



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso académico 2015/2016

TRABAJO FIN DE GRADO

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PILI CARRERA S.L. EN REINO
UNIDO**

**THE INTERNATIONALIZATION OF PILI CARRERA S.L. IN
UNITED KINGDOM**

Autora: Aída Gómez Arroba

Tutora: María Obeso Becerra

Febrero de 2016

INDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	pág.4
Abstract.....	pág.4
1. Introducción.....	pág.5
2. Sobre Pili Carrera.....	pág.6
3. Análisis interno de Pili Carrera.....	pág.7
3.1 Campo de actividad siguiendo el modelo de Abell (1980).....	pág.7
3.2 Perfil estratégico de la empresa.....	pág.9
4. Plan de internacionalización.....	pág.11
4.1. Elección del país de destino de la inversión.....	pág.11
4.1.1. Argentina.....	pág.14
4.1.1.1. Entorno general en Argentina.....	pág.14
4.1.1.2. Entorno específico en Argentina.....	pág.15
4.1.2. Francia.....	pág.16
4.1.2.1. Entorno general en Francia.....	pág.16
4.1.2.2. Entorno específico en Francia.....	pág.17
4.1.3. Reino Unido.....	pág.18
4.1.3.1. Entorno general en Reino Unido.....	pág.18
4.1.3.2. Entorno específico en Reino Unido.....	pág.19
4.1.4. Selección del destino.....	pág.20
4.2. Elección del método de entrada.....	pág.21
4.2.1. La inversión a través de tiendas propias.....	pág.22
4.2.2. La inversión a través de franquicias.....	pág.22
4.2.3. Elección final del método de entrada: teoría económica de los costes de transacción.....	pág.23
4.3. Estrategia de entrada.....	pág.24
4.3.1. Estrategia competitiva de la empresa.....	pág.24
4.3.2. Estrategia de internacionalización utilizada.....	pág.25
4.3.3. Estrategia de internacionalización en Reino Unido.....	pág.26
4.3.4. Recomendaciones estratégicas.....	pág.26
4.4. Recursos humanos y cultura internacional.....	pág.26
5. Conclusiones.....	pág.27
Bibliografía.....	pág.29

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

Figura 2.1. Presencia de Pili Carrera en el mundo.....	pág.7
Gráfico 3.1. Ámbito del campo de actividad de Pili Carrera.....	pág.8
Tabla 3.1. Relación entre las estrategias genéricas y el campo de actividad según Abell (1980).....	pág.9
Gráfico 3.2. Perfil estratégico de Pili Carrera, Neck and Neck y Bóboli.....	pág.11
Tabla 4.1. Datos relacionados con las dimensiones sobre los potenciales países de destino.....	pág.14
Gráfico 4.1. Perfil estratégico del entorno de Argentina.....	pág.15
Gráfico 4.2. Perfil estratégico del entorno de Francia.....	pág.17
Gráfico 4.3. Perfil estratégico del entorno de Reino Unido.....	pág.19
Tabla 4.2. Oportunidades y amenazas del entorno de Reino Unido.....	pág.20
Gráfico 4.4. Perfil estratégico del entorno de los potenciales países receptores de la inversión (Argentina, Francia y Reino Unido).....	pág.21
Tabla 4.3. Ventajas e inconvenientes de invertir a través de filiales de nueva creación y de franquicias.....	pág.23
Gráfico 4.5. Estrategias de internacionalización.....	pág.25

RESUMEN

Como consecuencia de la favorable situación en la que se encuentra el sector de la moda infantil hoy en día, Pili Carrera S.L., empresa gallega dedicada al diseño y producción de moda infantil y puericultura, está en pleno proceso de crecimiento internacional, expandiendo por todo el mundo un producto de alta gama y de producción completamente española. El objetivo de este trabajo de fin de grado es desarrollar un plan de internacionalización para la empresa Pili Carrera S.L. en un país donde aún no se encuentra establecida. Con este trabajo pretendemos dar a conocer cómo funciona el proceso de internacionalización de una empresa y también dar a conocer a Pili Carrera S.L. que creemos que es un gran ejemplo a seguir para aquellas pequeñas empresas interesadas en expandirse al exterior. El plan de internacionalización se estructura en cuatro apartados: elección del país receptor, elección del método de entrada, elección de la estrategia de entrada y recursos humanos y cultura internacional de la empresa. Nos hemos apoyado en una serie de técnicas de análisis como el “análisis del campo de actividad” y el “perfil estratégico de la empresa” para desarrollar el análisis interno de Pili Carrera; como el “perfil estratégico del entorno” y el “análisis de las cinco fuerzas de Porter” para la elección del país receptor de la inversión de entre tres posibles países (Argentina, Francia y Reino Unido); y en teorías como la “teoría de los costes de transacción” para la elección del método de entrada. El resultado del trabajo es un plan de internacionalización de la marca en Reino Unido a través de una tienda propia siguiendo la estrategia internacional.

ABSTRACT

As a result of the favorable situation in what we can find children's fashion nowadays, Pili Carrera S.L. a Galician company dedicated to the design and production of children's fashion and childcare, is experiencing a rapid growth in international markets spreading out all over the world high-end products from a completely Spanish production process. The target of this dissertation is to develop an international plan for the company Pili Carrera S.L. in a country where yet is not established. This project pretends to let the readers know how an internationalization process works and also shares the company Pili Carrera S.L. which is a great example to follow for those small companies interested in selling their products overseas. The internationalization plan is divided in four sections: choice of the receiving country, choice of the method of entrance, choice of the strategy of entrance and human resources and the international corporate culture. We use different analysis techniques such as the “analysis of the field of activity” and the “strategic profile of the company” to develop Pili Carrera's internal analysis; such as the “strategic profile of the environment” and the “five Porter's forces analysis” to choose the recipient country of the investment between three possible countries (Argentina, France and United Kingdom); and in theories such as the “theory of transaction costs” to choose the best method of entrance. The dissertation's outcome is an internationalization plan for the brand in the United Kingdom through an own store using the international strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las barreras comerciales prácticamente inexistentes como consecuencia del fenómeno de la globalización anima a las compañías a buscar nuevas oportunidades en los mercados extranjeros. En el sector de la moda infantil las ventas no paran de crecer y cada vez son más las empresas especializadas en este sector que salen de sus mercados locales para crecer en el exterior. El mayor desgaste de este tipo de ropa y la creciente demanda de moda infantil de alta gama son los factores clave que contribuyen a este crecimiento.

Pili Carrera S.L. es una empresa gallega líder en producción y distribución de moda infantil. Ofrece colecciones para bebé, niño y niña y también mobiliario y puericultura bajo una misma marca "Pili Carrera". La sede central se encuentra en Mos y allí se desarrolla todo el proceso productivo. Ha logrado distinguirse por la gran calidad de sus productos y la producción enteramente española. Desde que comenzó su expansión al extranjero en 1990 no ha parado de crecer llegando a estar presente en 16 países diferentes por todo el mundo a través de tiendas propias y de franquicias.

Teniendo en consideración lo anterior, el objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de internacionalización para la empresa Pili Carrera S.L. en un país en el que aún no está presente. Hemos elegido este tema para dar a conocer los distintos pasos que se deben seguir en la internacionalización de una empresa, además de dar a conocer a Pili Carrera S.L, que creemos que es un muy buen ejemplo a seguir para pequeñas empresas que quieran iniciarse en mercados exteriores.

El trabajo se estructura en varios apartados. Primero, un apartado con información general de la compañía y los hitos más importantes de su historia. Posteriormente, el análisis interno de la empresa apoyándonos en diversas técnicas de análisis como el "análisis del campo de actividad" y "el perfil estratégico de la empresa". A continuación, el plan de internacionalización de la empresa compuesto por cuatro fases: la elección del país de destino de la inversión, la elección del método de entrada, la elección de la estrategia de entrada y los recursos humanos y cultura internacional de la empresa. Finalmente, un apartado con las conclusiones del trabajo y un apartado con todas las referencias y fuentes de información consultadas.

El plan de internacionalización comienza con la elección del país de destino de entre tres alternativas: Argentina, Francia y Reino Unido. Para saber cuál es el país más adecuado hemos analizado el entorno general y específico de cada uno de ellos empleando la técnica del "perfil estratégico del entorno" y la técnica del "análisis de las cinco fuerzas de Porter" respectivamente. Tras comparar los tres países, concluimos que el destino más atractivo es Reino Unido. El siguiente paso es la elección del método de entrada que basándonos en la teoría de los costes de transacción escogemos la inversión a través de tiendas propias como el método de entrada que mejor se adapta a nuestras necesidades. El tercer paso es la elección de la estrategia de entrada. La estrategia de internacionalización que emplea Pili Carrera es la estrategia internacional y para la entrada de la empresa en Reino Unido decidimos escoger la misma estrategia. Para finalizar el plan de internacionalización, dedicamos un apartado a la gestión de recursos humanos y la cultura internacional de la empresa.

2. SOBRE PILI CARRERA

Pili Carrera se ha convertido en un referente de la moda infantil “Made in Spain” por todo el mundo. Fue fundada en 1963 por Bienvenido Carrera y Pilar Rodríguez en Mos, un pequeño pueblo de Pontevedra, sobre unos terrenos que poseían en la parroquia de Pontevedra de Torroso. Allí se alza el centro de producción, diseño y sede de la compañía donde trabajan 110 personas. La nave original contaba con 1.000 metros cuadrados y ha sufrido continuas ampliaciones desde 1974 hasta alcanzar los 20.000 metros cuadrados que abarca actualmente (Expansión 2015).

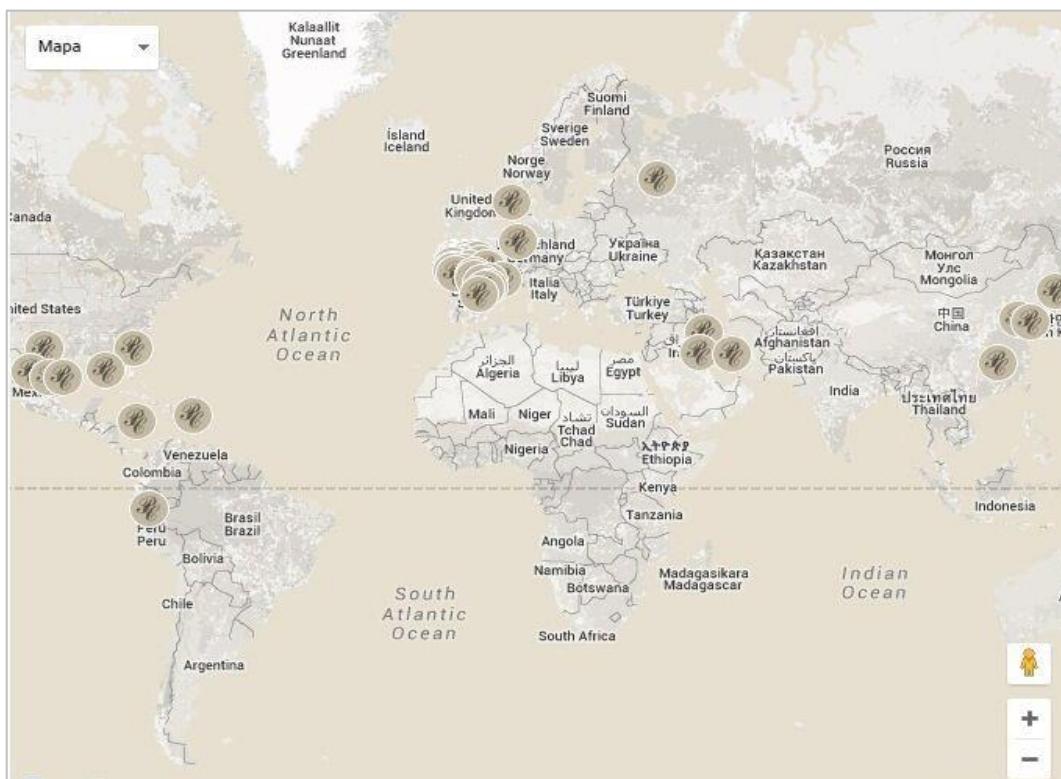
El origen de esta empresa se remonta al momento en el que Pilar Rodríguez estaba embarazada de su hija y actual directora de Pili Carrera, Salomé Carrera. La economía familiar no era muy buena así que se dedicaba a hacerle la ropa. Estas primeras prendas gustaron mucho a su entorno y Bienvenido, su marido, empezó buscar clientes mientras Pilar las vendía en la tienda de moda infantil de su cuñado. Un representante valenciano se interesó por ellas y las llevó fuera de Galicia (Expansión PYMES 2015). Hoy en día, esta marca está presente en más de 800 puntos de venta multimarca por todo el mundo (El Mundo 2015).

La empresa también buscaba diferenciarse y crear un estilo propio por lo que decidieron abrir su primer punto de venta monomarca en 1991 en Urzaiz (Vigo) (El Mundo 2015). La tienda tuvo mucho éxito y fue a finales de esta década cuando se dieron a conocer en el mercado exterior, montando una tienda en Póvoa (Portugal) (Expansión 2015).

Pili Carrera ha logrado distinguirse a nivel mundial por su ropa infantil de calidad, por la exclusividad de sus colecciones, muy pequeñas y coordinadas, y por un proceso productivo cien por cien español. También comercializa calzado y mobiliario para recién nacido, que no produce pero sí distribuye de otros fabricantes españoles (Expansión 2015).

Actualmente Pili Carrera ha consolidado una amplia red comercial. Posee 54 tiendas en 16 países tanto propias como en franquicia (Expansión 2015). El año pasado abrió siete nuevos establecimientos e inauguró su tienda online, dirigida solo al mercado español (Expansión 2015). Está presente en España, China, Estados Unidos, Kuwait, Corea, Marruecos, México, Panamá, Perú, Portugal, Rusia, Suiza, Holanda, Arabia Saudí, Venezuela y Emiratos Árabes (Pili Carrera 2015a) (ver Figura 2.1.). La cifra de negocios alcanzó los 7 millones de euros en 2014 y el 40 % de esa cifra lo representan las ventas internacionales (El Mundo 2015).

Figura 2.1. Presencia de Pili Carrera en el mundo



Fuente: Página web oficial de Pili Carrera, 2015.

3. ANÁLISIS INTERNO DE PILI CARRERA

A través del análisis interno de Pili Carrera estudiaremos los recursos, capacidades medios y habilidades de que dispone la empresa para hacer frente a su entorno, con el principal objetivo de descubrir los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que elijamos finalmente (Guerras y Navas, 2007). En el siguiente apartado desarrollaremos dos técnicas de análisis: el análisis del campo de actividad y el perfil estratégico de la empresa.

3.1. CAMPO DE ACTIVIDAD SIGUIENDO EL MODELO DE ABELL (1980)

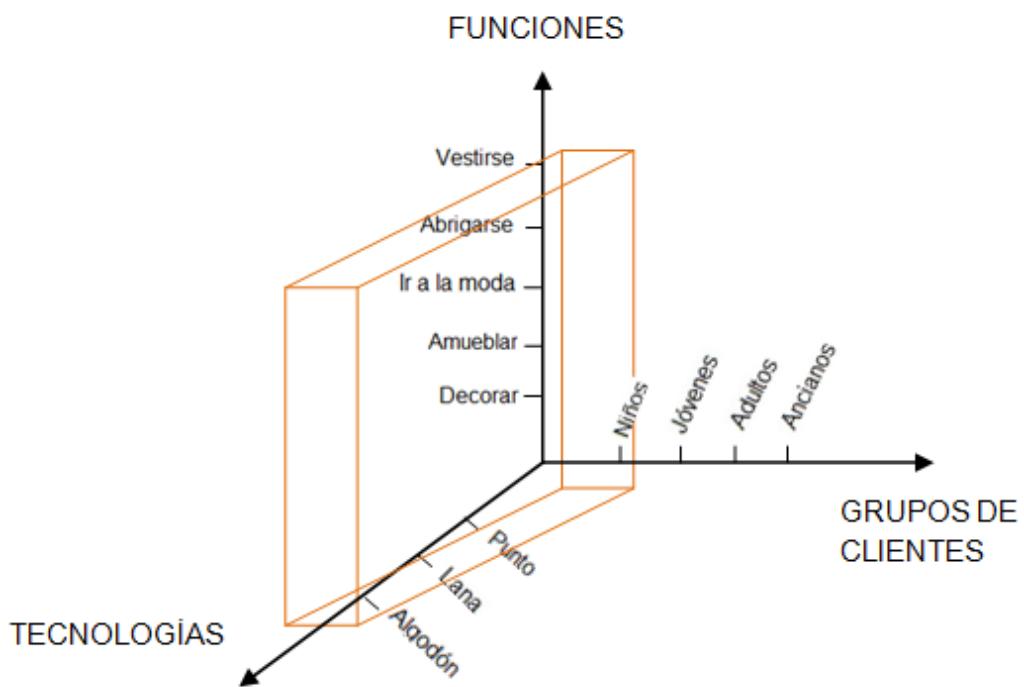
Según el modelo de Abell (1980) el campo de actividad está definido por la combinación de tres variables: el ámbito, la diferenciación entre segmentos y la diferenciación entre competidores.

El ámbito es el número de funciones o necesidades que trata de satisfacer la empresa, los grupos de clientes a los que atiende y la tecnología utilizada para ello. Si el ámbito es estrecho o enfocado estamos ante una empresa que satisface una única función, un solo grupo de clientes o emplea una única tecnología. En cambio, si el ámbito es amplio significa que la empresa atiende varias funciones, varios grupos de clientes o utiliza varias tecnologías. La diferenciación entre segmentos es el grado en el que la empresa trata de forma diferente a los segmentos de clientes y la diferenciación entre competidores es el grado en el que la empresa diferencia su producto o su servicio con respecto a sus competidores.

La figura tridimensional contenida en el gráfico 3.1 representa el ámbito de Pili Carrera. El eje de las funciones recoge las necesidades de los consumidores que cubren sus productos, entre las que se encuentran la necesidad de vestirse y de abrigarse, la necesidad de ir a la moda, la necesidad de amueblar y la necesidad de decorar. El eje de los clientes representa los distintos grupos de clientes que existen en función de la edad: niños, jóvenes, adultos y ancianos donde observamos que solo se satisface un grupo de clientes que es el de los niños. El eje de la tecnología representa las diferentes tecnologías que utiliza la empresa para satisfacer las necesidades. En nuestro caso, hemos interpretado como tecnología los distintos materiales que se emplean para fabricar los productos de la marca como por ejemplo lana, algodón o punto. El ámbito de Pili Carrera se caracteriza por ser amplio en funciones y en tecnología al cubrir varias funciones con distintas tecnologías, y estrecho en clientes porque solo se enfoca en las necesidades infantiles.

Abell (1980) distingue tres estrategias genéricas del campo de actividad cuyas características están sintetizadas en la tabla 3.1.: la estrategia de enfoque, la estrategia indiferenciada y la estrategia diferenciada. Si tomamos como referencia el ámbito en clientes, el campo de actividad de Pili Carrera cumple con las características propias de una estrategia de enfoque que son: ámbito estrecho y alta diferenciación respecto de los competidores. Las empresas que siguen una estrategia de enfoque son empresas con una sensibilidad del coste al volumen muy baja, con necesidad de recursos diferenciados, y una orientación de sus productos a la utilidad en lugar de al precio (Abell 1980).

Gráfico 3.1. Ámbito del campo de actividad de Pili Carrera



Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.1. Relación entre las estrategias genéricas y el campo de actividad según Abell (1980).

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		ENFOQUE	INDIFERENCIADA	DIFERENCIADA
Ámbito	Estrecho	Amplio	Amplio	
Diferenciación entre segmentos	No	No	Sí	
Diferenciación respecto de competidores	Sí	No	Sí	

Fuente: elaboración propia a partir de Abell (1980)

3.2. EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El perfil estratégico de la empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa mediante el estudio y análisis de las áreas funcionales (producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización etc) (Guerras y Navas 2007).

El método se desarrolla en dos fases: elaboración de la lista de variables y valoración de las variables. Las variables son los factores clave de cuyo correcto funcionamiento depende la empresa para el logro de sus objetivos y se agrupan por áreas funcionales. Posteriormente se valoran en una escala de 1 a 5 que se corresponden respectivamente a un comportamiento “muy negativo”, “negativo”, “equilibrado”, “positivo” o “muy positivo”. La valoración se plasma en un gráfico y a medida que la representación gráfica se incline hacia la derecha o hacia la izquierda indicará un perfil más favorable o desfavorable respectivamente. Los picos hacia la derecha representan los puntos fuertes mientras que los picos hacia la izquierda representan los puntos débiles. El perfil estratégico de Pili Carrera lo comprenden las áreas que consideramos que tienen mayor relevancia dentro de la firma: el área comercial, el área de producción, el área de comercio exterior y el área de recursos humanos.

El área comercial de Pili Carrera es uno de los puntos más fuertes de la empresa. En esta área se encuentran dos de los factores clave de la marca que son su imagen y la atención al cliente. Es una marca de prestigio distinguida por su exclusividad, calidad y hecha en España y ofrece un servicio de atención al cliente muy personalizado. También se ha sabido adaptar a los nuevos hábitos de los consumidores con el e-commerce, abriendo en 2014 la tienda on-line dirigida al mercado nacional. La marca se ha fundado en base a estos factores clave y es por lo que los hemos valorado con la máxima puntuación en el perfil estratégico.

El área de producción comprende los factores clave “proceso productivo” y “control de calidad”. Todo el proceso de producción está localizado en una única planta en Mos donde trabajan 80 personas en producción y 8 en el departamento de diseño (Expansión 2015). De esta manera se controla el proceso al milímetro y así se garantiza la calidad tan apreciada por sus clientes. Según lo que afirma Salomé Carrera al diario Expansión Pymes (2015) aún no se han planteado deslocalizar ni externalizar el proceso productivo puesto que la calidad y la producción completamente española los consideran grandes puntos de atracción para los

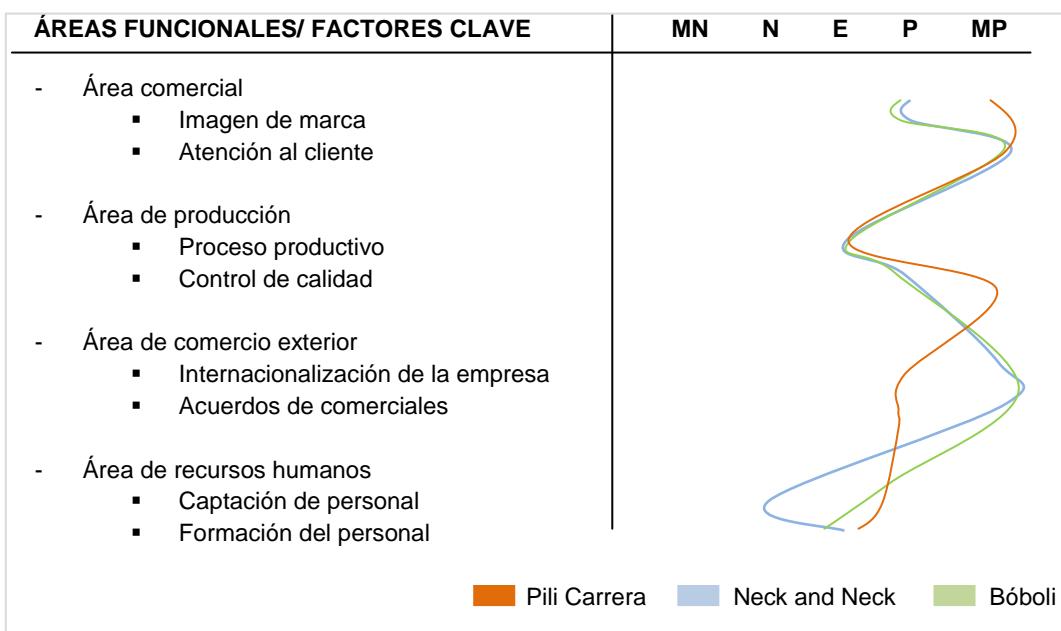
consumidores. Sin embargo, ahora que la firma se está expandiendo internacionalmente, el hecho de concentrar toda la producción en un único punto puede derivar en una falta de flexibilidad para abastecer todos los puntos de venta. El control de calidad lo hemos valorado como un factor muy positivo mientras que el proceso productivo lo hemos considerado un factor equilibrado.

El área de comercio exterior cada vez tiene mayor peso dentro de la empresa. El año pasado la marca abrió ocho nuevos puntos de venta en el exterior: Corea del Sur, Amsterdam, México, Riad, China, Rusia, Perú y Marruecos. También lograron un acuerdo de colaboración con los centros comerciales de lujo estadounidenses Neiman Marcus presentes en Texas, Nueva York, Virginia y California, donde Pili Carrera es la única empresa de moda infantil española que opera actualmente en ellos (Pili Carrera 2015b). Consideramos que es un área positiva teniendo en cuenta el rápido crecimiento que está experimentando la empresa en este ámbito.

El área de recursos humanos contiene los factores clave “captación de personal” y “formación de empleados”. La empresa posee un enlace en la página web donde los interesados pueden depositar su currículum directamente para participar en los procesos de selección. También destina un apartado a las ofertas de empleo de tiendas Pili Carrera en el extranjero. En cuanto a la formación de sus empleados, todos los encargados de las tiendas reciben formación en técnicas de venta y colocación (Pili Carrera Santander 2015).

Los principales competidores de Pili Carrera en España, Neck and Neck y Bóboli han optado por externalizar el proceso productivo en otros países donde supone menos coste. Neck and Neck diseña y distribuye moda infantil por todo el mundo a través de más de 130 puntos de venta en 14 países (Modaes 2014a). Cuenta con un *hub* logístico propio en Singapur mediante el cual abastecen las tiendas del Sudeste Asiático. El 95% de las prendas son producidas en el extranjero y después son importadas de nuevo a España donde la empresa realiza el control de calidad para mandarlos a las distintas tiendas. Bóboli cuenta con más de 100 establecimientos monomarca y más de 1700 establecimientos multimarca presentes en 50 países. Fabrica toda la ropa en Asia (Lainformación 2014) y en su sede situada en Barcelona hacen el control de calidad. Ambas empresas disponen de tienda o-line, redes sociales y un club de fidelización.

Si observamos a continuación el perfil estratégico de Pili Carrera (ver gráfico 3.2), sus fortalezas son la imagen de marca, la atención al cliente y el control de calidad. En cambio, si nos fijamos en la competencia, sus puntos fuertes son el área de comercio exterior donde están muy desarrollados gracias a la flexibilidad productiva que les permite expandirse de una forma más rápida a nuevos mercados y la atención personalizada que ofrecen a sus clientes. Sin embargo, la competencia no dispone de una de las fortalezas más claras de Pili Carrera que es la garantía de calidad que aporta la producción española a sus prendas y a la imagen de la marca.

Gráfico 3.2.: Perfil estratégico de Pili Carrera, Neck and Neck y Bóboli

Fuente: elaboración propia.

4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En esta sección vamos a desarrollar el plan de internacionalización de Pili Carrera donde reuniremos toda la información necesaria para el proceso de internacionalización de la marca en un nuevo país.

4.1. ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO DE LA INVERSIÓN

En primer lugar es necesario seleccionar el nuevo país en el que tendrá presencia la empresa para lo que se han tenido en cuenta tres posibles localizaciones debido, principalmente, a la proximidad geográfica o cultural que tienen con España: Argentina, Francia y Reino Unido.

En este apartado analizaremos el entorno general y específico de cada país con el fin de conocer cuál es la ubicación más adecuada del nuevo punto de venta Pili Carrera.

Para analizar el entorno general realizaremos el perfil estratégico del entorno. Con esta herramienta, y de una forma muy visual, identificaremos las oportunidades y amenazas que nos ofrece cada destino potencial como resultado de la valoración de una lista de factores considerados como factores clave del entorno.

Los factores clave se dividen en cuatro dimensiones: la dimensión socio-cultural, la dimensión económica, la dimensión tecnológica y la dimensión político-legal (Ver tabla 4.1), y cada factor se valora como "muy negativo", "negativo", "equilibrado", "positivo" o "muy positivo", dependiendo de la repercusión que pueda tener cada uno de ellos sobre la empresa (Guerras y Navas 2007).

El perfil estratégico del entorno de Pili Carrera se va a centrar únicamente en la dimensión socio-cultural, la dimensión económica y la dimensión político-legal. La dimensión tecnológica abarca las variables relacionadas con el desarrollo tecnológico del país y como todo el proceso productivo tiene lugar en España esta dimensión no tiene gran relevancia en el perfil.

La dimensión socio-cultural está definida por las siguientes variables como factores clave:

- Índice de desarrollo humano (UNDP 2015): este índice transmite una idea sobre el nivel de vida de los habitantes de la sociedad. No solo tiene en cuenta el crecimiento económico sino que también considera a las personas y sus capacidades para evaluar el desarrollo del país. Las principales dimensiones del desarrollo humano son: la longevidad, el nivel de vida y la educación. Teniendo en cuenta que Pili Carrera se enfoca a consumidores con un poder adquisitivo medio-alto conviene que el país tenga un nivel "alto" o "muy alto" de desarrollo humano.
- Índice de desigualdad económica (Banco Mundial 2015): o índice de Gini, mide hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Un índice de Gini igual a 0 representa la equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa la inequidad perfecta. Si el índice de desigualdad económica se encuentra próximo a 0 es señal de que el país se encuentra en un estado de equilibrio, bienestar y desarrollo y por lo tanto, beneficioso para la empresa.

La dimensión económica está comprendida por las variables:

- Crecimiento del PIB per cápita (% anual): El PIB per cápita mide tanto el ingreso como el gasto de la persona promedio en una economía (Mankiw 2009). Si el crecimiento del PIB per cápita de un país es positivo significa que el país está creciendo.
- Desempleo: mide el porcentaje de la fuerza laboral que está desempleada (Mankiw 2009, p. 615). Cuanto mayor sea la tasa de desempleo mayor inseguridad habrá entre las familias a causa de este desempleo y por lo tanto menor predisposición a comprar ropa cara o de lujo a sus hijos.

Y por último, la dimensión político-legal está determinada por las variables:

- Riesgo país (COFACE 2015): es el riesgo asociado a la localización de una inversión internacional. Esta variable permite prever el riesgo que asume Pili Carrera al abrir el nuevo comercio en un país o en otro.
- Índice de percepción de la corrupción (Transparency International España 2015): Un amplio grupo de países es puntuado utilizando una escala del 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de altos niveles de corrupción) para obtener la clasificación de los países en función de la percepción de corrupción del sector público. En un país con bajos niveles de

percepción de corrupción la oportunidad de hacer negocios es más transparente, clara y precisa y la información más real.

Para analizar el entorno específico utilizaremos una metodología estándar conocida como modelo de las cinco fuerzas o modelo de Porter, a través de la cual pondremos de manifiesto las oportunidades y amenazas que la industria ofrece a Pili Carrera en cada uno de los países. Según este modelo el grado de atractivo de una industria lo determina la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto definen la posibilidad de obtención de rentas superiores (Guerras y Navas 2007). Estas cinco fuerzas básicas son las siguientes:

- Intensidad de la competencia actual: se refiere a la actuación de los competidores que existen en la industria en un momento determinado. Cuanta mayor intensidad de la competencia, menor posibilidad hay de obtener rentas y, por tanto, menor atractivo tiene la industria.
- Competidores potenciales: comprende las nuevas empresas que quieren entrar en la industria. Cuanto mayor atractiva sea la industria, mayores competidores potenciales habrá.
- Productos sustitutivos: son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Cuanto mayor número de productos sustitutivos haya, menor atractivo tendrá la industria.
- Poder de negociación de los compradores: es la capacidad que tienen los clientes de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Cuanto mayor poder de negociación dispongan los clientes menor atractivo tendrá la industria.
- Poder de negociación de los proveedores: es la capacidad que tienen los proveedores de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria, como por ejemplo. Cuanto mayor poder de negociación dispongan los proveedores menor atractivo tendrá la industria.

Tabla 4.1. Datos relacionados con las dimensiones sobre los potenciales países de destino

2014	Reino Unido	Francia	Argentina
<i>Dimensión socio-cultural</i>			
Índice de desarrollo humano	Muy alto (Posición 14 en el rango mundial)	Muy alto (Posición 20 en el rango mundial)	Muy alto (Posición 49 en el rango mundial)
<i>Dimensión económica</i>			
Crecimiento del PIB per capita (% anual)	-0,2%	1,9%	-0,9%
Desempleo	5,7%	10,5%	6,9%
<i>Dimensión político-legal</i>			
Riesgo país	A2 (riesgo bajo)	A3 (riesgo bastante aceptable)	C (riesgo alto)
Índice de percepción de la corrupción (intervalo de 0 a 100, 0= percepción de altos niveles de corrupción, 100= percepción de bajos niveles de corrupción)	78	69	34

Fuente: elaboración propia

4.1.1. Argentina

El primer país que estudiaremos como posible destino de la inversión es Argentina. La principal ventaja de esta localización es el idioma porque facilitará la comunicación y la gestión entre el centro productivo situado en España y el nuevo punto de venta. Además Pili Carrera solo se encuentra en las capitales de cuatro países latinoamericanos que son México, Venezuela, Panamá y Perú por lo que la apertura de la tienda en Argentina significa la entrada de la empresa en el segundo país más grande de América del Sur.

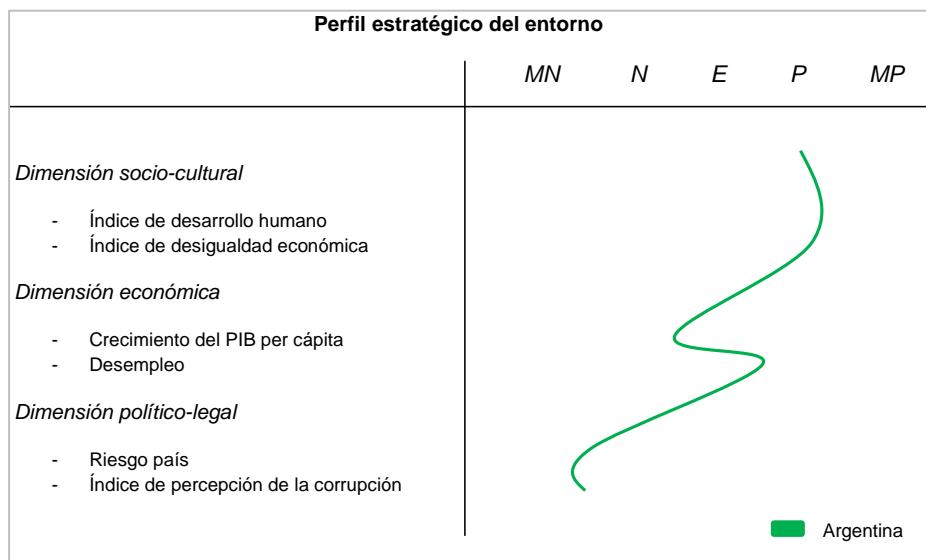
4.1.1.1 Entorno general en Argentina

Según el informe de Desarrollo Humano 2014, América Latina tiene un índice de Desarrollo Humano de los más altos. No obstante, este desarrollo se ha ralentizado en los últimos cinco años en comparación con el periodo anterior, y las vulnerabilidades de estos países amenazan con neutralizar los logros alcanzados (UNDP 2014).

Entre las vulnerabilidades destacan la desigualdad social a nivel de ingresos (índice de desigualdad económica en 2014= 42,3 (Banco Mundial 2015)) y la inseguridad ciudadana lo que conduce a una inestabilidad política (UNDP 2014). El índice de percepción de la corrupción de Argentina 2014 muestra un nivel alto de la percepción de la corrupción del sector público, con 34 puntos (Transparency International España 2015), que justifica también la inestabilidad política en la que se encuentra inmerso el país. Si a esto le añadimos el crecimiento negativo del PIB per cápita en 2014 con -0,9 puntos (Banco Mundial 2015) y el nivel “alto” de riesgo país (COFACE 2015), se puede decir que Argentina es un entorno inestable y arriesgado para las empresas, por lo que si se decide invertir en él, se deberán tomar una serie de medidas estratégicas para reducir el riesgo asociado a la inversión (por ejemplo: inversión a través de franquicias).

En el perfil estratégico del entorno de Argentina podemos detectar como principales amenazas el riesgo país y el índice de percepción de la corrupción, y como principal ventaja su índice de desarrollo humano (ver gráfico 4.1).

Gráfico 4.1. Perfil estratégico del entorno de Argentina.



Fuente: Elaboración propia

4.1.1.2 Entorno específico en Argentina

El sector minorista textil en América Latina vive un buen momento impulsado por el crecimiento de las marcas de moda locales e internacionales junto con el incremento de la clase media (El País 2014a). Según Deloitte (El país 2014a), las ventas de moda en América Latina en el año 2012 aumentaron un 14,7% frente a la media mundial de 4.9%, no obstante hay diferencias entre los países: mientras en Argentina el gasto en ropa supone un 6% del consumo familiar, en México supone apenas un 2%; en 2011 un argentino gastó 130 euros en ropa al año mientras que un colombiano gastó la quinta parte. Todo apunta a que Argentina es uno de los países latinos que más moda consume.

- Intensidad de la competencia actual: en el país, especialmente en la capital hay un gran número de empresas locales dedicadas a la venta de ropa infantil de calidad entre las que destacamos Le Petit Atelier, Bluma, A La Pipeta, Haz Lo Que Quieras, Gulubu, Viva la Pepa, Morango Teens, QHU, Gimós etc.
- Competidores potenciales: la existencia de barreras de entrada en Argentina dificulta el establecimiento de empresas extranjeras en el país lo que hace que el número de competidores potenciales sea reducido. Algunas de estas barreras son la falta de estabilidad jurídica y legislativa, una intervención creciente del Estado y dificultades para el despacho aduanero, a lo que sumamos grandes costes de transporte y almacenamiento (ICEX 2015a).
- Productos sustitutivos: consideramos a la ropa de bajo coste como el producto sustitutivo de la ropa Pili Carrera. Los grandes distribuidores de moda están

presentes en la mayoría de los países del mundo entre los que destacan Zara y Mango que ofertan una línea de ropa infantil a precios más bajos. La ropa infantil es un bien con una utilidad limitada en el tiempo, los niños crecen y los padres a la hora de comprar deben valorar si les compensa comprar ropa de gran calidad a un precio alto o comprar moda de calidad inferior a precio bajo.

- Poder negociador de los clientes y los proveedores: el poder de negociación que tienen los clientes es bajo debido a la gran diferenciación del producto Pili Carrera. Se trata de ropa exclusiva, de alta calidad que no está al alcance de todos los consumidores. El perfil propio de este tipo de consumidor es un cliente que compra al detalle, en pequeñas cantidades y para uso personal. Respecto a los proveedores, el poder de negociación es el mismo para cualquier país en el que esté presente la empresa porque todo el proceso productivo se lleva a cabo en España y todas las tiendas se aprovisionan desde el único centro de producción existente.

Las principales amenazas a las que se enfrenta Pili Carrera en este entorno son la intensidad de la competencia actual donde se enfrenta a una gran cantidad de competidores locales y la presencia de barreras de entrada que por una parte, beneficia a la empresa porque reduce el número de competidores potenciales, pero por otra la perjudica, puesto que los costes para establecerse en el país serán altos.

4.1.2. Francia

La segunda alternativa de localización es Francia que debido a su proximidad a España la empresa ahorrará en gastos de distribución.

4.1.2.1. Entorno general en Francia

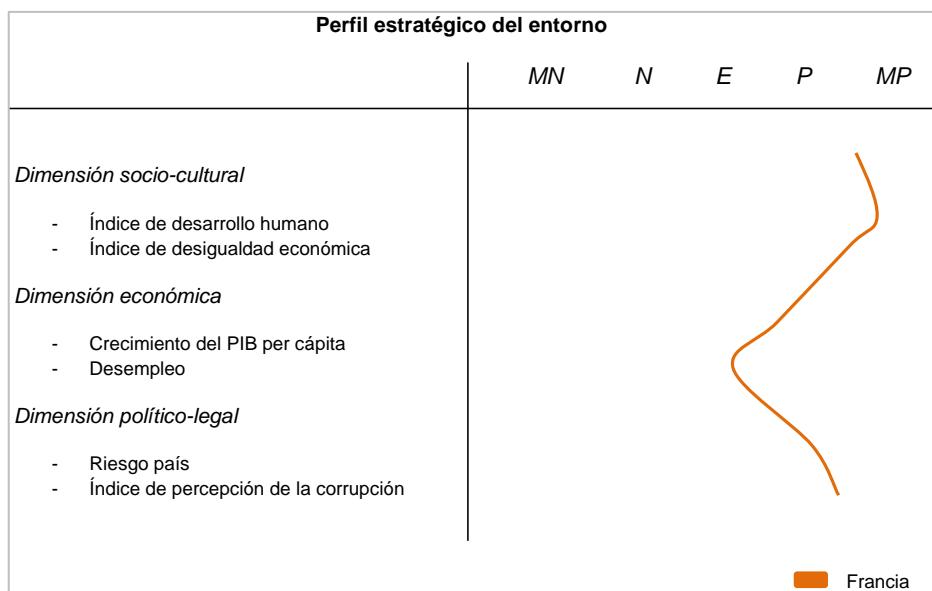
Francia se encuentra posicionada entre los países más desarrollados del mundo, ocupando el puesto 20 en el rango mundial del índice de Desarrollo Humano (UNDP 2015). Este factor beneficia directamente a la empresa dado que Pili Carrera es una marca orientada a los consumidores con un nivel medio-alto de ingresos y que el país tenga un nivel “muy alto” de desarrollo humano es señal de riqueza y bienestar. Su PIB per cápita ha crecido un 1,9% con respecto el año anterior y el riesgo país es “bastante aceptable” (COFACE 2015). Si a todo esto le sumamos un índice de percepción de la corrupción de 69 puntos (Transparency International España 2015) concluimos que Francia es un entorno con características muy favorables para nuestra empresa.

Mencionar también que el índice de facilidad para hacer negocios emitido por el Banco Mundial (2015) clasifica a Francia en la posición 27 de 189 países (siendo el 1 las reglamentaciones más favorables para hacer negocios). No hay barreras de entrada para los inversores españoles y para la creación de una filial en el país basta con redactar unos estatutos y depositarlos en el registro mercantil correspondiente (ICEX 2015b).

El perfil estratégico del entorno de Francia corrobora la situación beneficiosa en la que se encuentra su entorno, donde se aprecian como variables muy positivas el

índice de desarrollo, el riesgo país y el índice de percepción de la corrupción (ver gráfico 4.2.).

Gráfico 4.2. Perfil estratégico del entorno de Francia.



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2. Entorno específico en Francia

Francia es el país donde más exporta el sector de la moda española que junto con Italia, Reino Unido y Alemania concentran el 46,5% de las ventas (Negocios 2015). Es el número uno en ventas del sector de la moda en el exterior, y en los últimos 5 años ha logrado aumentarlas un 31,2% alcanzando un valor de 2.993,7 millones de euros (Negocios 2015). La entrada de Pili Carrera en este país constituye la presencia de la marca en el mercado más importante de la moda.

- Intensidad de la competencia actual: la industria de la moda en Francia se encuentra en estado de crecimiento, situación que favorece el incremento de la competencia de este sector. En el país hay muchas firmas que son competidoras directas de Pili Carrera. Entre ellas cabe destacar marcas de origen francés establecidas en Francia, como Marèse, Tartine et Chocolat, marcas francesas con presencia internacional como Jacadi Paris, o Chloë y también la marcas españolas que se han expandido a este país como Gocco o Paz Rodríguez.
- Competidores potenciales: el atractivo de esta industria y la situación económica actual de España anima cada vez a más empresas a desarrollar una estrategia de internacionalización. Marcas españolas como Neck and Neck y Bóboli son competidores directos de Pili Carrera en España que aún no se han establecido en Francia, pero dada la situación favorable del mercado francés es cuestión de tiempo su expansión a este mercado.
- Productos sustitutivos: ver punto “Productos sustitutivos” del apartado 4.1.1.2.

- Poder negociador de los clientes y los proveedores: ver punto “Poder negociador de los clientes y los proveedores” del apartado 4.1.1.2.

La principal amenaza que nos encontramos en este entorno es la intensidad de la competencia actual. Existe un gran número de marcas que comercializan un producto diferenciado por lo que va a ser más difícil destacar en el mercado. Otra posible amenaza son los productos sustitutivos, sin embargo, no consideramos que sean una gran amenaza para la empresa porque como apunta Santiago Ferruda, el director comercial de Pili Carrera (Modaes 2014b): *“Actualmente existen multitud de marcas low cost que permiten adquirir más prendas a menor precio, pero nuestra firma no está en este segmento”*.

4.1.3. Reino Unido

La última opción considerada para la ubicación de la nueva tienda es Reino Unido.

A lo largo de este año la moda infantil con la etiqueta *“made in Spain”* (hecha en España) ha alcanzado un gran éxito en países como Holanda e Inglaterra gracias a que la realeza ha utilizado las prendas de importantes firmas españolas para vestir a los más pequeños de la familia en eventos oficiales, como la presentación del nuevo hijo de los Duques de Cambridge (Hola 2015a) o en la coronación de los actuales reyes de Holanda donde sus tres hijas vestían la marca Pili Carrera (El País 2014b). Los conjuntos escogidos para estas celebraciones se convierten en top ventas en escasas horas (Hola 2015b) y como resultado Pili Carrera se ha posicionado entre las marcas más famosas de la moda infantil del mundo. Esta situación puede ser una gran oportunidad de negocio para introducción de la firma en el país.

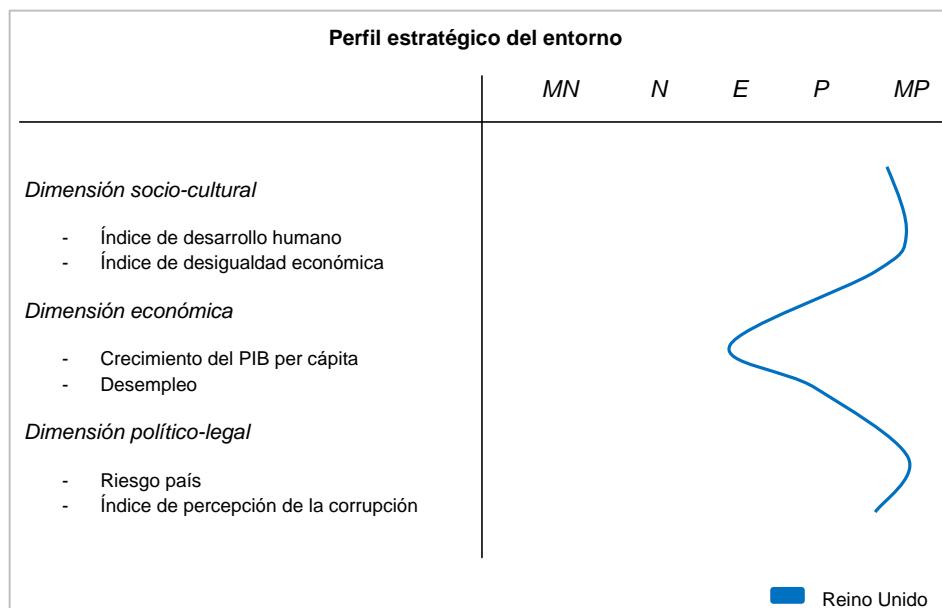
Asimismo la localización geográfica de Reino Unido, al igual que Francia, nos permitirá ahorrar en costes de distribución.

4.1.3.1. Entorno general en Reino Unido

Reino Unido también reúne características favorables para la prosperidad de los negocios establecidos en el país. Se sitúa en la posición 14 del rango mundial del índice de desarrollo humano (UNDP 2015), COFACE califica su riesgo país como riesgo “bajo” (2015) y el índice de percepción de la corrupción indica una percepción muy baja de corrupción en el sector público (78 puntos) (Transparency International España 2015).

En Reino Unido no existe una legislación que restrinja la inversión por parte de empresas extranjeras, ni ningún tipo de requisito especial por el que los directores de una empresa británica tengan que ser de nacionalidad británica (ICEX 2015). El país se situó en la 6º posición de 189 países en el índice de facilidad para hacer negocios (Banco Mundial 2015).

Todas estas variables apuntan a una situación del entorno óptima para nuestra empresa, apreciable en su perfil estratégico, donde el único factor clave que podemos calificar como desfavorable es el crecimiento negativo del PIB per cápita (-0.2) (ver gráfico 4.3.).

Gráfico 4.3. Perfil estratégico del entorno de Reino Unido.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.2. Entorno específico en Reino Unido

En 2014 las compras de moda española en Reino Unido incrementaron un 10,7% con respecto el año anterior ascendiendo a un total de ventas de 1.156,3 millones de euros (ICEX 2015c). El grato acogimiento del “*made in Spain*” en el país incentiva la entrada de nuevas empresas de moda españolas en el mercado y como resultado, la moda española ha aumentado su presencia en el mercado británico un 55,7 % en los últimos cinco años (ICEX 2015c).

- Intensidad de la competencia actual: en Reino Unido, concretamente en Londres, hay una alta concentración de empresas de moda infantil entre las que cabe destacar Next, Igloo, Boden, Caramel, Couverture & the Gabstore, Bon Point, etc.
- Competidores potenciales: en la presentación del nuevo hijo de los Duques de Cambridge el bebé vestía las marcas españolas Amaia Kids e Irulea. Amaia Kids es una marca española con un único punto de venta en Reino Unido mientras que Irulea es una marca Vasca de ropa Infantil establecida en San Sebastián. Estos acontecimientos hacen más atractiva la industria para empresas pequeñas como Irulea que sumado a las barreras de entrada prácticamente inexistentes para empresas extranjeras hace que el número de competidores potenciales sea alto.
- Productos sustitutivos: ver punto “Productos sustitutivos” del apartado 4.1.1.2.
- Poder negociador de los clientes y los proveedores: ver punto “Poder negociador de los clientes y los proveedores” del apartado 4.1.1.2.

En el caso de Reino Unido, las amenazas más importantes a las que se enfrenta Pili Carrera son, por un lado, la intensidad de la competencia actual dado el gran número de empresas locales y extranjeras presentes en el mercado, y por otro lado, los competidores potenciales, debido a la inexistencia de barreras de entrada para empresas extranjeras.

4.1.4. Selección del destino

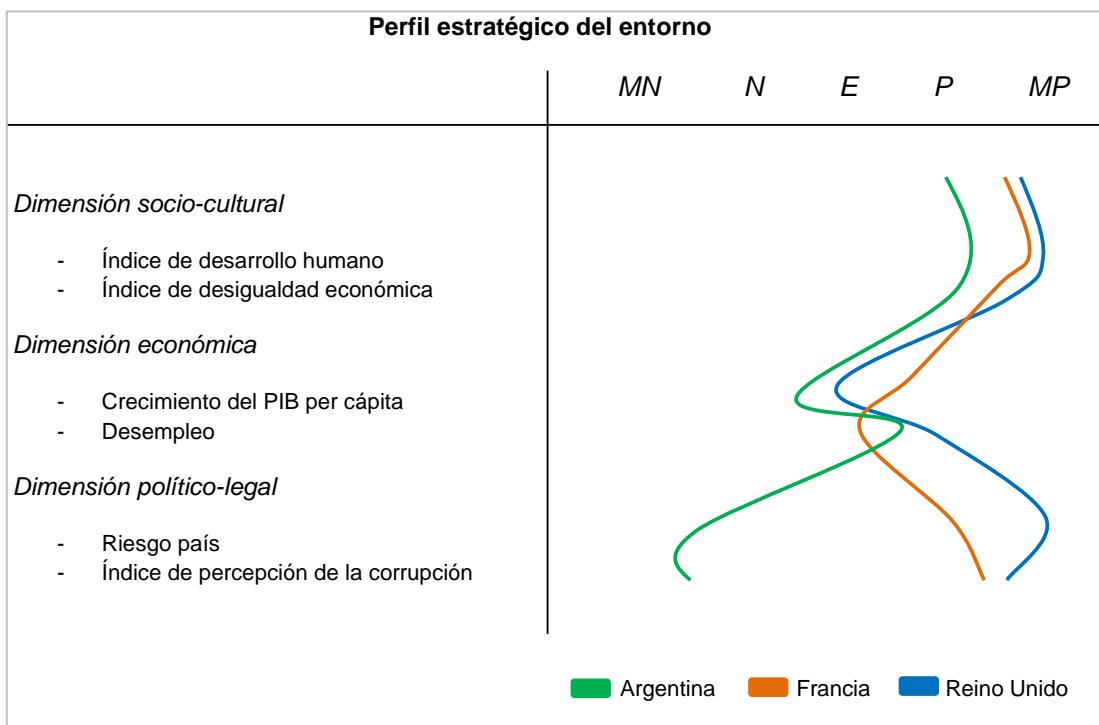
A partir de la información anterior, escogemos a Reino Unido como país receptor de la inversión. Tanto la situación de su entorno general como la situación de su entorno específico contienen aspectos que aparentemente fomentan la rentabilización del futuro negocio. Su perfil estratégico destaca entre los tres países (ver gráfico 4.4): es el país más desarrollado y con menor desigualdad económica además de tener el riesgo país más bajo. La situación del entorno general es similar al de Francia, sin embargo, el entorno específico de Reino Unido es muy atractivo porque la moda infantil española ha adquirido una gran fama entre sus habitantes lo que implica la existencia de una demanda potencial de este tipo de producto. Pili Carrera comercializa ropa muy diferenciada que pocas marcas españolas pueden sustituirla y menos aún presentes en el mercado anglosajón. El producto es conocido por la calidad de los materiales y el cuidadoso proceso de elaboración al que se somete, y los consumidores están dispuestos a pagar una cantidad más elevada por él. En la tabla 4.2., sintetizamos las principales oportunidades y amenazas que presenta este entorno.

Tabla 4.2. Oportunidades y amenazas del entorno de Reino Unido.

REINO UNIDO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Estabilidad económica y política 2. Situación geográfica 3. Régimen empresarial flexible y permisivo 4. Inexistencia de barreras de entrada para empresas extranjeras pertenecientes a la UE. 5. Gran popularidad de la moda infantil "made in Spain"	1. Alto número de competidores locales

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4. Perfil estratégico del entorno de los potenciales países receptores de la inversión (Argentina, Francia y Reino Unido).



Fuente: Elaboración propia

4.2. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

Pili Carrera cuenta con 54 establecimientos distribuidos en 16 países diferentes en forma de tiendas propias o de franquicias. Con motivo del 50 Aniversario Pili Carrera ha decidido renovar todos sus puntos de venta con una nueva imagen que pretende convertir la visita a estas tiendas en una experiencia diferente y agradable.

El color general de los espacios es el amarillo inspirado en el amarillo de las primeras tiendas de la marca donde predominaban los tonos cálidos. La atmósfera dominada por este tono se complementa con una gama de colores intensos que junto con la madera natural generan un espacio divertido y alegre. También están presentes los toques de fantasía con casas de pájaros y muebles en forma de animales de granja, que aluden al entorno de la Galicia rural donde se encuentran los talleres de la marca. Otro elemento particular es el suelo de mosaico vítreo, con diseños personalizados que cambian en todos los locales, contribuyendo a permitir identificar las diferentes tiendas con sus propios diseños inspirados en los suelos antiguos (Pili Carrera 2015a).

Por el momento, este concepto de tienda solo está presente en tres de sus establecimientos (en Palma de Mallorca, Bilbao y Vigo) pero con el tiempo irán transformando el resto de sus puntos de venta.

El lanzamiento de la marca en el nuevo país lo haremos a través de un comercio diseñado en base a este patrón, pero debemos plantearnos cuál es el método de entrada que mejor se adapta a nuestros propósitos. Como hemos mencionado

anteriormente, Pili Carrera posee tanto establecimientos propios como franquicias pero existen grandes diferencias entre ellos (ver Tabla 4.3).

4.2.1. La inversión a través de tiendas propias

Según Pla y León (2004, p.74) “*la inversión directa en el exterior es el método más importante para afrontar los mercados exteriores, ya que, bajo esta modalidad, la empresa está comprometiendo en el exterior sus propios recursos. Es la opción más arriesgada, pero la que suele ser más rentable a largo plazo y, por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirla*”.

Mediante este método de entrada la empresa soportará de forma directa la inversión y su desarrollo será más lento (Pla y León 2004). La expansión estará condicionada por los recursos financieros y humanos que disponga la organización y requerirá una gran inversión de tiempo y dinero en el control y gestión de la red comercial.

No obstante, este método permite a la empresa tener un control total sobre la tienda, y de esta manera obtener un *feedback* representativo de la situación en la que se encuentra la nueva filial.

4.2.2. La inversión a través de franquicias

Una alternativa a la inversión directa es la inversión a través de franquicias. La franquicia es un tipo de acuerdo de licencia. Concretamente, la franquicia es un tipo especial de acuerdo entre empresas independientes y diferentes para la distribución al detalle (Pla y León 2004). Las empresas están ligadas por un contrato a través del cual una de las partes (el franquiciador) concede a la otra (el franquiciado) el derecho de explotar su política comercial (aspecto físico de la tienda, marca, producto, prestación de servicio) en condiciones preestablecidas (Vellido 2014). El franquiciado es quien asume de forma directa los gastos asociados a la apertura del establecimiento y a cambio el franquiciador debe prestar al franquiciado ayuda y servicios regulares de gestión, apoyo directivo, informática y publicidad (Vellido 2014).

Las franquicias Pili Carrera son establecimientos de una dimensión media de 70 metros cuadrados situadas en zonas comerciales céntricas de ciudades donde la población mínima es de 50.000 habitantes. La duración del contrato es de 5 años y requieren una inversión inicial de 50.000 euros y un canon de publicidad de 1% anual con un mínimo de 3.000 euros (Qué Franquicia 2015).

Este método de entrada es el menos arriesgado y Pili Carrera se evitará grandes inversiones derivadas de crear su propia red de tiendas en el nuevo país. El franquiciado también adquiere grandes ventajas puesto que al trabajar bajo la imagen de Pili Carrera pasa a formar parte de un colectivo apreciado por el público que garantiza el éxito del negocio. Sin embargo, cuando el producto tiene mucho éxito en el país, se obtienen menos beneficios que si comercializara a través de un punto de venta propio. La empresa deberá realizar una gran inversión en gastos de control y de gestión para asegurarse el cumplimiento de los estándares establecidos en el contrato y no arriesgarse a que la imagen de la marca se vea dañada. También, si la relación franquiciador-franquiciado no es satisfactoria, la rescisión del contrato puede resultar

difícil. Además, cuando esta relación finalice existe el riesgo de que el franquiciado se convierta en un nuevo competidor para nuestra marca.

Tabla 4.3. Ventajas e inconvenientes de invertir a través de filiales de nueva creación y de franquicias.

Filiales de nueva creación	
Ventajas	Inconvenientes
1. La empresa es libre de aplicar políticas empresariales.	1. La inversión recae directamente sobre la empresa.
2. La empresa no está sujeta a restricciones.	2. Grandes costes y elevado riesgo.
3. Se evitan los riesgos de llevar a cabo operaciones con otras compañías.	3. Su desarrollo es lento.
4. El control total recae sobre la empresa: control estratégico, financiero, directivo y operativo.	
5. Permite obtener información veraz sobre el funcionamiento de la marca en el país.	

Franquicias	
Ventajas	Inconvenientes
1. Ocupación rápida del mercado.	1. Altos costes de control y gestión.
2. Se evitan las fuertes inversiones que supone crear una red de tiendas propias.	2. La imagen de la marca puede verse dañada por un mal uso del know-how.
3. Se aumenta el potencial de distribución.	3. Es difícil mantener los estándares entre los diferentes puntos de venta, sobre todo si están en distintos países.
4. La empresa se beneficia del dinamismo del franquiciado.	4. Si la marca triunfa, el beneficio que se podría obtener es menor.
5. Permite utilizar conocimientos, directivos y políticas de marketing locales.	5. Cuando el contrato expira, el franquiciado puede convertirse en un competidor de la marca.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pla y León 2004.

4.2.3. Elección final del método de entrada: teoría económica de los costes de transacción (TCT).

Para la elección de nuestro método de entrada nos vamos a apoyar en la teoría económica de los costes de transacción. Esta teoría analiza cuál es el método de entrada que minimiza los costes de transacción relacionados a la explotación de una ventaja competitiva en un mercado exterior (Pla y León 2004). Esta explotación se puede llevar a cabo a través de agentes exteriores denominados "modos de bajo grado de control", como por ejemplo las licencias; o por la propia empresa, denominados "modos de alto grado de control", como lo son las filiales de dominio completo. La empresa optará por un sistema de entrada u otro teniendo en cuenta una serie de variables fundamentales que son las siguientes:

- Riesgo país: en países con un alto riesgo las empresas optarán por métodos de entrada que no impliquen grandes compromisos de recursos y que les proporcionen flexibilidad para adaptarse a cualquier cambio del entorno. Por

ello, cuanto mayor sea el riesgo-país menores probabilidades habrá de adoptar modos de alto grado de control.

- Distancia cultural: si la distancia cultural es mayor, la empresa incurrirá en mayores costes de transacción para obtener la información necesaria que minimice el desconocimiento del nuevo mercado. De esta manera, cuanta más distancia cultural menor probabilidad de usar formas de entrada que requieran mayor grado de control e inversión de recursos.
- Potencial del mercado: los mercados donde se prevé alcanzar un volumen de ventas adecuado, bien porque está en crecimiento o porque la situación en la que se encuentra beneficia a la empresa, favorecerán la utilización de métodos de entrada que conlleven un alto grado de control y compromiso de recursos. Al contrario, si el potencial de mercado es bajo, las empresas se inclinarán por métodos que impliquen un menor compromiso de recursos.
- Activos intangibles (tecnológicos y comerciales): si los activos implicados en el negocio son intangibles, como la tecnología o el marketing, hay mayor riesgo de comportamientos oportunistas o de un mal uso de estos activos por parte de terceros. Es por esto por lo que las probabilidades de utilizar modos de alto control aumentan cuando hay activos intangibles involucrados.

Como hemos visto, Reino Unido es un país con un riesgo muy bajo y con un alto potencial para Pili Carrera por lo que la empresa puede permitirse emplear un modelo de alto control sin apenas riesgo a perder la inversión. La cultura anglosajona no difiere en gran medida de la española; el principal problema al que se enfrentaría la empresa culturalmente es el idioma, sin embargo, el inglés es el idioma universal por lo que los costes de transacción en los que incurrirá la empresa para adaptarse a esta coyuntura serán bajos. Teniendo en cuenta que va a ser el primer punto de venta en Reino Unido, buscamos un modelo que garantice la buena transmisión de los valores y que proteja la imagen de la marca. Además al ser el primer establecimiento, es importante que la empresa tenga un control total sobre él para poder obtener información de primera mano sobre el funcionamiento del negocio. Tomando como referencia la teoría de los costes de transacción el método de entrada que mejor se adapta a estas necesidades es la inversión a través de tiendas propias, no obstante, una vez introducida la marca en Reino Unido optaremos por la inversión a través de franquicias para expandirnos de una forma rápida dentro del país.

4.3. ESTRATEGIA DE ENTRADA

En este apartado desarrollaremos la última fase del plan de internacionalización de la empresa: la definición de la estrategia competitiva de Pili Carrera y la elección de la estrategia de internacionalización en Reino Unido.

4.3.1. Estrategia competitiva de la empresa

La empresa posee una ventaja competitiva en diferenciación de productos que según Pla y León (2004 p.285) “*tiene lugar cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que hacen que sea*

percibido como único por los clientes". Los consumidores perciben el producto como único y están dispuestos a pagar un mayor precio por él.

La estrategia en diferenciación de productos es el resultado de la combinación de una serie de variables o fuentes de diferenciación relacionadas con las características del producto, las características de sus mercados y las características de la empresa. Las fuentes de diferenciación de la empresa son el diseño, famoso por las prendas de punto y la calidad de los materiales, la gran variedad de conjuntos y accesorios que permiten satisfacer los diferentes gustos de los consumidores y el prestigio de la marca como resultado de un proceso productivo enteramente español y difícilmente imitable.

La empresa combina la estrategia de diferenciación con una estrategia de segmentación. Está enfocada únicamente en el segmento de la moda infantil complementándose con otras líneas de productos como la línea de puericultura, mobiliario, artículos de regalo y decoración, lo que permite ofrecer productos específicos a los clientes que satisfacen mejor sus necesidades.

4.3.2. Estrategia de internacionalización utilizada

La estrategia de internacionalización de Pili Carrera coincide con las características propias de la estrategia internacional (Ver gráfico 4.5.). Esta estrategia se basa en la explotación de una ventaja competitiva sin adaptarse a las características específicas del mercado (Pla y León 2004). La empresa tras adquirir cierto éxito en el mercado doméstico decide extender sus competencias a mercados que carezcan de ellas empleando una única estrategia de venta que consiste en ofrecer un producto de alta calidad a un elevado precio (estrategia de diferenciación). La adecuación de la empresa a los distintos mercados es baja. Ofrece los mismos productos prácticamente en todos los países en los que opera donde el factor relevante es la calidad y los costes pasan a un segundo plano.

Gráfico 4.5. Estrategias de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de Plá y León 2004

4.3.3. Estrategia de internacionalización en Reino Unido

Para la internacionalización de la empresa en Reino Unido emplearemos la estrategia internacional, al igual que en el resto de países donde está presente, potenciando la diferenciación del producto.

4.3.4. Recomendaciones estratégicas

Derivado de los análisis realizados pensamos que sería interesante que la empresa combinara las estrategias anteriores con una estrategia de diversificación.

La estrategia que proponemos consiste en ofrecer una línea de ropa selecta para adultos con una réplica del mismo modelo para niños, de forma que padres e hijos puedan ir vestidos iguales. El objetivo de esta estrategia es involucrar a las madres y padres en la experiencia de compra. De esta manera captaremos la atención de nuevos consumidores. El lanzamiento de la línea será en formato de edición limitada con modelos para eventos especiales como bodas o fiestas, y en función del éxito que tenga desarrollaremos o no la línea para convertirla en una línea de producto permanente.

4.4. RECURSOS HUMANOS Y CULTURA INTERNACIONAL

Cuando la empresa comienza a expandirse internacionalmente mediante sus propias sucursales tiene que enfrentarse a una decisión muy importante que es la elección del responsable de dirigir las nuevas unidades. La empresa va a realizar una gran inversión y el éxito en el extranjero depende en gran medida de quien está al mando.

La mayoría de las empresas se decantan por la elección de trabajadores expatriados para ocupar los puestos clave, sobre todo cuando no existe la cualificación necesaria, la situación política es inestable o existen grandes diferencias culturales (Tito 2009). Los trabajadores expatriados cumplen con tres funciones estratégicas básicas que son (Pla y León 2004):

- Transferencia y adquisición de conocimientos: gran parte del conocimiento de la empresa es conocimiento tácito y si la compañía pretende transmitirlo es necesario el desplazamiento del personal que posee.
- Mecanismo de coordinación: normalmente las unidades tienden a ocuparse por su entorno más inmediato dejando de lado el interés corporativo. El director expatriado se encargará de neutralizar estas tendencias independistas al mismo tiempo que reconoce los condicionamientos locales.
- Mecanismo de control: el expatriado supervisa la ejecución de las operaciones y la forma de trabajar de la filial e incrementa los canales de comunicación entre la central y la filial.

La dirección de la filial en Reino Unido será ocupada por un directivo expatriado. Como es el primer punto de venta en el país nos interesa que haya una supervisión total de la forma de trabajo para asegurarnos que las directrices enviadas desde la sede central se cumplen. Una vez que el directivo expatriado haya transmitido los

conocimientos de la empresa lo repatriaremos y será sustituido por un directivo local formado para el puesto. Este cambio permitirá reducir en los costes salariales y transaccionales que acarrea un trabajador expatriado y la integración cultural de la empresa en el entorno será más fácil.

5. CONCLUSIONES

Pili Carrera es una empresa familiar española dedicada al diseño y producción de moda infantil y puericultura. Su campo de actividad está definido por un ámbito amplio en funciones y tecnología, y estrecho en clientes. Produce únicamente en España, aspecto que garantiza la alta calidad de sus productos diferenciándolos del resto de la competencia. Sigue una estrategia de enfoque en cuanto a clientes porque se centra únicamente en satisfacer las necesidades infantiles y su diferenciación es muy alta respecto de los competidores. Las empresas con este tipo de estrategia se caracterizan por orientar sus productos a la utilidad en lugar de al precio. Su perfil estratégico refleja como fortalezas la imagen de marca, la atención al cliente y el control de calidad, en cambio sus principales competidores destacan en el área de comercio exterior gracias a la flexibilidad que les aporta producir en países asiáticos. No obstante, Pili Carrera está experimentando un gran crecimiento a nivel internacional en los últimos años, consecuencia de la fama que ha ido adquiriendo la moda infantil española, presente ya en 16 países diferentes.

El plan de internacionalización se estructura en cuatro fases: elección del país destino de la inversión, elección del método de entrada, elección de la estrategia de entrada y recursos humanos y cultura internacional de la empresa. Hemos tenido en cuenta tres países diferentes que por su proximidad cultural o geográfica son atractivos para la nueva inversión: Argentina, Francia y Reino Unido. El análisis del entorno general y específico de cada país nos ha permitido extraer una serie de conclusiones sobre las que nos hemos apoyado para la elección definitiva.

El perfil estratégico de Argentina refleja un entorno bastante inestable para las empresas. Tiene un riesgo país alto y una percepción de la corrupción alta. En cambio, el perfil estratégico de Francia y Reino Unido revela un entorno favorable para la prosperidad de los negocios, con un riesgo país muy bajo, un índice de desarrollo humano alto y una percepción de la corrupción baja. En cuanto al entorno específico, el análisis de las cinco fuerzas de Porter revela la existencia de una alta competencia a nivel local en los tres países. En Argentina, el consumo de moda está creciendo y cada vez hay un mayor interés en este sector. Sin embargo, la existencia de barreras de entrada sumada a los costosos gastos de transporte y de despacho de aduanas dificulta la entrada de empresas extranjeras en el país. Francia y Reino Unido, por el contrario, no han establecido prácticamente barreras a empresas extranjeras por lo que los competidores potenciales también aumentan. En Reino Unido la moda "*Made in Spain*" ha ganado mucha fama gracias a la realeza, que ha escogido algunos conjuntos de marca española para eventos especiales.

En base a la información anterior, hemos elegido Reino Unido como país receptor de la inversión. Su estabilidad económica y política, su situación geográfica, la flexibilidad de su régimen empresarial, la inexistencia de barreras de entrada para empresas extranjeras pertenecientes a la Unión Europea y la gran popularidad de la

moda infantil con la etiqueta “*made in Spain*” son algunas oportunidades que ofrece este destino donde la principal amenaza detectada es el alto número de competidores locales existentes.

La elección del método de entrada se basa en la teoría de los costes de transacción. Hemos considerado dos posibles métodos de entrada para invertir en Reino Unido: la inversión a través de tiendas propias y la inversión a través de franquicias. Las tiendas propias o inversión directa es un modelo de alto control. La empresa es libre de aplicar sus políticas empresariales y ejerce un control total sobre la filial. Las franquicias o inversión indirecta son un modelo de bajo control. La empresa concede el derecho de explotar su política comercial a un tercero que es quien hace la inversión. De esta manera la empresa no asume el riesgo de inversión pero tampoco percibe la totalidad de los beneficios obtenidos. Aplicando la teoría de los costes de transacción concluimos que la inversión a través de tiendas propias es el mejor método de entrada para introducir la marca en Reino Unido. Es un país con un riesgo muy bajo, donde la diferencia cultural con respecto la española también es baja. Como es el primer establecimiento en el país conviene tener un control total para obtener información real sobre su funcionamiento. Además es importante transmitir los valores empresariales sin la intervención de terceros para que la imagen de marca no se vea dañada. Una vez constituida la primera filial, optaremos por la inversión a través de franquicias para expandir la empresa en Reino Unido, de esta manera el crecimiento de la marca por todo el país será rápido.

Pili Carrera combina la estrategia de diferenciación de productos junto con una estrategia de segmentación. Se enfoca a las necesidades infantiles y oferta productos que los clientes perciben como únicos por su calidad y diseño. Para expandirse en el exterior Pili Carrera sigue la estrategia internacional, que también es la que hemos elegido para su introducción en Reino Unido. Esta estrategia consiste en emplear la misma estrategia de venta en todos los mercados, sin adaptarse a las características específicas de cada uno de ellos.

Una decisión muy importante a la hora de abrir un nuevo punto de venta es la elección del encargado de su dirección porque de él depende su correcto funcionamiento. En Reino Unido hemos decidido que se encargue un director expatriado para que transmita los conocimientos de la empresa y forme a un directivo local que lo sustituirá una vez transmitidos esos valores.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, F. 1980. *Defining the business: the starting point of strategic planning.* Englewood Cliffs: Pentice-Hall.
- BANCO MUNDIAL. 2015. *Índice de desigualdad económica, Crecimiento del PIB per cápita, Desempleo e Índice de facilidad para hacer negocios.* NW Washington: Grupo Banco Mundial. [Consulta: 31 de octubre]. Disponible en: <http://www.datos.bancomundial.org>.
- COFACE. 2015. *Mapa de riesgo país.* España: COFACE. [Consulta: 31 de octubre]. Disponible en: <http://www.riesgopaiscoface.com>.
- EL MUNDO. 2015. *La historia de Pili Carrera, la “reina” de la ropa infantil de las monarquías.* 7 de octubre. [Consulta: 25 de octubre 2015]. Disponible en: <http://www.elmundo.es>.
- EL PAÍS. 2014a. *De compras por América Latina.* 11 de agosto. [Consulta: 10 de octubre 2015]. Disponible en: <http://www.elpais.com>.
- EL PAÍS. 2014b. *La española que viste a las futuras reinas europeas.* 20 de diciembre. [Consulta: 25 de octubre 2015] Disponible en: <http://www.elpais.com>.
- EXPANSIÓN.2015. *Medio siglo como referente de la moda infantil “Made in Spain”.* 27 de abril.
- EXPANSIÓN PYMES. 2015. *La ropa de los reyes de la casa.* 9 de febrero.
- GUERRAS MARTIN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. 2007. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.* 5^a ed. Madrid: Civitas/Thomson Reuters/Aranzadi.
- HOLA [sitio web]. 2015a. *La moda infantil “made in Spain” triunfa entre los más pequeños de la realeza.* 7 de mayo. [Consulta: 3 de noviembre 2015]. Disponible en: <http://www.hola.com>.
- HOLA [sitio web]. 2015b. *Charlotte de Cambridge, dos de dos a favor de la moda española.* 8 de junio. [Consulta: 3 de noviembre 2015] Disponible en: <http://www.hola.com>.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. 2015a. *Información de mercados: Argentina.* Madrid: ICEX. [Consulta: 10 de diciembre 2015]. Disponible en: <http://www.icex.es>.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. 2015b. *Información de mercados: Francia.* Madrid: ICEX. [Consulta: 10 de diciembre 2015]. Disponible en: <http://www.icex.es>.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. 2015c. *Información de mercados: Reino Unido.* Madrid: ICEX. [Consulta: 10 de diciembre 2015]. Disponible en: <http://www.icex.es>.

LA INFORMACIÓN. 2014. *Bóboli prevé crecer en el norte de España y facturar 28 millones este año.* 1 de junio. [Consulta: 20 de diciembre 2015]. Disponible en: <http://www.lainformacion.com>.

MANKIW, N.G. 2009. *Principios de economía.* 5^a ed. México D.F.: Cengage Learning.

MODAES. 2014a. *Neck and Neck desembarca en Estados Unidos y se refuerza en Asia con 19 aperturas.* 11 de febrero. [Consulta: 24 de noviembre 2015]. Disponible en: <http://www.modaes.es>.

MODAES. 2015b. *El “fast fashion” se pelea por el niño en pleno descenso de la natalidad y el consumo.* 13 de octubre. [Consulta: 25 de noviembre 2015]. Disponible en: <http://www.modaes.es>.

NEGOCIOS. 2015. *Francia, el país donde más exporta el sector de la moda español.* 20 de febrero. [Consulta: 10 de diciembre 2015]. Disponible en: <http://www.negocios.com>.

PILI CARRERA. 2015a. *Tiendas Pili Carrera.* Mos: Pili Carrera. [Consulta: 28 de octubre]. Disponible en: <http://www.pilicarrera.com>.

PILI CARRERA. 2015b. *Pili Carrera en Neiman Marcus.* Mos: Pili Carrera. [Consulta: 28 de octubre]. Disponible en: <http://www.pilicarrera.com>.

PILI CARRERA SANTANDER. 2015. *Entrevista con la encargada de Pili Carrera Santander.*

PLA BARBER, J.; LEÓN DARDE, F. 2004. *Dirección de empresas internacionales.* Madrid: Pearson Educación.

QUÉ FRANQUICIA. 2015. *Franquicias Pili Carrera: precio y requisitos de inversión.* Madrid: Barbadillo y Asociados Consultores S.L. [Consulta: 15 de noviembre 2015]. Disponible en: <http://www.quefranquicia.com>.

TITO HUAMANI, P.L. 2009. Gestión de expatriados: un reto para las empresas nacionales. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas,* 12 (24), pp.19-29. ISSN 1728-2969.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL ESPAÑA. 2015. *Índice de Percepción de la Corrupción.* España: Transparency International España. [Consulta: 31 de octubre]. Disponible en: <http://www.transparencia.org.es>.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM. 2015. *El Índice de Desarrollo Humano.* UNDP. [Consulta: 5 de diciembre 2015]. Disponible es: <http://www.undp.org>.

VELLIDO ESCUDERO, L. 2015. *Apuntes de la asignatura “Distribución comercial” de 4º curso del grado en Administración y Dirección de Empresas.* Santander: Universidad de Cantabria.