a medida que las empresas ganan experiencia en los mercados, y se acumula en mayor medida si las empresas controlan el proceso de internacionalización. Teniendo en cuenta las posibilidades de una Pyme como Ray Musgo, el compromiso de recursos tiende a ser muy bajo y asociado a este se suponen modos de entrada de bajo control. La escasez de recursos y capacidades de las Pymes suele obligar a subcontratar la mayoría de la logística y distribución en el exterior. Entendemos por tanto, que la opción más adecuada es la exportación. Dentro de este modo, existen dos variantes: Exportación Indirecta y Exportación Directa.

Tabla 1.9. Exportación Indirecta VS Exportación Directa

Exportación Indirecta	Exportación Directa
→ Delegación de la actividad a intermediario	→ La propia empresa desarrolla la actividad
→ Intermediario se ocupa de todo o casi todo	→ Más costosa y arriesgada
→ Mínimo Riesgo y escaso control de los procesos	→ Mayor control sobre los procesos

Fuente: Elaboración propia con datos (García and Serrano 2016)

A la hora de decidir por cuál de ellas optar deberemos tener en cuenta una nueva variable, además de las ya citadas implicación/compromiso y control. Esta no es otra que el grado de conocimiento del mercado. Ante el poco conocimiento del funcionamiento del mercado francés, la indicada para nuestra firma será la **Exportación Indirecta**. El riesgo que enfrentará Ray Musgo con este tipo de exportación será escaso. Por contra, como hemos dicho, no será capaz de controlar los distintos sucesos que en el proceso se puedan dar. Un ejemplo de ello, puede ser “no transmitir correctamente el valor de marca” o el posicionamiento. Al externalizar funciones, nadie asegura que los intermediarios contratados transmitan los valores y la idea de negocio de forma adecuada. Es más, aunque lo hicieran, nunca llegarían al nivel del propietario que siente la marca como suya (Lorena y Javier).

5.2. FORMA/S DE EXPORTACIÓN INDIRECTA ELEGIDAS

Existen diversas formas de exportar indirectamente. Estas se clasifican en función del grado de propiedad (implicación y control) y conocimiento del mercado. En orden ascendente distinguimos: Traders, Comprador extranjero (bróker), Piggy-Back, Consorcios de Exportación y por último, Agentes o Agencias (Pla and León 2004) (ANEXO N°11).

Venta física tradicional y Online

Destacar que en nuestro caso particular, la intención de exportar no se reduce exclusivamente a la venta física de nuestras colecciones en el país de destino, sino que también pretendemos probar y tomar experiencia de las oportunidades de la venta online en portales Web que cuenten con un prestigio y tráfico de usuarios reconocido en el mundo del calzado y la moda francesa.

Si en primer lugar, analizamos **La Venta Física**, los contactos iniciales en momentos anteriores con agencias comerciales como SCAN-THOR y OTTO hacen que ya conozcamos en mayor o menor medida el funcionamiento con este tipo de agencias. Por otro lado, el trabajo realizado por el comercial con el que trabaja Ray Musgo para conseguir tiendas en España también otorga a la marca cierta experiencia en el trato con este tipo de intermediarios. A lo largo de los dos últimos años, este agente ha logrado que Ray Musgo suministre a 11 establecimientos en el norte de la península. Teniendo en cuenta este hecho y que además, nuestra expansión internacional a pequeña escala pretende ir ganando un número adicional de tiendas en Francia, nos decantaremos por la figura del Agente como herramienta de exportación indirecta para la venta tradicional.

Tabla 1.10. Ventajas e Inconvenientes de los Agentes o Agencias

Ventajas	Inconvenientes
→ Nos beneficiaremos de los contactos del Agente	→ El Agente no actúa de forma exclusiva para nosotros
→ Nos beneficiaremos de su conocimiento del mercado	→ No asegura un alcance 100% efectivo
→ Pagaremos en función del volumen vendido	→ El Agente puede desconocer el mercado

Fuente: Elaboración propia con datos (Pla and León 2004)

En cambio, **La Venta Online** resultará más difícil de clasificar dentro de las formas de exportación indirecta que nos ofrece la teoría. El Estudio del Mercado Electrónico del Calzado en Francia (Arreche 2016) nos ofrece dos tipos de portales Web que a día de hoy practican la venta Online en Francia y en el mundo Web en general:

- Vendedores Pure Player: Aquellos portales que sólo poseen punto de venta electrónico. Ejemplos de ellos son Asos o Amazon, también Priveé.com.
- Vendedores Click & Mortar: Establecimientos tradicionales con sus puntos de venta físicos que han añadido el canal de venta online. Ejemplos: Zara, Camper, El Naturalista, etc...

Desde Ray Musgo queda clara la idea de aparecer en los portales Pure Player, los cuáles ofrecen amplios surtidos de marcas y no son propiedad exclusiva de un competidor, como ocurre en el caso de los Click & Mortar con las Webs corporativas.

VI. PLAN OPERATIVO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El siguiente apartado se dedica a diseñar el Plan Operativo de Internacionalización de Ray Musgo. Este se compondrá de la definición y estudio del mercado objetivo y la determinación de las estrategias de marketing mix (precio, producto distribución y comunicación) a desarrollar en dicho territorio.

6.1. MERCADO OBJETIVO

Como ya se señaló en El Plan Estratégico de Internacionalización, el país más adecuado para abordar el proceso es Francia. Debemos subrayar que al pretender internacionalizar nuestros productos a través de dos canales diferentes como son La Venta Tradicional por un lado, y La Venta Online (E Commerce) por el otro, surgirán dos mercados objetivo sobre los que desarrollar el estudio. Distinguiremos un **Mercado Online** cuyo alcance tendrá como objeto toda Francia, ya que los portales en los que aparecerán nuestras colecciones no entienden de localidades ni municipios y otro **Mercado Físico**, el cual si necesitará de límites geográficos al comienzo del proceso si tenemos en cuenta el ya citado tamaño de nuestra empresa (Pyme) y las consecuencias que este hecho conlleva (entrar de forma indirecta, selectiva y secuencial en mercados lo más próximos posibles). Por lo tanto, a continuación presentaremos dos descripciones. En primer lugar, hablaremos del canal tradicional y en segundo del soporte online y sus características.

6.1.A) Mercado Físico

Los límites geográficos recientemente mencionados no sólo tendrán que ver con el tamaño y proceso secuencial “paso a paso” que la marca ha decidido desarrollar. También influirá en gran medida la herramienta de internacionalización que hemos

elegido: **El Agente Comercial**. Al utilizar un único intermediario para dar a conocer nuestras colecciones, entendemos que el tiempo y esfuerzo de este serán limitados. Pensamos que podrá cubrir menor territorio de una manera más eficiente que si se ocupará de toda Francia. Así, sería positivo comenzar por tiendas que cubran aquellos municipios del sur de Francia, las cuáles guarden similitudes con los establecimientos y las ciudades a las que ya suministramos en el norte como Zoe Tacón (Oviedo), Chiraci Concept (Bilbao), Isabel Arregui Aguirre (Zarautz) o Noventa Grados (Santander). De este modo, podremos aprovechar la experiencia ya acumulada y las posibles sinergias entre las tiendas y los contactos que posea nuestro agente, dada la proximidad geográfica y cultural que comparten ambas zonas. En este sentido, a continuación se muestra una tabla con las ciudades y pueblos elegidos y las características más relevantes:

Tabla 1.11. Datos sobre las poblaciones del Mercado Físico

	HABITANTES	DISTANCIA RESPECTO A ZARAGOZA (Kms)	ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL MUNICIPIO
AGEN	33.620	416	Servicios (Turismo)
ARCACHON	11.679	461	Servicios (Turismo)
AVIÑON	91.283	717	Industria y Turismo
BAYONA	49.550	288	Servicios (Turismo)
BIARRITZ	25.480	283	Servicios (Turismo)
BURDEOS	241.287	589	Turismo y Servicios
CARCASONA	47.854	481	Servicios (Turismo)
MARSELLA	855.393	790	Sector Secundario
MONTPELLIER	287.351	629	Servicios (Educación)
NARBONA	51.306	538	Servicios (Turismo)
NIMES	146.709	677	Sector primario y secundario
NIZA	342.395	951	Servicios (Turismo)
PAU	84.978	235	Sector Primario (Agricultura)
PERPIÑAN	129.925	455	Sector primario y secundario
SAN JUAN DE LUZ	13.844	267	Servicios (Turismo)
TARBES	44.973	264	Sector secundario
TOULOUSE	466.297	397	Sector secundario

Fuente: Elaboración propia con datos de (DBCITY 2016) y (Wikipedia 2016))

La razón de haber escogido un abanico tan amplio de destinos tiene que ver con el trato que Ray Musgo pretende dar a sus distribuidores. Desde la marca entienden que la mejor manera de llegar a acuerdos fructíferos y duraderos con los comercios es darles la oportunidad de distribuir sus colecciones de forma exclusiva en el municipio. De este modo, sólo seleccionaremos una zapatería por territorio consiguiendo que cada una de ellas se sienta única, al ofrecer un producto como el nuestro de manera diferenciada conforme al resto de las tiendas de la ciudad. Respecto a los tres indicadores estudiados (Número de Habitantes, Distancias respecto a La Sede De La Empresa y Actividad Económica Principal Del Destino), destacar: a Niza como el municipio más alejado de Zaragoza, a Marsella como la ciudad con mayor número de habitantes y al Sector Terciario o Servicios como el principal en la mayoría de los destinos, en gran parte debido al elevado interés turístico del que gozan muchas de estas zonas. En relación a este hecho, comentar que desde Ray Musgo ven con buenos ojos esta afluencia de público adicional en épocas vacacionales y la tendrán en cuenta a la hora de estimar el número de pares vendidos en cada ciudad.

6.1.B) Mercado Online

El Mercado Online mueve cada día más cantidad de intercambios a nivel mundial. Este hecho, ya mencionado gracias al Global Retail E- Commerce Index (A.T. Kearney 2015) en apartados anteriores, no pasará desapercibido en Francia. Como ya vimos en la preselección de los países, este mismo índice sobre el E Commerce mundial nos advertía de la gran posición y el potencial del Mercado Electrónico francés. Y es que, en 2015, Francia se colocó como el quinto Mercado Online de mayor tamaño del mundo con un potencial de crecimiento del 21 %. Cifras del Estudio del Mercado Electrónico del Calzado en Francia (Arreche 2016) confirman esta tendencia, situando el Mercado Online Francés en 36 millones de compradores. Si nos centramos en el mercado del calzado, el consumo electrónico de zapatos en Francia alcanza los 13,9 millones de compradores, lo que supone un 38% del E Commerce total. Si lo que preferimos es una estimación monetaria, datos de este mismo estudio apoyado en “Stadista” fijaron el consumo electrónico de ropa y calzado del año 2016 en 15.024 millones de euros. Las mismas estimaciones para dentro de cuatro años no hacen más que reafirmar el gran crecimiento de este fenómeno, valorando dicho consumo en 22.923 millones de euros en 2020.

Como ya vimos en la elección de la forma de exportación para el mercado online (5.2), existen dos clases de vendedores online (Pure Player y Brick & Mortar). En nuestro caso, entendimos que era positivo vender a través de portales “Pure Player”, puesto que estos contarían desde el primer momento con un prestigio, notoriedad y tráfico de usuarios que nuestra página Web Corporativa no tiene actualmente ni mucho menos iba a conseguir en pocos meses para el mercado francés. Finalmente, el dato de la participación de los Sitios Web “Pure Player” en el mercado de la venta a distancia nos reafirmó en esta idea (Arreche 2016): El 47% de las ventas Online se realizan a través de este tipo de intermediario. El otro 56% se lo reparten entre La Venta a Distancia Tradicional (44%) y las nombradas Brick & Mortar (9%). Aclarar que por Venta a Distancia Tradicional se entenderán marcas como LaRedoute o 3Suisses, firmas que ofrecen un servicio por correo postal a través del previo envío de su catálogo de productos a sus clientes.

6.2. POLÍTICA DE PRECIOS

Respecto a la política de precios, la teoría distingue tres métodos de fijación de precios. Estos son: La Fijación de Precios basada en los costes, La Fijación de Precios basada en el Valor Percibido del producto o servicio y La Fijación de Precios basada en La Competencia (Pla and León 2004). En nuestro caso, dada la poca experiencia en el mercado francés, nos decantaremos por la tercera opción. Basaremos nuestro precio en base a los precios de la competencia. Más en concreto, llevaremos a cabo una estrategia de seguidor respecto al Naturalista, competidor del que venimos hablando durante todo el estudio y que cuenta con un largo ejercicio de su actividad en el país galo. Precisamente, en el transcurso del análisis de dicho rival nos dimos cuenta de que este fijaba sus precios Web para Francia en un valor superior que los mismos para su Web en España. Concretamente esta subida rondaba el 14% de media para los mismos artículos dirigidos a Francia. Este hecho sucedía tanto en los zapatos femeninos sin cromo (categoría en la que compite directamente Ray Musgo) como en los convencionales. De acuerdo con ello, elevaremos la gran mayoría de los precios de los ocho modelos elegidos para la venta física en el sur en torno a ese 14 %, obteniendo un precio promedio entre estos ocho de 147 euros por par. Respecto a los **precios Web**, al tratarse de consumidor final y no tener una estimación previa asegurada del tamaño como la que nos aseguran los comercios (387 pares), entendemos que este soporte supondrá una cuantía de demanda mucho menor y por lo tanto, al no tener que cerrar

acuerdos previamente, comercializaremos todos los modelos de las colecciones un 14% más caro que los originales en España.

6.3. CARTERA DE PRODUCTOS

A la hora de decidir qué productos exportar, deberemos aclarar que, en principio, nuestra intención es internacionalizar los productos actuales sin modificación. Es decir, lo que se conoce por un Proceso de Estandarización de la oferta. Este hecho no imposibilita que sí, el cliente (Tiendas del Sur de Francia) lo requiere, podamos realizar algunas modificaciones adaptándonos a la demanda (Proceso de Adaptación con Productos Actuales) como es el caso del etiquetado y empaquetado del producto. En cuanto a la normativa en torno al producto, Ray Musgo continuará utilizando el certificado GOTS, “Global Organic Textil Standard”. Esta norma es la más exigente en lo que al tratamiento de materiales textiles con fibra orgánica se refiere. Utiliza criterios sociales y ecológicos, revisando todo el proceso productivo, analizando que las pieles no contengan cromo y asegurándose de que al menos el 70% del producto ha sido confeccionado con fibras orgánicas, hecho que Ray Musgo cubre positivamente (Global Standard gGmbH 2016). Así, al tratarse de la comercialización de los productos actuales, los cuales ya se vienen vendiendo en España bajo este sello, la marca no deberá realizar ningún esfuerzo extra de cara a la normativa.

En cuanto a los productos elegidos para el proceso, desarrollaremos un catálogo estándar con ocho modelos que la firma ya viene ofreciendo en colecciones anteriores. De la colección Invierno incluiremos los siguientes cuatro: Aceto, Anchel, Barella y Caxico. Los otros cuatro restantes pertenecerán a la colección de verano: Apler, Balat, Bocaci y Boira. Junto con esta lista, el comercial contará con una muestra de cada modelo para que los dueños de los comercios puedan disfrutar del producto en sus propias manos, generando de este modo una sensación más real que con el “lookbook” de cada par. Recalcar que dicho catálogo responde a las opiniones y experiencia de venta de los responsables Lorena y Javier. Ambos coinciden en que estos modelos son los que mejor vienen funcionando desde que fueron lanzados y a su vez los consideran como insignias del valor de marca. Para finalizar, en el ANEXO N°14 pueden verse dichos ejemplares.

6.4. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

6.4.A) Distribución y logística en el Mercado de Venta Física

A continuación describiremos el proceso logístico desarrollado por la marca para nutrir la demanda de las tiendas minoristas del sur de Francia. Comenzaremos con la localización del centro de producción y almacenaje de los productos. Este, siguiendo la política de proximidad que persigue la empresa, se encontrará situado en la ciudad de Zaragoza, a escasos kilómetros del punto de venta al público, gozando de una posición privilegiada de cara a la salida por carretera hacia Europa, y más en concreto hacia Francia. Dicho transporte se realizará a través de la contratación de la empresa de transporte internacional TransNatur, la cual presupuestó el coste de los dos envíos de las respectivas temporadas de invierno y verano. Junto a esta estimación y la suma de algún que otro costo logístico, valoramos el “Coste de la Logística” en 1643 euros. En el apartado de Resultados (6.7) puede verse con detalle su origen. En cuanto a cifra de ventas por modelo, colección y tienda, seguidamente ofrecemos un cuadro ilustrativo del reparto de pares vendido estimado. Para su elaboración, se tuvieron en cuenta las características de: Población, Distancia Geográfica y Principal Actividad Económica de cada uno de los destinos elegidos analizadas al detalle en el apartado 6.2.A) Mercado Físico y la tipología de tienda de cada municipio.

Tabla 1.12. Pares vendidos en cada tienda de destino

Temporada	Modelos	Choopa (Agen)	Cordes y Bass (Arcachon)	Minelli (Aviñón)	La Maison de L'Espadrille (Bayona)	Les Sandalies d'Eugenie (Biarritz)	Boutique Addict (Burdeos)	César et Rosalie (Carcasona)	Trois Fenetres (Marsella)	People's Rag (Montpellier)
Invierno	Anchel	1	2	4	3	2	6	2	8	4
	Aceto	0	1	3	2	1	4	1	6	2
	Barella	2	1	5	2	2	4	2	9	2
	Caxico	2	0	4	2	1	2	2	3	1
Verano	Apler	3	3	5	7	2	8	3	9	6
	Balat	2	1	4	3	1	1	2	3	3
	Bocaci	2	2	6	2	2	5	2	4	4
	Boira	1	1	4	3	1	3	2	5	2

Temporada	Modelos	co.ca.cha. (Narbona)	Tendance Chaussures (Nimes)	Chaussures Lucien (Niza)	Arishop (Pau)	Besson Chaussures (Perpiñan)	Chaussures Boutin (San Juan de Luz)	L'Idéal (Tarbes)	Nude by Emi (Toulouse)	TOTAL de pares vendidos de cada Modelo
Invierno	Anchel	4	4	8	2	4	3	2	5	64
	Aceto	1	2	3	1	3	2	1	4	37
	Barella	3	2	4	1	3	2	2	5	51
	Caxico	2	1	3	2	1	1	1	2	30
Verano	Apler	5	5	8	3	5	5	3	5	85
	Balat	2	3	3	1	1	2	2	1	35
	Bocaci	2	2	4	3	1	2	1	2	46
	Boira	3	2	3	1	2	1	2	3	39
									TOTAL	387

Fuente: Elaboración Propia con datos de (TripAdvisor 2017) y (Yelp 2016)

Plan de acción comercial: Como ya venimos contando, se distinguirán dos campañas de venta para los negocios del sur de Francia. La temporada de Invierno (Octubre –

Marzo) y la Temporada de Verano (Abril – Septiembre). Nuestro comercial será el encargado de realizar dos visitas por temporada a cada destino y tienda. En ambas campañas, el primer encuentro servirá de presentación del catálogo y del muestrario de los pares, alcanzando un principio de acuerdo en torno al número de pares requeridos. Este tendrá lugar seis meses antes de comenzar la temporada oficial. Dos meses después, el agente volverá a pasarse por los comercios para la confirmación y cierre de los pedidos. Una vez conocidos los volúmenes de todos los encargos, se dejará un período de unos cuatro meses destinados a la confección, preparación y envío de los pedidos.

Tabla 1.13. Calendario del Plan de Acción Comercial

Campaña	Invierno (Octubre - Marzo)		
Etapas 1	1ª Visita	Marzo	Presentación del catálogo y las muestras
Etapas 2	2ª Visita	Mayo	Confirmación y cierre de los pedidos
Etapas 3	Junio - Septiembre		Confección, preparación y envío de los pedidos
Campaña	Verano (Abril - Septiembre)		
Etapas 1	1ª Visita	Septiembre	Presentación del catálogo y las muestras
Etapas 2	2ª Visita	Noviembre	Confirmación y cierre de los pedidos
Etapas 3	Diciembre - Marzo		Confección, preparación y envío de los pedidos

Fuente: Elaboración Propia

6.4.B) Distribución y logística en el Mercado Online

A la hora de seleccionar las plataformas Web en las que vender nuestras colecciones Invierno-Verano, nos hicimos con un listado de Zapaterías y Especialistas en Moda “Pure Player” gracias al estudio del Mercado Electrónico del Calzado en Francia (Arreche 2016). Dicho listado puede visualizarse en el ANEXO N°12. Destacar que la gran mayoría de las páginas ahí citadas se encuentran entre las 50 páginas Web vendedoras de zapatos con más tráfico de usuarios en Francia (ANEXO N°13).

6.5. COMUNICACIÓN

Dividiremos la estrategia de comunicación en tres acciones a desarrollar diferentes:

La primera consiste en **La Creación del Catálogo** de las campañas de invierno y verano. Se diseñará uno para cada temporada, tratando de que este tenga una apariencia vistosa y relacionada con los valores y colores corporativos. Se imprimirá un volumen considerable para futuros repartos a clientes potenciales en ferias, actos y cualquier contacto relevante.

La segunda tendrá que ver con La Página Web corporativa. Al comenzar a tener presencia y notoriedad en Francia, tendremos la obligación de **traducir al francés nuestro sitio Web** de forma correcta y seria.

Por último, vemos **las ferias y congresos** de moda y calzado francés como una gran oportunidad de aumentar nuestra red de contactos y de la consecución de posibles acuerdos comerciales. De ahí que, acto seguido se proponga una serie de eventos a los que se considera interesante asistir como visitante.

Tabla 1.14. Listado de ferias de moda de interés

Nombre de la Feria	Fecha de realización	Ubicación
Maison & Objet	Enero y Septiembre	París
Première Classe	Marzo y Septiembre	París
Première Visión (Tejido)	Marzo	París
Tranoi	Cuatrimestral	París
Who is next	Bianual	París

Fuente: Elaboración propia con datos del Estudio del Mercado del Calzado Electrónico en Francia (Arreche 2016)

6.6. OBJETIVOS DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACION

A corto plazo (2017- 2018), distinguiremos dos objetivos para la firma, Venta física y venta vía E-Commerce:

1. Expansión Internacional hacia los comercios minoristas del Sur de Francia con una cifra de ventas de 387 pares en un año.
2. Aparición en los portales Web franceses con cobertura online en todo el país.

A medio plazo (2018-2020): Expansión Internacional hacia el centro y norte de Francia.

A largo plazo (2020 en adelante): Expansión Internacional hacia Alemania.

6.7. RESULTADOS

Para finalizar la realización del Plan Operativo de Internacionalización de Ray Musgo, apuntamos unas pinceladas muy gruesas de los resultados de la puesta en marcha del plan de internacionalización. Para ello, en primer lugar, se fija el valor objetivo de las ventas. Seguidamente, imputamos una estimación de los costes generados en el proceso de exportación, para ello establecemos el supuesto, seguramente simplista, aplicando para ello un porcentaje del “Total de las Ventas por Modelo”. Como se aprecia en la

tabla 1.15, el 40% de ellos corresponde al margen del minorista Francés, el 3% se debe a los costes de logística, el 25% a Costes de Producción, el 2% hace referencia a los posibles Costes Variables que ocasione la aventura y por último el 12% perteneciente a la Comisión que recibirá nuestro Comercial por su imprescindible e importantísima labor. Con todo ello, nuestro margen neto será del 18%.

Tabla 1.15. Análisis de los costes/beneficios de las ventas en el Sur de Francia

Temporada	Modelos	TOTAL de pares vendidos de cada Modelo	Precio de Venta al Cliente Final	Total de Ventas por Modelo	Margen tienda de destino 40%	Costes Logística 3%	Costes de Producción 25%	Costes Variables 2%	Comisión Comercial 12 %	Bº Neto por Modelo 18%
Invierno	Anchel	64	158	10112	4044,8	303,36	2528	202,24	1213,44	1820,16
	Aceto	37	181	6697	2678,8	200,91	1674,25	133,94	803,64	1205,46
	Barella	51	176	8976	3590,4	269,28	2244	179,52	1077,12	1615,68
Verano	Caxico	30	200	6000	2400	180	1500	120	720	1080
	Apler	85	100	8500	3400	255	2125	170	1020	1530
	Balat	35	113	3955	1582	118,65	988,75	79,1	474,6	711,9
	Bocaci	46	136	6256	2502,4	187,68	1564	125,12	750,72	1126,08
	Boira	39	110	4290	1716	128,7	1072,5	85,8	514,8	772,2
	TOTAL	387	147	54786	21914,4	1643,58	13696,5	1095,72	6574,32	9861,48

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

El proyecto aquí presente ha desarrollado un Plan de Internacionalización para la marca de zapatos ecológicos para mujer Ray Musgo, pequeña empresa zaragozana con sede en el Centro Comercial Aragonia (Zaragoza). Durante su elaboración, este alumno ha analizado de un modo general todos los aspectos a desarrollar para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa, con el objetivo de que ello resulte de la mayor utilidad posible para los planes futuros de la firma.

Inicialmente, el trabajo estudia el potencial de internacionalización de Ray Musgo respecto a su entorno y a los recursos y capacidades de la empresa. Tras analizar este y conocer la innovadora idea empresarial en profundidad, consideramos que Ray Musgo poseía fortalezas para desarrollarse en países próximos.

Seguidamente, gracias al plan estratégico y el oportuno estudio de los mercados preseleccionados observamos que, Francia en primer lugar y Alemania en segundo, ofrecían oportunidades positivas que la marca debía aprovechar. Finalmente, seleccionamos el Sur del país galo como objetivo prioritario a corto plazo por los siguientes motivos: La creciente cultura y preocupación ecológica en dicho país al situarse este entre los territorios más concienciados respecto a este fenómeno medioambiental; La proximidad geográfica de esta zona con respecto a la localización estratégica de la empresa en Zaragoza, lo cual supone una ventaja en términos logísticos; La proximidad cultural que caracteriza a ambos países; y finalmente, por el crecimiento del E Commerce y su enorme potencial de crecimiento. Sin duda, este hecho brinda una gran posibilidad de crecimiento en el mercado Online.

Una vez seleccionado el destino a corto y medio plazo (Francia), se reflexiona sobre el modo elegido de desembarcar en él. Este será el de la exportación indirecta. Para ello utilizaremos dos vías: El Agente Comercial y La Presencia Online en portales Web del calzado francés.

Por último, en el Plan Operativo desglosamos de forma detallada: La Localización de Los Establecimientos Minoristas; La Política de Precios a desarrollar tanto en estos como en los portales Web; La Cartera de Productos a exportar y su Distribución y Logística; La Estrategia de Comunicación; Los Objetivos a Corto, Medio y Largo Plazo; y finalmente Los Resultados de la puesta en marcha del proceso en términos de costes y beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

- A.T. Kearney. 2015. "The 2015 Global Retail E-Commerce Index." <http://ecommerce-news.es/internacional/los-30-paises-que-dominan-el-comercio-electronico-a-nivel-mundial-38052.html#>.
- Arreche, Olatz Goicoechea. 2016. *ICEX El Mercado Electrónico Del Calzado En Francia*.
- Banco Mundial. 2016. "Countries Data." <http://datos.bancomundial.org/pais>.
- BioWorld. 2017. "BioWorld." <http://www.bioveganos.com/>.
- Datos Macro. 2016. "Economía | Macroeconomía | Todos Los Datos Macro | Datosmacro.com." <http://www.datosmacro.com/>.
- DBCITY. 2016. "San Juan de Luz, Pirineos Atlánticos, Nueva Aquitania, Francia - Ciudades Y Pueblos Del Mundo." <http://es.db-city.com/Francia--Nueva-Aquitania--Pirineos-Atlánticos--San-Juan-de-Luz>.
- Design, My Shoes. 2017. "My Shoes Design." <http://www.myshoesdesign.fr/>.
- EcoLogical. 2016. *El Sector Ecológico En España 2016*. Valencia (España).
- El Economista. 2015. "Las Pymes Consideran Un Problema Mucho Mayor Encontrar Clientes Que Financiación - elEconomista.es." <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/7191994/12/15/Las-pymes-europeas-consideran-un-problema-mucho-mayor-encontrar-clientes-que-prestamos-segun-BCE.html>.
- Embajada de España en París. 2009. *El Mercado Del Calzado Femenino En Francia*.
- Euro Money Country Risk. 2016. "Wiki Country List | Euromoney Country Risk." <https://www.euromoneycountryrisk.com/wiki/Countries>.
- Fernandez, Miguel. 2013. *Ficha Informativa Del Calzado En Alemania*. Dusseldorf.
- FICE. 2016. *Informe Del Sector Del Calzado. Comercio Exterior. Enero - Septiembre 2016*.
- FICE (Federación de Industrias del Calzado). 2016. *El Sector Del Calzado En Cifras*.
- Garcia, Nieves, and Raul Serrano. 2016. *Plan de Internacionalización*. Zaragoza,

- Aragón, España: Universidad de Zaragoza.
- Geert Hofstede. 2016. "Geert Hofstede - Geert Hofstede." <https://geert-hofstede.com/>.
- Global Standard gGmbH. 2016. "Global Organic Textile Standard." <http://www.global-standard.org/es/the-standard/general-description.html>.
- ICEX. 2014. *El Mercado Del Calzado En Países Bajos*.
- Javier G. Gallego El Mundo. 2013. "Las Pymes, El Motor Gripado de España | Economía | EL MUNDO." <http://www.elmundo.es/economia/2013/11/26/52949b0068434137388b457d.html>.
- Juande Portillo. 2016. "La Letra Pequeña de La Financiación a Pymes Duplica Su Coste Y Lo Lleva Al 10%." *Cinco Días*. http://cincodias.com/cincodias/2016/11/02/mercados/1478102965_640196.html.
- León, Juan José Otamendi García. 2016. Secretaría de Estado del Comercio *Boletín Mensual de Comercio Exterior*. Madrid (España).
- Maite Eguizabal (Trendencias). 2015. "El 'made In' hace Aguas Ante La Deslocalización de Las Firmas de Moda." <https://www.trendencias.com/marcas/el-made-in-hace-aguas-ante-la-deslocalizacion-de-las-firmas-de-moda>.
- María José Cruz Expansión. 2013. "Camper: Una Empresa Que Pisa Fuerte Por El Mundo - Expansión.com." *Expansión Directivos*. <http://www.expansion.com/2013/08/08/directivos/1375983776.html>.
- Modaes. 2014. "El Mapa de La Moda (VII): Los Líderes de La Industria Del Calzado." <http://www.modaes.es/back-stage/20140620/el-mapa-de-la-moda-vii-los-lideres-de-la-industria-del-calzado.html>.
- Modaes (2). 2016. "Geox Eleva Sus Ventas Un 5,5% En El Primer Semestre Del Año Impulsada Por El Mercado Europeo." <http://www.modaes.es/empresa/20160729/geox-eleva-sus-ventas-un-55-en-el-primer-semester-del-ano-impulsada-por-el-mercado-europeo.html>.
- El Naturalista. 2017. "Zapato Cómodo Mujer Online - El Naturalista." <http://www.elnaturalista.com/es/mujer>.
- Paulano, Carmen Mesa. 2016. *Mercado Del Calzado En Reino Unido 2016*. Londres

(Reino Unido).

Pérez, Lorena Gasco, and Javier Sánchez Mallén. 2013. *Premio Idea Ray Musgo Plan de Producto*. Zaragoza (España).

Pla, José, and Fidel León. 2004. *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid (España): Pearson Educación S.A.

Plumo. 2017. "Luxury Women's Clothes - Luxury House & Home by Plümo.com." <http://www.plumo.com/>.

Ray Musgo. 2016. *Plan de Marketing Estratégico de Ray Musgo (2016-2017)*. Zaragoza (España).

Slowers. 2017. "Slowers. Walking at a Different Pace." <http://slowers.es/pages/faq>.

TripAdvisor. 2017. "TripAdvisor: Consulta Opiniones, Compara Precios Y Reserva." <https://www.tripadvisor.es/>.

Wikipedia. 2016. "Wikipedia, La Enciclopedia Libre." <https://es.wikipedia.org>.

Willer, H. and Lernoud, J. Eds. 2016. FIBL & IFOAM - Organics International *The World of Organic Agriculture 2016: Statistics and Emerging Trends*. <http://www.systems-comparison.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1546-organic-world-2011.pdf#page=26%5Cnpapers3://publication/uuid/A5FDA112-A2FF-4797-A7F8-2AE2096642B0>.

World Footwear. 2015. "Anuario Del Sector Mundial Del Calzado: Año 2015." <http://revistadelcalzado.com/anuario-zapatos-2015/>.

Yelp. 2016. "Las 10 Mejores Zapaterías En Biarritz, Francia (5)." https://www.yelp.es/search?find_loc=Biarritz%2C+Pyrénées-Atlantiques&cflt=shoes.