

# **GRADO: Administración y Dirección de Empresas**

**Curso 2018/2019**

## **PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMERID SYSTEM**

**Autor/a: Nerea Romero Corcuera**

**Director/a: Oskar Villarreal Larrinaga**



**Bilbao, a 27 de junio de 2019**

## AGRADECIMIENTOS

*Quisiera expresar mi agradecimiento a todas las personas que han hecho posible que haya llegado hasta aquí:*

*A quien ha sido mi profesor y director del trabajo, Oskar Villarreal, que me ha transmitido no sólo sus conocimientos, sino su pasión por la Dirección Estratégica y la Internacionalización. Por confiar en mí al darme la oportunidad de realizar este trabajo y por toda su ayuda y disposición, sin la cual no podría haberlo finalizado.*

*Al equipo de Emerid System, por permitirme hacer el proyecto sobre su empresa y por tenderme su mano desde el principio, dedicándome parte de su tiempo.*

*Por último, quisiera mostrar mi gratitud especialmente a mi madre, que tantos esfuerzos y sacrificios ha hecho para que hoy pueda estar donde estoy, le estaré eternamente agradecida. Gracias también al resto de mi familia y amigos, que han estado siempre a mi lado a lo largo del camino.*

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>7</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>9</b>
<b>4. EL CASO EMERID SYSTEM</b> .....	<b>12</b>
<b>4.1. SOBRE EMERID</b> .....	<b>12</b>
<b>4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNACIONAL</b> .....	<b>15</b>
4.2.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	15
4.2.1.1. Entorno Genérico (Modelo Pestel)	
4.2.1.2. Entorno Específico (Modelo Porter)	
4.2.2. ANÁLISIS INTERNO (Recursos y Capacidades).....	33
<b>4.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO DAFO</b> .....	<b>38</b>
<b>4.4. EJES ESTRATÉGICOS</b> .....	<b>39</b>
<b>4.5. SISTEMA DE OBJETIVOS INTERNACIONALES</b> .....	<b>45</b>
4.5.1. MAPA ESTRATÉGICO .....	45
4.5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	46
<b>4.6. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN (Modelo de las Diez Estrategias)</b> .....	<b>48</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE EVIDENCIA</b> .....	<b>56</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Ficha Técnica del Trabajo de Fin de Grado
- Figura 2. Modelo Estratégico de Internacionalización de la empresa. Esquema General.
- Figura 3. Definición de la actividad empresarial
- Figura 4. Perfil Estratégico del análisis del entorno Genérico de España
- Figura 5. Perfil Estratégico del análisis del entorno genérico de Francia
- Figura 6. Comparativa de los Perfiles Estratégicos del entorno genérico de España y Francia
- Figura 7. Perfil Estratégico del análisis del entorno específico
- Figura 8. Perfil Estratégico de los recursos de la empresa
- Figura 9. Perfil Estratégico de las capacidades de la empresa
- Figura 10. Diagnóstico DAFO
- Figura 11. Eje Estratégico de la Estrategia de Internacionalización
- Figura 12. Eje Estratégico de la Estrategia de Localización
- Figura 13. Eje Estratégico de la Estrategia de Entrada y Permanencia
- Figura 14. Eje Estratégico de la Estrategia de Crecimiento
- Figura 15. Eje Estratégico de la Estrategia de Convivencia

- Figura 16. Eje Estratégico de la Estrategia Corporativa
- Figura 17. Eje Estratégico de la Estrategia de Internalización
- Figura 18. Eje Estratégico de la Estrategia Competitiva
- Figura 19. Eje Estratégico de la Estrategia de Estructura
- Figura 20. Eje Estratégico de la Estrategia de Enfoque
- Figura 21. Eje Estratégico de la Estrategia de Secuencia
- Figura 22. Mapa Estratégico de los Objetivos Internacionales
- Figura 23. Cuadro de Mando Integral (CMI)

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. Evolución del Producto Interior Bruto en España
- Gráfico 2. Porcentaje de población de 16 o más años que ha alcanzado estudios superiores
- Gráfico 3. Encuesta de Condiciones de Vida (ECV), Índice de Gini
- Gráfico 4. Pirámide poblacional de España
- Gráfico 5. Evolución del Producto Interior Bruto en Francia
- Gráfico 6. Costes Laborales Estimados por hora, 2016
- Gráfico 7. Comparativa de la evolución del Índice de Gini en España y Francia
- Gráfico 8. Pirámide poblacional de Francia

# 1. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio del presente trabajo es la estrategia de internacionalización de una startup vasca del sector tecnológico, Emerid System, que se llevará a cabo mediante la metodología de estudio de casos (Villarreal, 2017).

En un mundo cada vez más globalizado, la internacionalización de las empresas está a la orden del día. Si a esto se le añade la reciente crisis económica, no ha sido momento de centrarse en el mercado nacional, sino de expandir fronteras y abrirse al mundo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece.

A ello se une el auge de las startups, empresas de reciente creación, impulsado en gran medida por las instituciones públicas y orientado en el País Vasco principalmente a la creación de empresas con base tecnológica.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la elección del tema tiene su origen en parte en su actualidad, pero en gran medida también en la relación del mismo con la especialidad elegida dentro de la carrera, Dirección General y Recursos Humanos. La elección vino motivada por haber cursado las asignaturas previas de “Dirección Estratégica: Política de Empresa” y “Dirección Estratégica: Crecimiento y Desarrollo Empresarial”, que quise completar con la asignatura específica de la especialidad “Dirección Estratégica Aplicada”.

Si bien es cierto que dentro de la asignatura relacionada con el crecimiento se realiza un trabajo que consiste en un Plan de Internacionalización, el nivel de conocimiento que se posee en ese momento de las herramientas del plan estratégico y de los conceptos relacionados con la internacionalización son muy superficiales al ser una primera toma de contacto.

Por ello, considero la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado sobre un Plan Estratégico de Internacionalización, el último paso para adquirir el mayor conocimiento posible en este ámbito dentro de mis estudios de grado.

Los objetivos principales del trabajo son los siguientes:

- ❖ Incrementar el control sobre las herramientas estratégicas necesarias para la elaboración de planes estratégicos.
- ❖ Obtener conocimientos más avanzados en lo referente a la internacionalización de la empresa.
- ❖ Ser capaz de crear un plan estratégico de internacionalización coherente, realizando propuestas estratégicas realistas.

- ❖ Comprender cómo las empresas de reciente creación son capaces llevar un proceso de internacionalización tan acelerado.

Existen ciertas decisiones previas que se han tomado teniendo en cuenta las limitaciones en cuanto a la longitud del trabajo y los objetivos establecidos:

- **Elección de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)**

La Unidad Estratégica de Negocio (UEN) agrupa las actividades para las que la empresa puede emplear la misma estrategia.

La escalabilidad del producto es muy elevada y en el futuro se podrían configurar diferentes UEN en función del sector de aplicación de la tecnología (deportes, maletas, mascotas...). De momento, para la elaboración de trabajo se considerará una única UEN de dispositivos general, que se enfocará en el sector de deportes.

- **Elección del país destino**

Para la elección del país destino, se consideraron diferentes opciones. La empresa tiene presencia en Francia, Portugal y Chile principalmente, y explicaron su interés por tratar de consolidarse en dichos mercados.

Se analizaron varios factores clave en cada país. En el caso de Chile, el peso de ciertos factores de riesgo como la lejanía del país o el tipo de cambio, hicieron que la balanza se decantase hacia el mercado europeo. Se consideró como la mejor opción teniendo en cuenta las condiciones actuales de la empresa en cuanto a tamaño y financiación. Además, la pertenencia de Francia y Portugal a la Unión Europea facilita enormemente las relaciones comerciales. Entre dichos países, finalmente el elegido fue Francia al ser una de las economías más fuertes, contar con un mercado más amplio y un mayor poder adquisitivo.

- **Aprovisionamiento internacional**

La empresa actualmente adquiere los dispositivos de un proveedor ubicado en China. Se ha decidido, por cuestión de espacio, considerar este hecho dentro de los factores internos de la empresa. De este modo, se evita el tener que realizar un análisis estratégico externo completo sobre este país, pero se recogen los aspectos más importantes.

De este modo, se ha sopesado en qué medida es una fortaleza o una debilidad para la empresa que el proveedor esté localizado allí con respecto a la idea de internacionalizarse a Francia.

## 2. METODOLOGÍA

La metodología empleada es el estudio de casos (Villarreal, 2017), que permite el análisis del caso de una empresa real y la formulación de las consiguientes propuestas para la internacionalización de ésta.

**Figura 1. Ficha Técnica del Trabajo de Fin de Grado**

<b>Propósito de investigación</b>	Realizar un análisis externo e interno, mostrando tanto las oportunidades que existen desde un principio como las dificultades que tiene que afrontar una startup que nace prácticamente internacionalizada.  Definir, en base al análisis previo, unas estrategias de internacionalización realistas con una base argumentativa sólida que justifiquen dichas decisiones.
<b>Metodología de investigación</b>	Estudio de caso contemporáneo único de carácter holístico (Unidad de análisis simple).
<b>Marco teórico</b>	Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa, que incluye el Modelo de las Diez Estrategias de la Internacionalización de la Empresa
<b>Unidad de análisis</b>	Startup vasca del sector tecnológico en sus primeros pasos de internacionalización.
<b>Ámbito geográfico</b>	País vasco.
<b>Tipo de muestra</b>	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística).
<b>Muestra</b>	Emerid System
<b>Métodos de recogida de la evidencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Revisión documental (documentación y archivos)</li> <li>· Realización de entrevistas múltiples en profundidad; abiertas, cerradas y semiestructuradas; presencial y por email.</li> <li>· Observación directa.</li> </ul>
<b>Fuentes de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <u>Internas</u>: documentación(informes), archivos (página web, archivos de presentaciones), entrevistas en profundidad, contexto físico real.</li> <li>· <u>Externas</u>: bases de datos, informes de organismos oficiales, medios de comunicación.</li> </ul>

<b>Informadores clave</b>	Socios fundadores de Emerid System.
<b>Métodos de análisis de la evidencia</b>	Tipo cualitativo.
<b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b>	Validez (constructiva) y coherencia.
<b>Fecha de realización</b>	Febrero 2019 – Junio 2019

Fuente: Elaboración propia

Para la realización del trabajo, se han seguido los siguientes pasos:

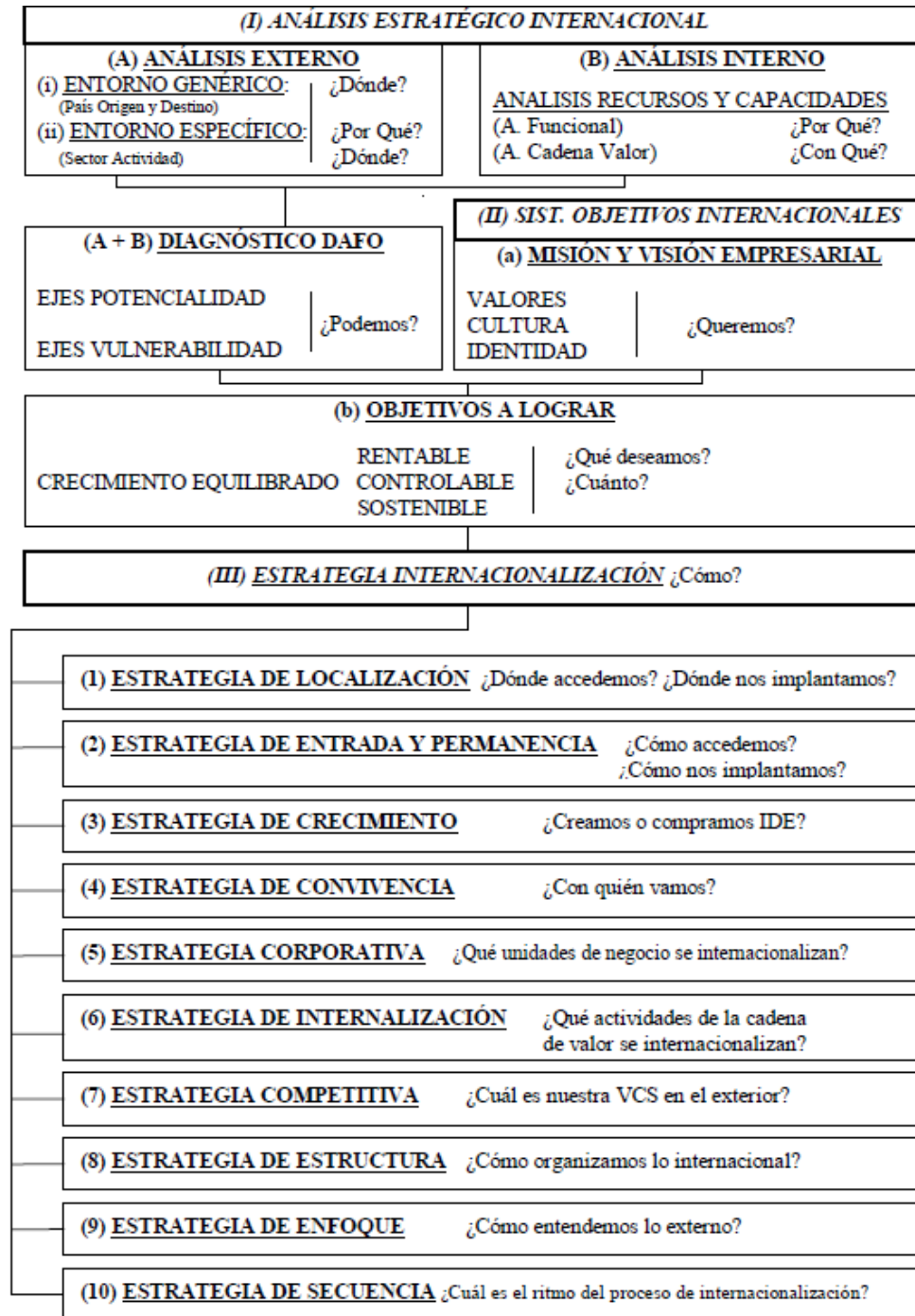
1. Búsqueda y selección de la empresa y contacto con ésta
2. Recopilación de información referente a la empresa mediante la búsqueda activa de información, realización de entrevistas presenciales a miembros de la empresa y contacto por correo electrónico.
3. Análisis de la situación actual de la empresa
4. Propuesta de la estrategia de internacionalización de la empresa



### 3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para la realización del Plan Estratégico de Internacionalización se ha seguido el esquema general del Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa (Villarreal, 2008), mostrado en la siguiente figura, que incorpora el Modelo de las Diez Estrategias de la Internacionalización de la Empresa.

**Figura 2. Modelo Estratégico de Internacionalización de la empresa. Esquema General.**



Fuente: Villarreal (2008)

Primero, se realiza un análisis estratégico internacional. Por un lado, se analizan tanto factores del entorno externo, tanto genéricos (Modelo Pestel), como específicos (Modelo Porter), y se obtienen tanto las oportunidades que puede aprovechar la empresa como las amenazas a las que se tiene que enfrentar. Por otro lado, se analizan los factores internos de la empresa para establecer sus fortalezas y debilidades en base a sus recursos y capacidades.

Una vez realizado el análisis, se procede a elaborar el diagnóstico DAFO, donde relacionando factores positivos y negativos tanto externos como internos, se obtienen unos ejes estratégicos, es decir, una serie de ideas que posibilitan la toma de decisiones.

Mediante esas ideas y teniendo en mente la misión y visión de la empresa, se establece un sistema de objetivos internacionales que posibiliten un crecimiento realista y equilibrado. Los objetivos deberían ser claros y realistas, y deberían posibilitar su medición.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite mostrar de forma clara los aspectos que se deben definir sobre los objetivos: los indicadores para su medición, el horizonte temporal y las iniciativas a seguir para su consecución. Esta herramienta facilita considerablemente la labor de control en el cumplimiento de los objetivos, permite corregir a tiempo las desviaciones que puedan surgir durante el desarrollo del plan, así como redirigirlas en caso necesario.

Tras tener claros los objetivos, se empiezan a tomar las decisiones relacionadas con las Diez Estrategias de Internacionalización. Dichas estrategias son las siguientes:

**- (E1) Estrategia de Localización:**

Se debe especificar el lugar al que se internacionaliza la empresa, que debe estar relacionado con el análisis del entorno genérico en el que se analizan las oportunidades y amenazas del país destino. Esta estrategia se basa en las ventajas de localización.

**- (E2) Estrategia de Entrada y Permanencia:**

En este caso se decide cuál es la mejor opción de entrada a un nuevo mercado, y cómo se permanece en él posteriormente. Las opciones son numerosas, desde la exportación hasta los diferentes grados de Inversión Directa en el Exterior (IDE). Dependiendo de la opción seleccionada, el grado de recursos comprometidos, el riesgo asumido y el control variará.

**- (E3) Estrategia de crecimiento:**

Se puede optar por un crecimiento interno basado en el empleo de recursos propios, o por la adquisición del capital de una empresa existente en el país destino. La decisión dependerá de variables como el coste, los recursos de la empresa o el horizonte temporal.

**- (E4) Estrategia de convivencia:**

Se decide si se realiza la internacionalización en solitario o mediante acuerdos de cooperación. Existen muchos tipos de cooperación empresarial, y uniendo esta estrategia junto con la estrategia de crecimiento, aparecen dos nuevas opciones: la creación de una empresa conjunta y la adquisición de parte del capital de una empresa ya establecida en el país.

**- (E5) Estrategia corporativa:**

En este caso se decide la Unidad Estratégica de Negocio a internacionalizar, y se tendrá que valorar el grado de diversificación que se desea. Tras tomar dicha decisión, se optará por la opción estratégica de desarrollo de producto, de mercado o de diversificación de la actividad.

**- (E6) Estrategia de internalización:**

Se decide qué actividades de la cadena de valor internacionaliza la empresa, desde una empresa que internacionaliza una única actividad hasta las grandes multinacionales que cuentan con filiales que realizan todas las actividades de la cadena fuera del país origen.

**- (E7) Estrategia competitiva:**

Consiste en escoger cuál va a ser la ventaja competitiva sostenible de la empresa en el exterior: liderazgo en costes (eficiencia global) o diferenciación (adaptación local).

**- (E8) Estrategia de estructura:**

Se debe decidir cuál es la mejor estructura organizativa para afrontar la internacionalización, que puede ir desde mantener la estructura funcional original hasta la matricial.

**- (E9) Estrategia de enfoque:**

La decisión se relaciona con las presiones competitivas a nivel internacional, considerando la integración global y la adaptación local.

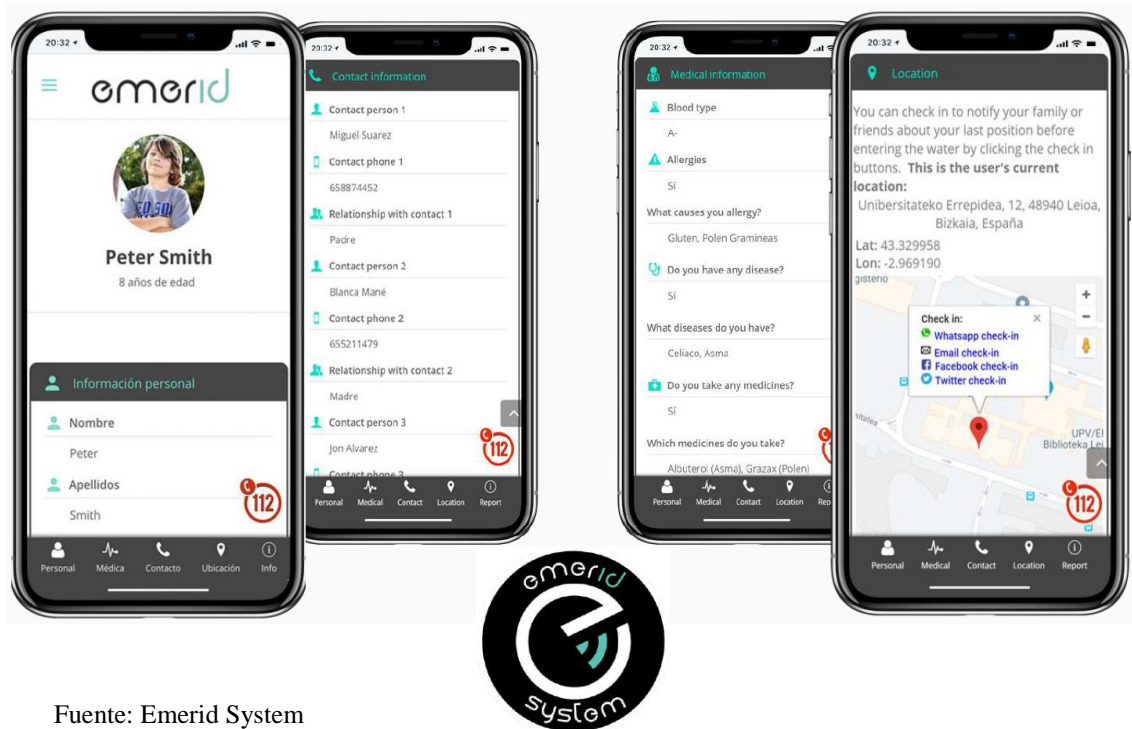
**- (E10) Estrategia de secuencia:**

Se plantea el ritmo de internacionalización, optando por una estrategia secuencial (gradual) o una simultánea (acelerada).

## 4. EL CASO EMERID SYSTEM

### 4.1. SOBRE EMERID

#### LA EMPRESA



Fuente: Emerid System

Emerid System (Emergency Identification System), es una startup que comercializa dispositivos identificativos aprovechando la tecnología NFC. Se trata de un chip integrable en cualquier producto, que permite acceder a los datos de la persona simplemente acercando un smartphone con dicha tecnología.

La empresa fue fundada en 2016 por cinco jóvenes emprendedores amantes del surf, siendo el origen de la idea el caso de un surfista australiano que tras un accidente en la costa europea estuvo en coma durante varios días sin poder ser identificado y sin poder contactar con ningún familiar.

Las funciones principales están repartidas entre los cinco socios: CEO, CTO, Marketing, Finanzas y Operaciones. Además de ello, para complementar su equipo se valen de manera puntual del talento de jóvenes universitarios o recién graduados que buscan una primera oportunidad para demostrar su trabajo.

Su modelo de negocio es un B2B, por lo que consiste en llegar a acuerdos con empresas para integrar los dispositivos en sus productos, convirtiéndolos así en productos inteligentes y aportando un plus de seguridad a sus usuarios finales.

Tras conseguir el acuerdo, primero se estudia junto con la empresa cliente cuál sería la mejor forma de integrar el dispositivo en su producto. Posteriormente, Emerid contacta con su proveedor en China y solicita los dispositivos, que termina de programar aquí. Después el proceso de integración del dispositivo y distribución del producto final queda en manos del cliente, así como su promoción.

Teniendo en cuenta que el cliente directo de Emerid es la empresa, se decidió ofrecer otro valor añadido: la información. Se pone a disposición de la empresa cliente una plataforma donde poder acceder a datos clave para conocer a sus clientes: edad, sexo... lo que facilita la labor de marketing de ésta al posibilitar una estrategia mucho más enfocada y personalizada. Además, también se ofrece un servicio postventa.

### **MISIÓN, VISION Y VALORES**

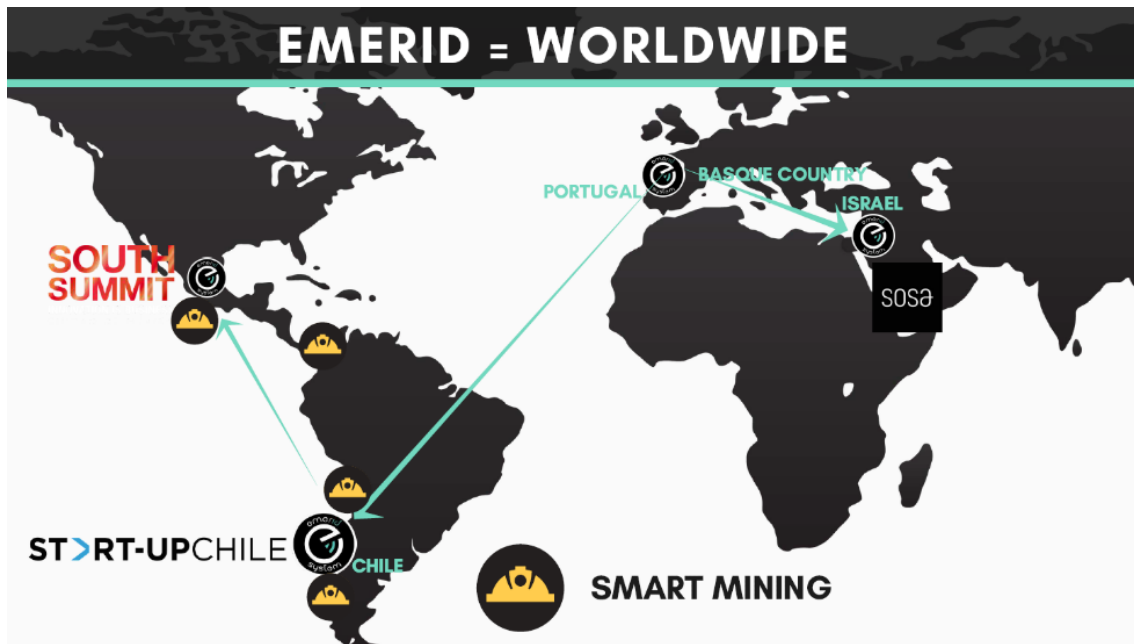
- **MISIÓN:** Revolucionar a nivel global a través de las nuevas tecnologías la forma en la que se identifican personas, animales y objetos, para mejorar su seguridad, en situaciones de emergencia o de difícil reconocimiento.
- **VISIÓN PROPUESTA<sup>1</sup>:** Llegar a ser el sistema de identificación universal, ofreciendo un alto valor añadido tanto a las empresas cliente como al usuario final.
- **VALORES PROPUESTOS<sup>2</sup>:**
  - COMPROMISO: Estamos comprometidos con todos nuestros clientes, para ofrecerles un alto valor añadido, así como con todas las personas que forman parte de nuestra empresa para garantizar su bienestar.
  - CONFIANZA: Buscamos relaciones estables con todos nuestros clientes, proveedores y trabajadores, basadas en la transparencia y confianza.
  - RENTABILIDAD: Usamos nuestros recursos de forma eficaz para obtener el mayor beneficio posible y así poder obtener una alta rentabilidad.
  - CALIDAD: Trabajamos cada día para ofrecer productos y servicios de calidad.

---

<sup>1</sup> Visión original: Revolucionar, a través de la tecnología integrada en prendas y objetos, la forma en que se identifican personas, animales y objetos aportando valor tanto a las empresas como a usuario final.

<sup>2</sup> Actualmente no cuentan con unos valores empresariales definidos.

## GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN ACTUAL



Fuente: Emerid System

Emerid System es una startup que prácticamente desde sus inicios apostó por la internacionalización aprovechando las oportunidades que brindan las diferentes ayudas como las aceleradoras, gracias a las cuales han tenido acceso a financiación, contactos y asesoramiento.

Tras un primer año en el que de la mano de la empresa vasca Seland tuvieron la oportunidad de mejorar el proyecto, se centraron en el mercado europeo y sudamericano. Una vez validado el producto en dichos mercados, se plantean continuar con su internacionalización en Israel aprovechando las ayudas de la aceleradora SOSA en la que fueron seleccionados.

### ✓ EUROPA:

En Europa tienen presencia en Francia y Portugal. En el mercado portugués han conseguido acuerdos con dos empresas, y en el francés forma parte de un programa que apoya el desarrollo tecnológico relacionado con el mar.

### ✓ SUDAMÉRICA:

En Julio de 2018 fueron seleccionados por la aceleradora chilena START-UP CHILE, la mayor aceleradora de Sudamérica. En este país han conseguido un acuerdo con una asociación del sector del motociclismo y están en negociaciones con otras varias empresas relacionadas con diferentes sectores, como puede ser el de la minería. También fueron seleccionados en la aceleradora South Summit México a finales del 2018.

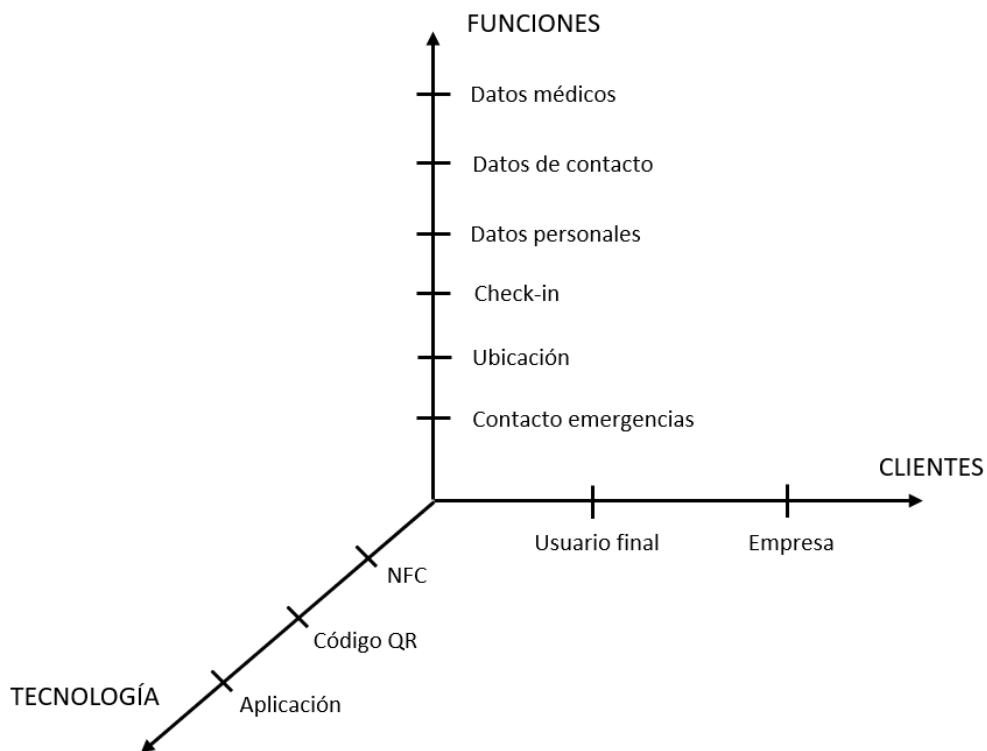
## 4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNACIONAL

### 4.2.1. ANÁLISIS EXTERNO

#### MODELO DE ABELL

Antes de proceder al análisis conviene definir la actividad de la empresa. Para ello, tal y como se puede ver en la siguiente figura, se han tenido en cuenta las tres dimensiones propuestas en el modelo de Abell (1980), en el que se analizan las funciones, clientes y la tecnología.

Figura 3. Definición de la actividad empresarial



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Abell (1980)

En cuanto a la tecnología, se han definido tres tipos en función del medio que se utiliza para la lectura de la información. Las funcionalidades, dependiendo de qué permite cada producto, son seis. Por último, dentro de la clasificación de los clientes, se han identificado dos tipos en función de a quién va dirigido el producto.

Delimitar el sector de la empresa facilita la detección de los factores que le pueden afectar, y permite una mejor definición de las fuerzas competitivas.

Para situar a Emerid dentro del modelo, se debe dar respuesta qué tipo de tecnología emplea, cuántas funcionalidades abarca y a qué tipo de cliente va dirigido:

**- Tecnología:**

La tecnología empleada por Emerid es el NFC (Near Field Communication), que permite la transmisión de información por aproximación, sin necesidad de contacto. Al acercar el móvil al dispositivo se abre una página con toda la información, sin necesidad de descargar ninguna aplicación.

**- Funciones**

Se ofrecen las seis funciones principales: un botón de llamada rápida a emergencias, la ubicación exacta de la persona, compartir la última ubicación a través de WhatsApp o Redes Sociales, datos personales para la identificación, datos de contacto para comunicarse con familiares o amigos y datos médicos para la óptima atención sanitaria.

**- Clientes**

Al ser un modelo de negocio B2B, los clientes directos de Emerid son las empresas, que integran el dispositivo en sus productos. Con la venta de dichos productos por parte de las empresas cliente, el dispositivo llega al usuario final.



#### 4.2.1.1. Entorno Genérico (Modelo PESTEL)

Para el análisis estratégico del entorno genérico se emplea el Modelo PESTEL, en el que se clasifican los factores analizados según su naturaleza: factores político-legales, factores económicos, factores socioculturales, factores tecnológicos y factores medioambientales. Se analizarán dichos factores tanto en el caso del país origen (España), como en el caso del país destino (Francia).

##### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENÉRICO DE ESPAÑA**

###### ▪ **Factores político-legales**

Las numerosas ayudas y subvenciones suponen un impulso muy importante a estas nuevas ideas de negocio. No sólo brindan una excelente oportunidad para conseguir la tan imprescindible financiación inicial, sino que además ofrecen asesoramiento para el óptimo desarrollo de dichas ideas y su internacionalización. En el caso del País Vasco, contamos por ejemplo con el Grupo Spri (Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial). (OPORTUNIDAD)

La *ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes* regula la protección de la propiedad industrial abarcando tanto patentes como modelos de utilidad, por lo que el riesgo de plagio es reducido. (OPORTUNIDAD)

Debido al frenético avance de las nuevas tecnologías y el amplio uso de internet, la protección de datos se ha vuelto un aspecto primordial a nivel europeo, existiendo un Reglamento General de Protección de Datos que se aplica en todos los estados miembros. En vista de ello, en diciembre de 2018 entró en vigor la *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de derechos digitales*. Dicha ley obligó a las empresas a aplicar las modificaciones necesarias para adaptarse a ella, con el coste que ello implica. Su cumplimiento es esencial y el control que hay que realizar sobre el tratamiento de datos es más estricto. (AMENAZA)

La inestabilidad política sufrida en el último periodo no facilita la puesta en marcha de las propuestas e iniciativas, lo que puede derivar en la pérdida de confianza relacionada con las inversiones, afectando así negativamente a nuestra economía. (AMENAZA)

Gracias a la integración supranacional de la que disfrutamos al ser parte de la Unión Europea, el efecto negativo de la inestabilidad política afecta en menor medida a la economía de nuestro país. Esto se debe a que gran parte de la política económica viene impuesta por Bruselas, y se debe cumplir independientemente del partido político que esté en el gobierno.

Además, el mercado único facilita enormemente las relaciones comerciales entre estados miembros, al eliminar barreras y posibilitar la libre circulación de personas, capital y bienes.

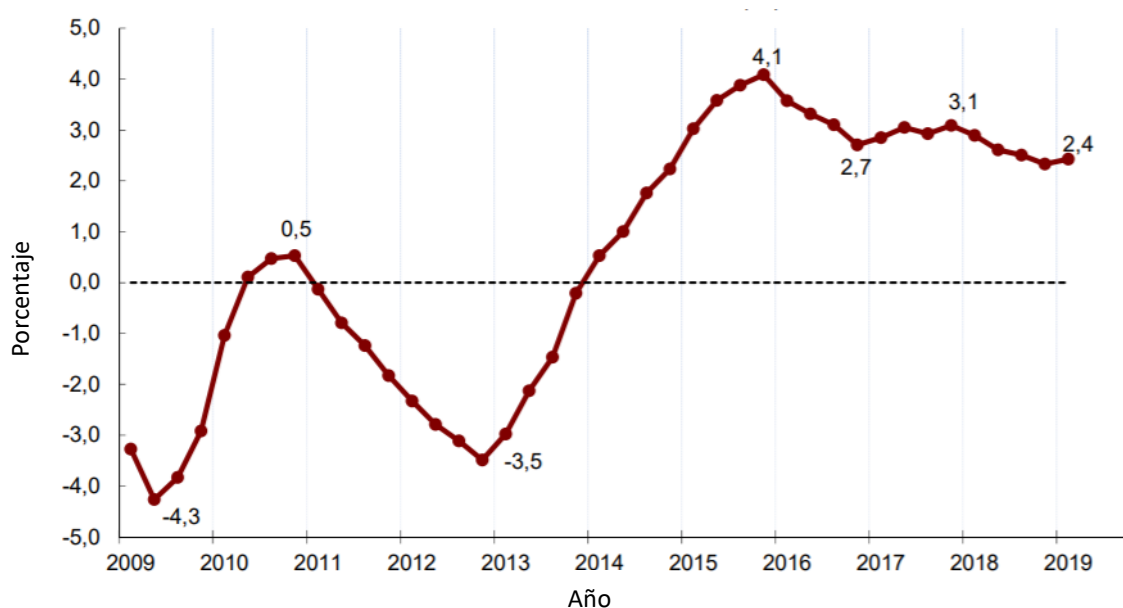
(OPORTUNIDAD)

#### ▪ Factores económicos

La globalización ha permitido un gran acercamiento entre los diferentes países alrededor del mundo, facilitando enormemente la conexión entre personas, culturas, ideas... La información fluye como nunca antes, y esto ha provocado una gran homogeneización de los gustos e intereses a nivel global. Esto implica que un producto tenga aceptación no únicamente en su país de origen, sino que pueda satisfacer las necesidades de la población de diferentes territorios. Esto posibilita a su vez, que cuando la economía nacional se encuentre en recesión y la demanda disminuya poniendo en riesgo la supervivencia de la empresa, se pueda aprovechar la demanda de otros países cuya economía se encuentre en crecimiento. A pesar de que esto implique que los productos de otros países puedan entrar en nuestro mercado, incrementando el grado de competencia, se considera que las posibilidades que la globalización ofrece a los productos y servicios a nivel internacional son una clara ventaja. (OPORTUNIDAD)

En cuanto al momento en el que se encuentra el ciclo económico, el Producto Interior Bruto (PIB) este primer trimestre de 2019 se ha incrementado un 0,7 % con respecto al último trimestre de 2018, superando en una décima la estimación realizada. A pesar de ello, si se tiene en cuenta el siguiente gráfico, la evolución en los últimos años se puede observar que ha sufrido una ralentización en la actividad y que tiene una tendencia decreciente. (AMENAZA)

Gráfico 1. Evolución del Producto Interior Bruto en España



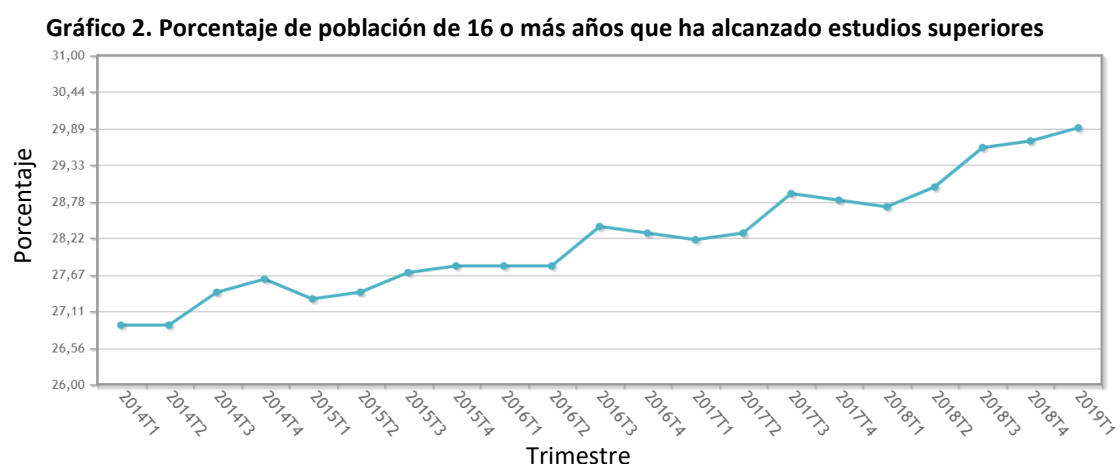
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Por su parte, el Banco Central Europeo (BCE), en vista de que el crecimiento de la Unión Europea ha sido inferior al previsto y con el frente del Brexit aún abierto, ha retrasado la subida de tipos de interés que estaba prevista para mediados de 2019. De todas formas, aunque lo más probable es que no exista subida alguna en 2019, sí se esperan incrementos desde el año 2020 en adelante. (AMENAZA)

- **Factores socioculturales**

La práctica de deporte está muy extendida. Teniendo en cuenta que además de estar prácticamente rodeados de mar también contamos con numerosos montes y ríos, no es de extrañar la gran cantidad de diferentes tipos de deporte que se pueden practicar: ciclismo, surf, barranquismo, descensos, escalada... (OPORTUNIDAD)

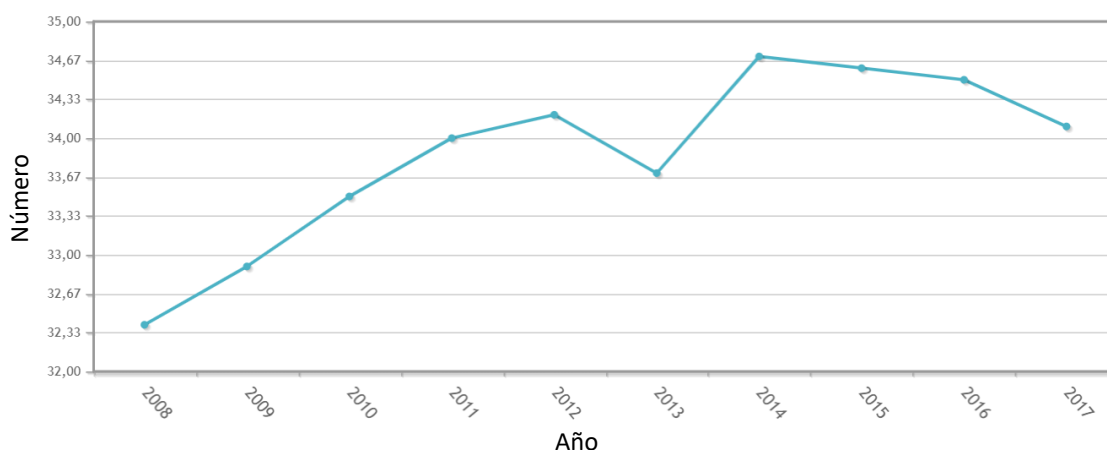
En lo referente al nivel de formación, en el gráfico se puede observar un ascenso en la cantidad de personas que optan por realizar una educación superior, lo cual implica un elevado número de talento disponible en nuestro territorio. (OPORTUNIDAD)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En cuanto a la distribución de la renta, en el siguiente gráfico se puede ver cómo la desigualdad se ha incrementado desde el inicio de la crisis, pasando de un Índice de Gini (IG) de 32,4 en 2008 a un máximo de 34,7 en el año 2014. A pesar de que desde entonces se haya adquirido una tendencia descendente, llegando al 34,1 en el año 2017, el poder adquisitivo de muchos hogares se ha visto reducido considerablemente, lo cual supone un mayor número de consumidores con una elevada sensibilidad ante el precio. De todas formas, también indica que hay un segmento del mercado con gran poder adquisitivo cuya sensibilidad ante el precio es notablemente inferior. (OPORTUNIDAD) (AMENAZA)

**Gráfico 3. Encuesta de Condiciones de Vida (ECV), Índice de Gini**

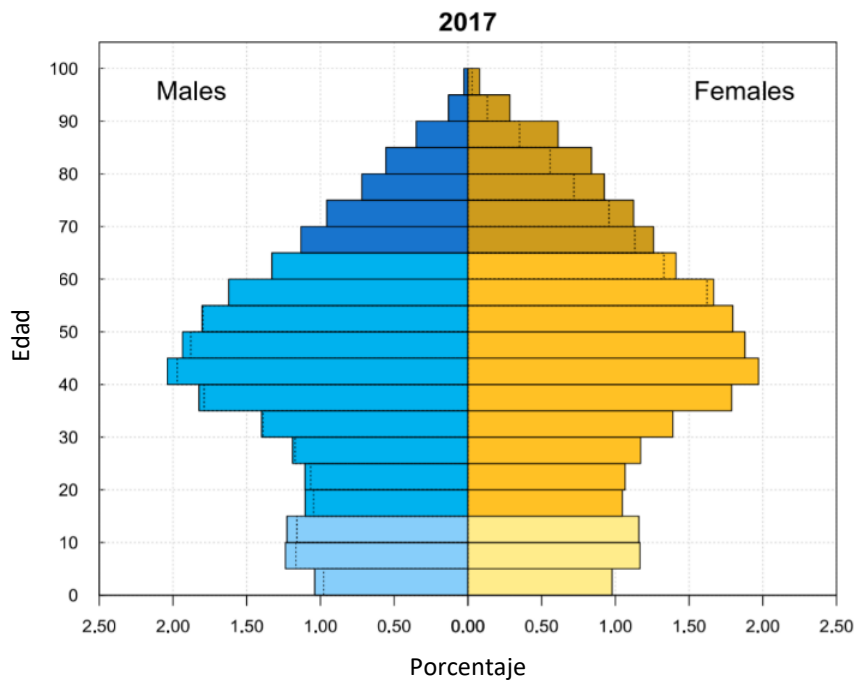


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Unido al factor de distribución de la renta se encuentra la sensibilidad ante la calidad de los productos, que en general se ha visto reducida. A menor renta, menor importancia se le da a que un producto sea de calidad elevada, por lo que se tiende a sacrificar ciertas características no imprescindibles de un producto, optando por otro de calidad algo inferior que cumple de la misma forma con su función principal, pero por un precio mucho más asequible. De todas formas, al igual que en el apartado anterior, las personas con alto poder adquisitivo sí valoran la calidad de los productos y están dispuestos a pagar un precio superior por disponer de dichas características. (OPORTUNIDAD) (AMENAZA)

Tal y como se puede observar en la pirámide poblacional, la descendente tasa de natalidad es uno de los principales factores causantes del envejecimiento de la población. El número de nacidos por cada mil habitantes ha caído más de un 20 % desde el año 2006, y a largo plazo puede afectar la demanda nacional. De todas formas, en la actualidad se puede observar que el mayor volumen de población se encuentra entre los 35 y los 60 años. Son edades en las que se practica deporte, se posee en general un mayor poder adquisitivo y la salud y seguridad se tienen en más consideración. (OPORTUNIDAD) (AMENAZA)

Gráfico 4. Pirámide poblacional de España



Fuente: Naciones Unidas

#### ▪ Factores tecnológicos

El grado de acceso tecnológico es muy elevado, existiendo un 98 % de viviendas con teléfono móvil y un 86,4 % con acceso a internet. Este factor alberga una especial importancia teniendo en cuenta que para la lectura del dispositivo es imprescindible hacer uso de un teléfono móvil con conexión a internet y NFC. En relación con este último aspecto, el 83 % de los móviles con sistema Android y el 72 % con IOS incorporan esta tecnología y la tendencia va en aumento. Además, este factor también es de gran importancia en cuanto a la internacionalización al facilitar enormemente las comunicaciones. (OPORTUNIDAD)

En cuanto a innovación, España se sitúa en el puesto número 28 dentro del Ranking del índice Mundial de Innovación 2018. Considerando que se valoran un total de 128 países teniendo en cuenta 80 indicadores diferentes, se puede considerar una buena posición. (OPORTUNIDAD)

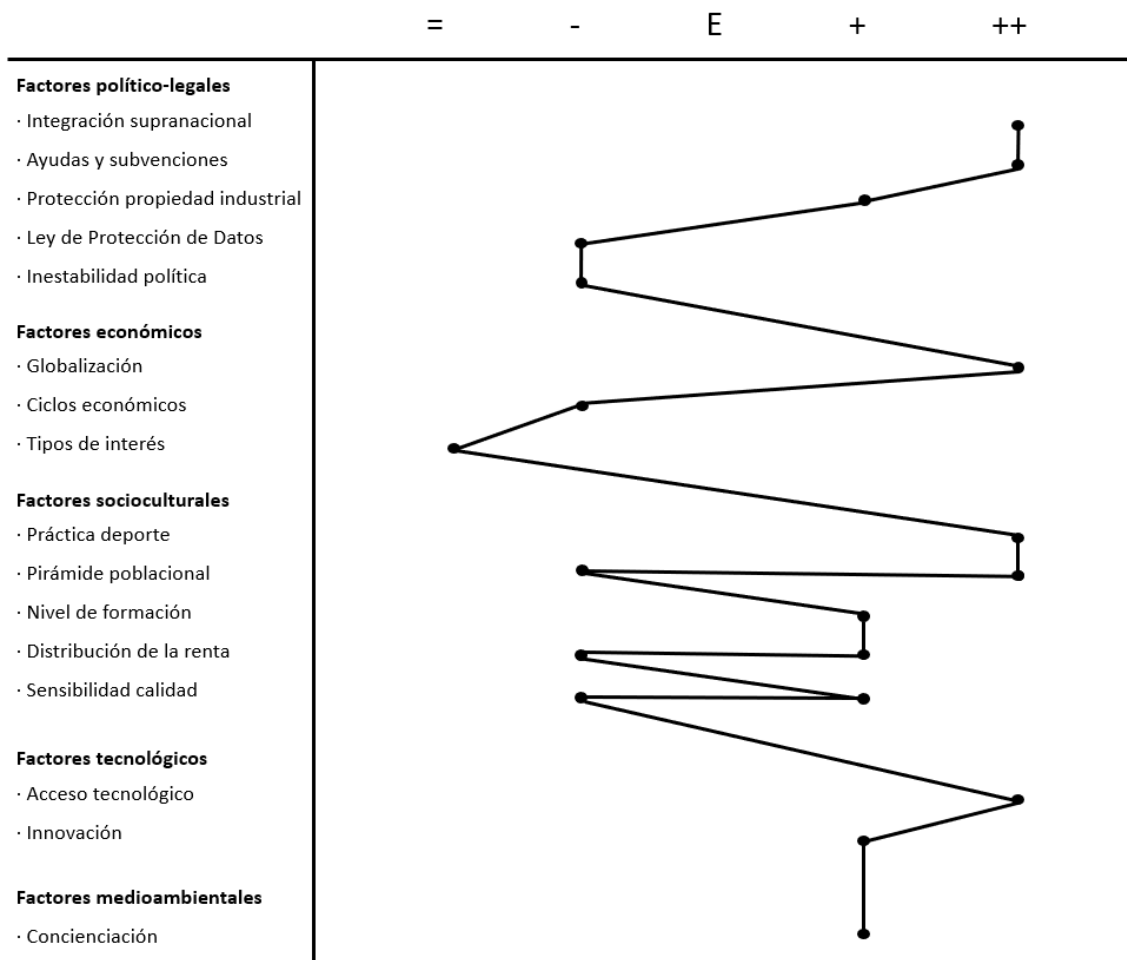
#### ▪ Factores medioambientales

La destrucción del medio ambiente provocada por las actividades humanas, como la emisión de gases o la inmensa generación de residuos, y el poder llegar en la próxima década a un punto de no retorno, está haciendo que la sociedad esté cada vez más concienciada y que actúe en consecuencia. En el índice de Desempeño Ambiental (EPI) elaborado por la Universidad de Yale,

España es uno de los países mejor posicionados en el ranking con una duodécima posición en el año 2018, entre un total de 180 países analizados. (OPORTUNIDAD)

A continuación, se muestran todos los factores analizados con su consiguiente clasificación en función del grado en que se han considerado positivos o negativos para la empresa:

**Figura 4. Perfil Estratégico del análisis del entorno genérico de España**



Fuente: elaboración propia

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENÉRICO DE FRANCIA

### ▪ Factores político-legales

Francia cuenta con numerosas ayudas a la implantación con el objetivo de atraer proyectos empresariales innovadores con tendencia internacional, como pueden ser las aceleradoras y fondos públicos como French Tech. Además, las empresas ya establecidas también pueden contar con financiación pública. (OPORTUNIDAD)

Es un país miembro de la Unión Europea, por lo que también se beneficia de dicha integración supranacional. Al ser parte del mercado único, las relaciones comerciales con este país son mucho más sencillas de lo que pueden ser con un país ajeno a dicho mercado. Se eliminan problemas tan importantes como las barreras de entrada o problemas con la movilidad de personas, entre otros. (OPORTUNIDAD)

Al igual que en España, existe protección de la propiedad industrial lo cual es primordial si se tiene en cuenta que la empresa cuenta con un modelo de utilidad a nivel europeo. (OPORTUNIDAD)

Todos los estados miembro de la Unión Europea tienen que aplicar el Reglamento General de Protección de Datos, por lo que en Francia también habrá que tener en cuenta este aspecto, aunque la protección a aplicar será muy similar a la del país origen. (AMENAZA)

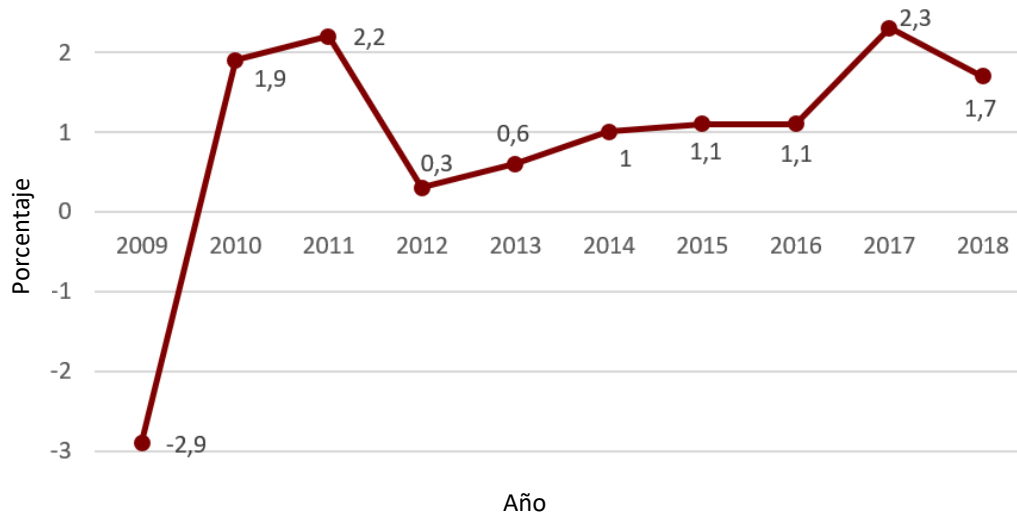
### ▪ Factores económicos

Como se ha comentado anteriormente, la globalización facilita la comercialización de los productos alrededor del mundo, y en el caso de Francia la situación no es diferente. A esto hay que añadir que es uno de los países más fuertes de la Unión Europea, y mientras que en España la pasada crisis fue severa, en Francia resultó mucho más leve, lo cual puede suponer una oportunidad de cara a la supervivencia de la empresa. (OPORTUNIDAD)

La situación es un factor clave en el caso de Francia. Francia en este caso destaca por tener una población de más de 64 millones de habitantes, pertenecer al mercado único y por su cercanía a España. La empresa es reciente y cuenta con un número de recursos económicos y empleados limitados, lo que puede dificultar el control sobre las operaciones internacionales, de ahí la ventaja de realizarlas con un país vecino. Es importante mencionar también la posición de Francia en Europa, que limita con España, Andorra, Italia, Mónaco, Luxemburgo, Alemania, Bélgica y Suiza, además de contar con el eurotúnel que conecta con Reino Unido. (OPORTUNIDAD)

En lo referente al ciclo económico, el Producto Interior Bruto (PIB) este primer trimestre de 2019 se ha incrementado en el caso de Francia un 0,3 % con respecto al último trimestre de 2018. De todas formas, observando a evolución anual en el siguiente gráfico se puede percibir al igual que en el caso de España una ralentización en la actividad. (AMENAZA)

**Gráfico 5. Evolución del Producto Interior Bruto en Francia**



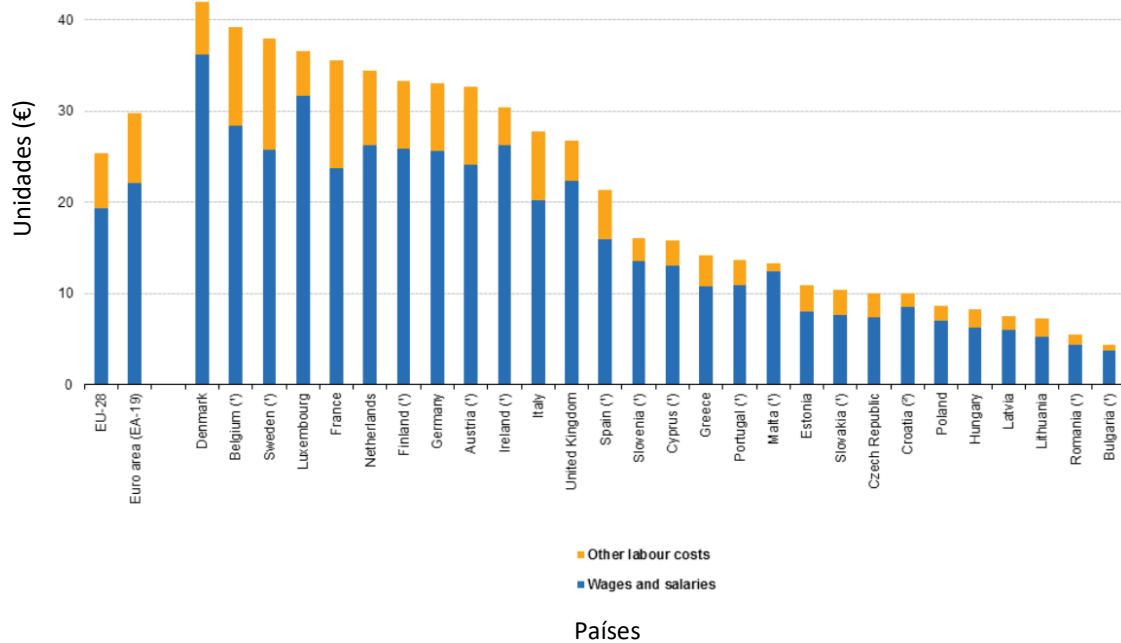
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y de Estudios Económicos (INSEE)

A Francia, al igual que a España, también le afecta la decisión del Banco Central Europeo (BCE) de subir los tipos de interés de forma gradual a partir del año 2020. (AMENAZA)

Uno de los principales inconvenientes es el coste de mano de obra, que es notablemente superior al de España. Tal y como muestra en el gráfico posterior, mientras que en España el total de costes laborales por hora en el año 2016 apenas superaban los 20 €, en Francia superaban los 35 €. Dichos costes incluyen tanto los costes salariales como los no salariales, entre ellos las cotizaciones sociales por parte de las empresas. (AMENAZA)



Gráfico 6. Costes Laborales Estimados por hora, 2016



Fuente: Oficina Europea de Estadística (EUROSTAT)

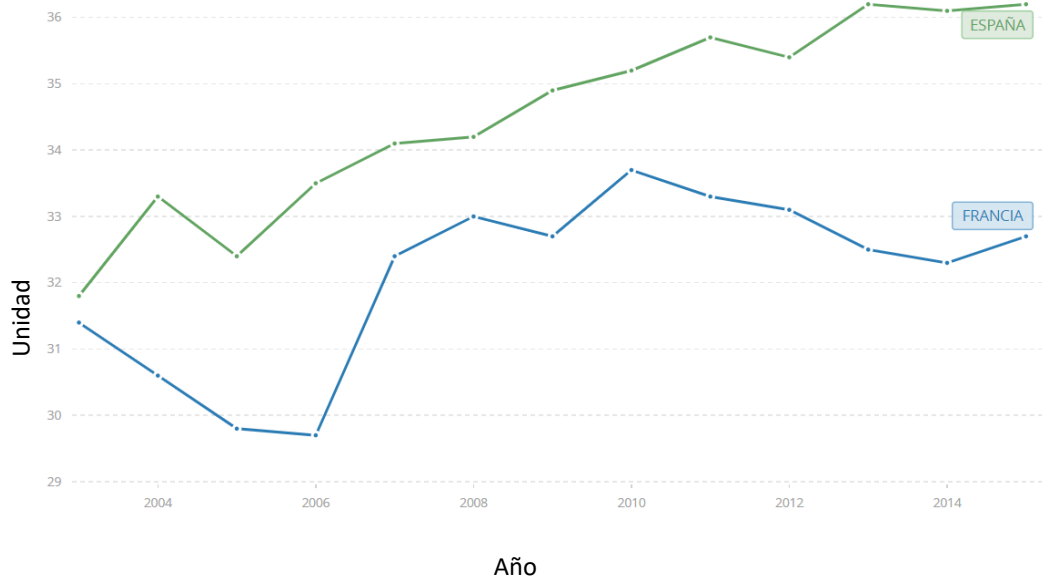
▪ **Factores socioculturales**

Una de las principales similitudes entre ambos países es la práctica de deporte. Francia también cuenta con amplias zonas de costa, montes y ríos en los que se practican un amplio rango de deportes. (OPORTUNIDAD)

El nivel de formación en Francia es elevado. Desde el año 2010 hasta el 2017, la cantidad de personas que decidieron realizar estudios superiores se incrementó un 15 %, por lo que existe un elevado número de personas altamente cualificadas. (OPORTUNIDAD)

El gráfico que se encuentra a continuación muestra cómo la desigualdad en cuanto a la distribución de la renta en Francia es inferior a la española. El índice de Gini (IG) en Francia en el año 2015 no alcanzaba el 33 cuando en España superaba el 36., lo que indica que en general la sensibilidad ante el precio en Francia es inferior, aunque también existe un segmento de alto poder adquisitivo. (OPORTUNIDAD)

**Gráfico 7. Comparativa de la evolución del Índice de Gini en España y Francia**

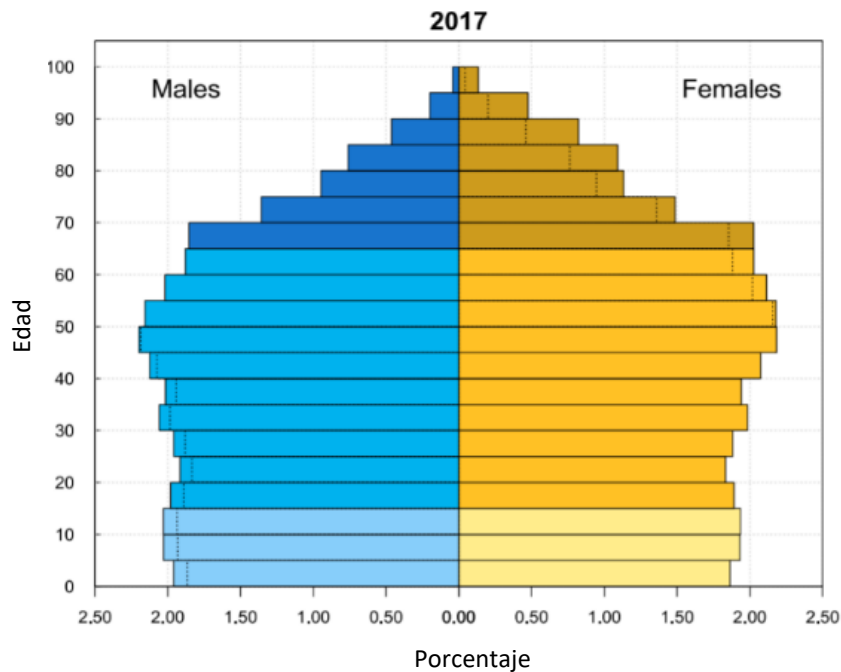


Fuente: Oficina Europea de Estadística (EUROSTAT)

Menor sensibilidad ante el precio, mayor sensibilidad ante la calidad. En general en Francia los consumidores son más exigentes con la calidad y están dispuestos a pagar un precio superior por ella. Esto indica que, al contrario que en España, se tiende a valorar las características extra de los productos. Si a ello se le añade el segmento con mayor poder adquisitivo, el resultado es un mercado objetivo bastante amplio. (OPORTUNIDAD)

Considerando a la pirámide poblacional, a pesar de haber un envejecimiento de la población generalizado en las economías desarrolladas, donde la tasa de natalidad tiene una clara tendencia decreciente, Francia se posiciona como uno de los países de la Unión Europea con mayor número de nacidos por mil habitantes. Al igual que en España, la población entre 30 y 60 años es la más numerosa, por lo que hay una clara oportunidad en cuanto a demanda. (OPORTUNIDAD)

Gráfico 8. Pirámide poblacional de Francia



Fuente: Naciones Unidas

En referencia a los rasgos culturales, Francia es un país con una cultura y unas costumbres muy arraigadas, lo que puede dificultar las relaciones comerciales con dicho país, ya que por ejemplo el hecho de realizar las negociaciones en su idioma puede ser un factor decisivo a la hora de llegar a un acuerdo. (AMENAZA)

El reciente conflicto social comenzó a finales de 2018 con el movimiento de los “chalecos amarillos”, que rechazaban una próxima subida del precio del combustible, medida que consiguieron paralizar. Debido a dicho movimiento, el consumo privado se estancó a finales de 2018. (AMENAZA)

- **Factores tecnológicos**

Al igual que en España, el grado de acceso tecnológico en el país es elevado. (OPORTUNIDAD)

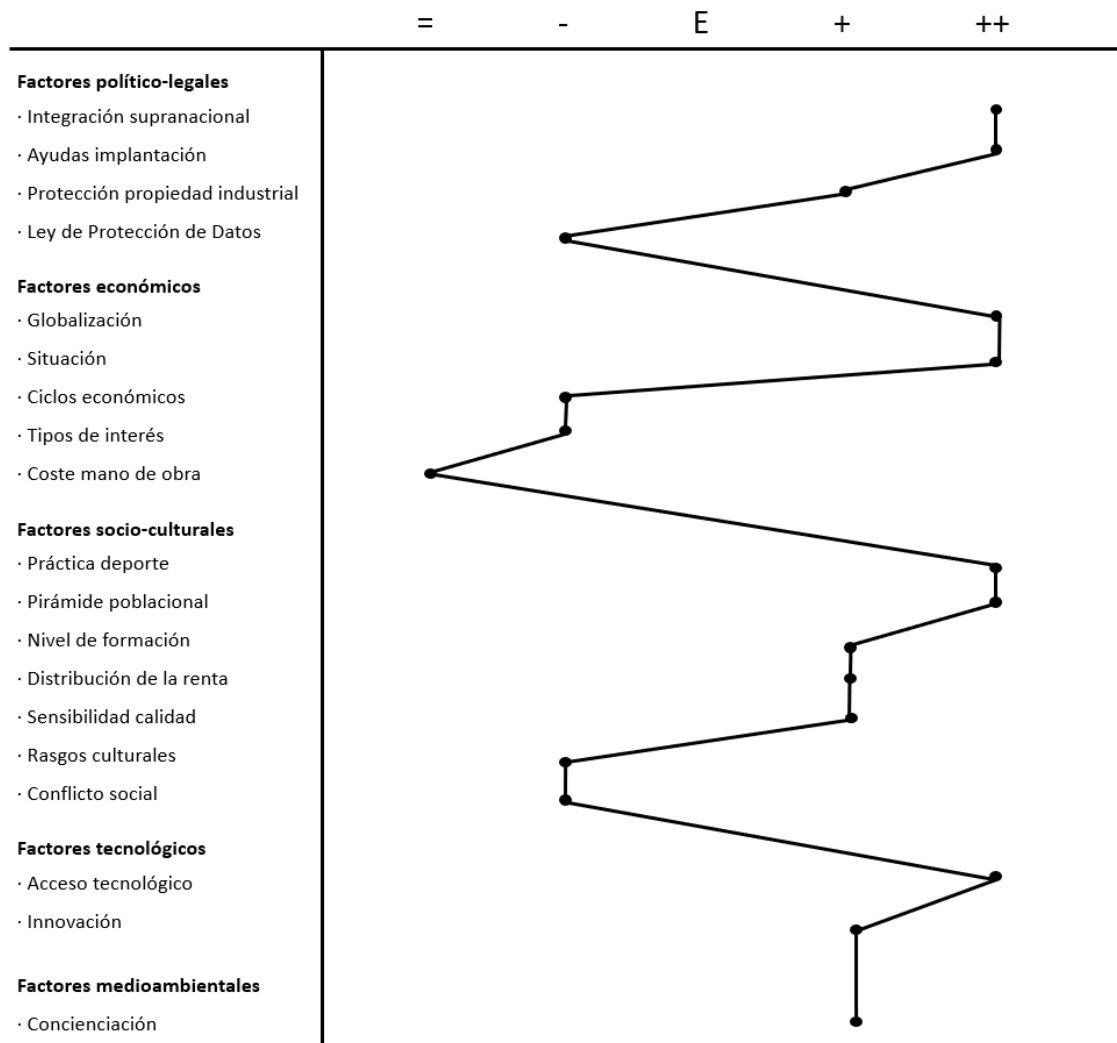
Francia es un país que apuesta por la innovación, ocupando el puesto número 16 en el Ranking del Índice Municipal de Innovación, una posición notablemente superior a la de España. (OPORTUNIDAD)

▪ **Factores medioambientales**

El grado de concienciación con el medio ambiente en Francia es elevado. Según el Índice de Desempeño Ambiental (EPI), Francia ocupa en el año 2018 el segundo puesto del ranking. (OPORTUNIDAD)

Al igual que en el caso de España, en la siguiente figura se muestran los factores considerando en qué grado son positivos o negativos para la empresa.

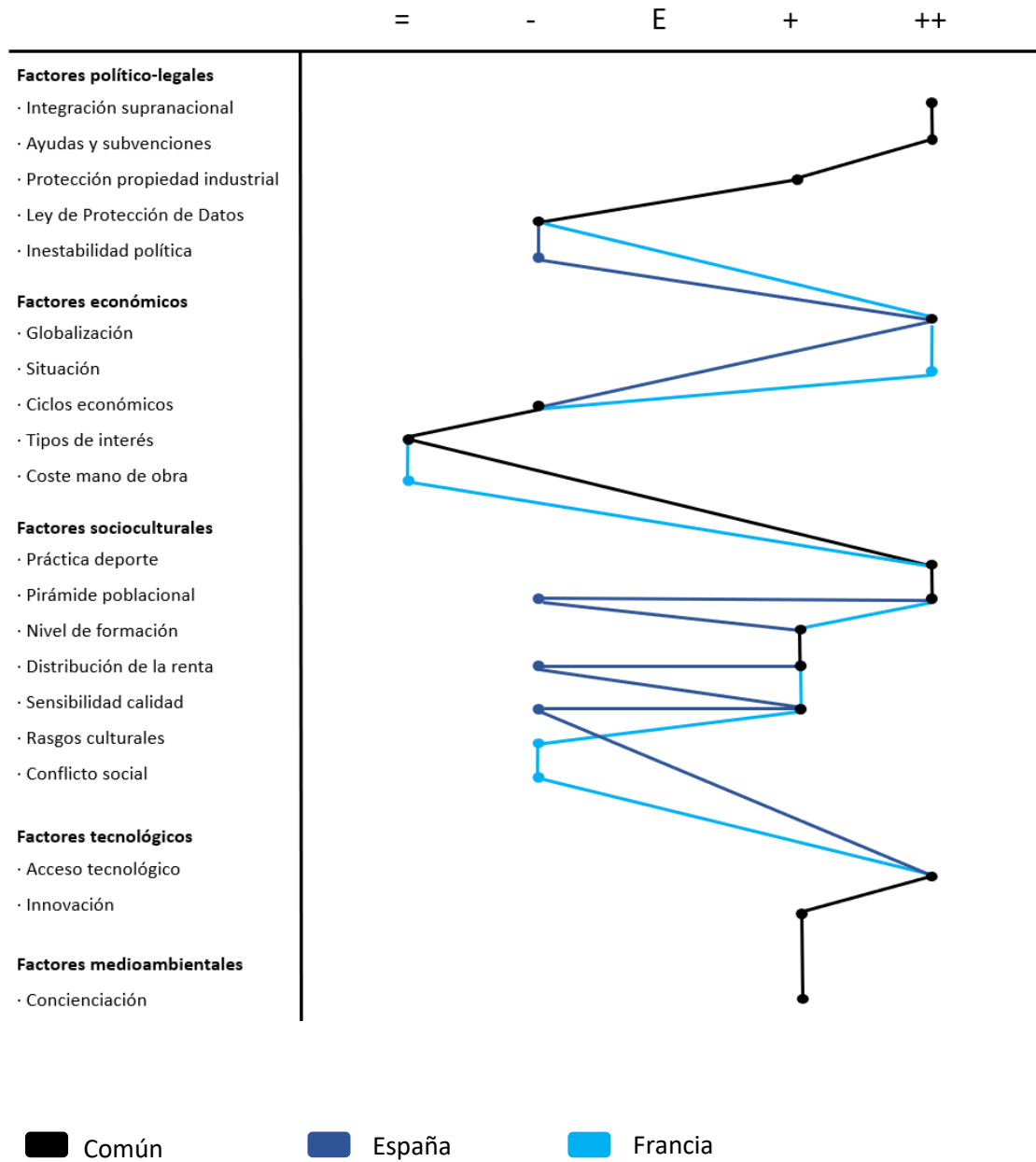
**Figura 5. Perfil Estratégico del análisis del entorno genérico de Francia**



Fuente: Elaboración propia

El siguiente perfil muestra la clasificación de los factores de ambos países conjuntamente, a modo de comparativa:

**Figura 6. Comparativa de los Perfiles Estratégicos del entorno genérico de España y Francia**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1.2. Entorno específico (Modelo PORTER)

Siguiendo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se analizan diferentes presiones sectoriales que afectan a la empresa.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

En cuanto al ritmo de crecimiento de la demanda, la tendencia de los “productos inteligentes” es creciente, y el NFC es una tecnología por la que están apostando las mayores multinacionales tecnológicas como Google, Samsung o Apple. (OPORTUNIDAD)

Uno de los puntos fuertes de la compañía reside en su diferenciación con respecto a los competidores actuales. Mientras que la competencia más directa se ha centrado en realizar dispositivos NFC independientes, Emerid ofrece la posibilidad de incorporación del dispositivo cualquier producto de la empresa cliente, lo cual tienen protegido con el modelo de utilidad. Esta es una de las principales ventajas, al ser un factor diferencial protegido que hace que no exista un producto exactamente igual. (OPORTUNIDAD)

A pesar de ello, sí que existe competencia más indirecta, empresas que emplean la misma tecnología NFC y ofrecen parte de las funcionalidades que ofrece Emerid aunque son dispositivos independientes que no se integran en ningún producto y que están dirigidos al usuario final. (AMENAZA)

- **Amenaza de nuevos competidores**

Una de las principales ventajas de cara a los nuevos competidores es la diferenciación. Al ser un producto protegido por un modelo de utilidad, no se puede imitar ya que supondría plagio. (OPORTUNIDAD)

De todas formas, las necesidades de capital para la creación del negocio no son excesivamente elevadas, por lo que las barreras de entrada en este sentido son escasas. (AMENAZA)

- **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos también suponen un riesgo para la demanda del producto, ya que cubren la misma necesidad. Existen otros tipos de tecnología que posibilitan ofrecer el mismo servicio. Ejemplo de ello es la empresa Saveid, que ofrece el mismo servicio pero mediante los códigos QR, aunque en este caso el producto se dirige al usuario final. También existen aplicaciones como Alpify, que se centra principalmente en deportes de montaña y que ofrece datos personales y de contacto, recorrido realizado y ubicación. (AMENAZA)

- **Poder de negociación de los clientes**

La importancia que puede tener la integración del dispositivo en los productos del cliente en cuanto a calidad es elevada, ya que les aporta un valor añadido relacionado con la seguridad de sus clientes que les posibilita incrementar el precio de sus productos obteniendo mayor margen, lo que implica a su vez un incremento en su nivel de beneficios. (OPORTUNIDAD)

Uno de los principales problemas en relación con los clientes es la amenaza de integración vertical. Si bien es cierto que se les ofrece un valor añadido y que se cuenta con un modelo de utilidad, siempre existe la posibilidad de que opten por otro método de identificación. (AMENAZA)

Si se tiene en cuenta el tamaño de la empresa y su poca antigüedad, el equilibrio en cuanto al nivel de información manejada por cada parte está descompensado. El poder que se pueda tener en comparación con una empresa que lleve años en el mercado y que es mucho más fuerte es notablemente inferior. (AMENAZA)

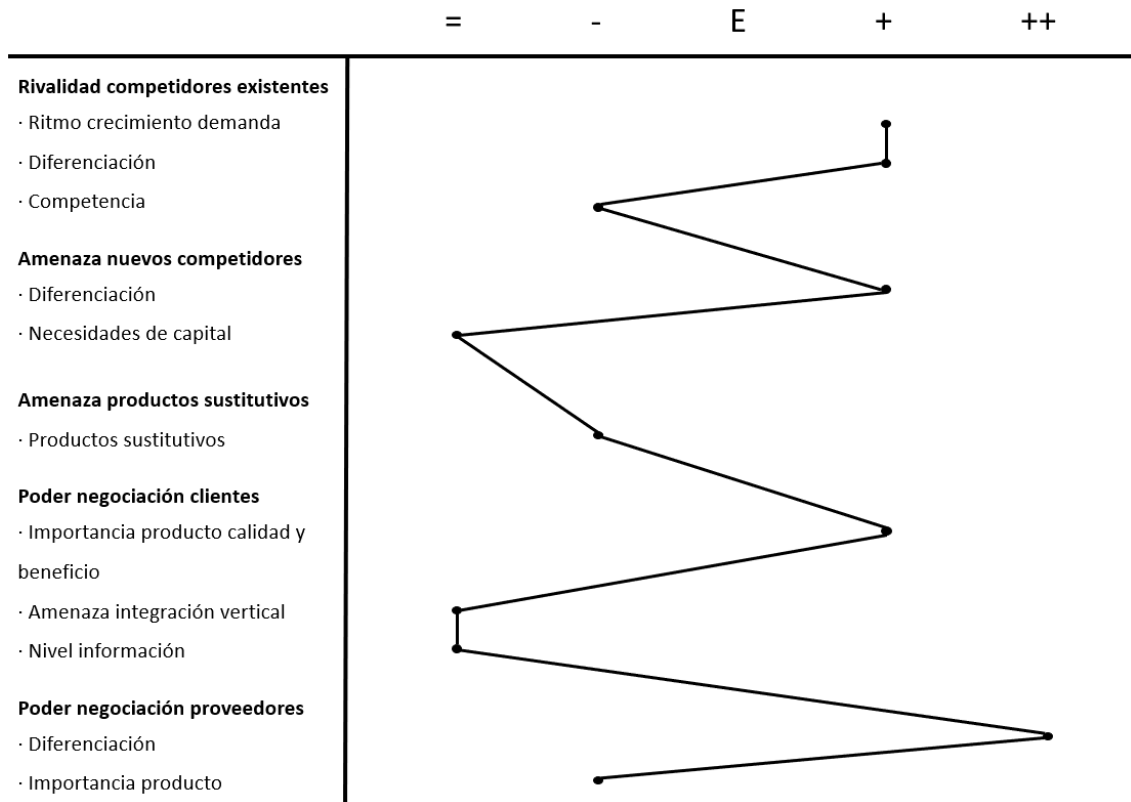
- **Poder de negociación de proveedores**

Existe un gran número de proveedores de dispositivos NFC en el mercado teniendo en cuenta el auge de dicha tecnología, y su diferenciación es escasa si tenemos en cuenta que lo que se requiere es un dispositivo con un nivel de estandarización bastante elevado. Los dispositivos en este caso se adquieren en China, país que ofrece un amplio abanico de proveedores entre los cuales elegir y que ofrecen los dispositivos a precios reducidos. (OPORTUNIDAD)

Es fundamental también tener en cuenta la importancia del producto que nos facilita el proveedor, que en este caso es esencial ya que es a base, sin los dispositivos NFC no hay producto. (AMENAZA)

Tras el análisis, el perfil estratégico que se muestra a continuación recoge de nuevo todos los factores comentados y su clasificación dependiendo de si se consideran oportunidades o amenazas:

**Figura 7. Perfil Estratégico del Análisis del Entorno Específico**



Fuente: Elaboración propia



#### 4.2.2. ANÁLISIS INTERNO (Recursos y Capacidades)

A nivel interno, se analizan los recursos y las capacidades de la empresa en la actualidad. El objetivo es detectar por un lado las fortalezas para valerse de ellas, y por otro las debilidades para tratar de mejorarlas.

Los recursos hacen referencia a los factores que posee la empresa, que pueden ser tanto tangibles como intangibles. Las capacidades surgen de las relaciones entre dichos factores.

### ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

#### · RECURSOS TANGIBLES

##### ▪ Físicos

La oficina se encuentra localizada en la Universidad del País Vasco (Leioa), gracias a “Zitek”, un programa de apoyo al emprendimiento por el cual se les ha ofrecido ese espacio físico para el desarrollo de su idea de negocio. Además, están cerca de una fuente importante de talento como es la universidad. (FORTALEZA)

En cuanto a los centros de aprovisionamiento, con los que colaboran habitualmente se encuentran localizados en China. Por un lado, los costes de fabricación son notablemente inferiores en dicho país, lo cual es muy importante si tenemos en cuenta la importancia de ello para los márgenes y para que la oferta del producto sea atractiva. Por otro lado, la distancia es considerable, por lo que en caso de requerir un pedido inmediato podría no llegar a tiempo, lo cual implicaría la necesidad de contactar con otro proveedor más cercano. Además, hay que añadir la problemática del riesgo de plagio. (FORTALEZA) (DEBILIDAD)

El grado de sofisticación tecnológica de los equipos y sistemas informáticos es escaso en comparación con el que puedan tener grandes empresas tecnológicas. A pesar de que puede que sea suficiente si se considera el tamaño de la empresa, el número de servicios que oferta y la cantidad de clientes actuales, según vaya incrementando dicho volumen el grado de sofisticación requerido irá aumentando. (DEBILIDAD)

A pesar de su localización, el tamaño de la empresa es limitado, y a pesar de que la producción no se realiza aquí y el número de empleados es reducido, podría condicionar su crecimiento. (DEBILIDAD)

- **Financieros**

Actualmente no existen deudas con entidades de crédito, lo cual implica que mantienen el control sobre la empresa y que no tienen que emplear recursos económicos en saldar deudas. (FORTALEZA)

A pesar de ello, la tesorería de la empresa es ligeramente negativa, lo que supone una falta de recursos económicos para el crecimiento y la internacionalización. (DEBILIDAD)

- **RECURSOS INTANGIBLES**

- **Tecnológicos**

La empresa tiene protegido su producto mediante un modelo de utilidad a nivel europeo, por lo que tiene exclusividad en su explotación por una duración de diez años. (FORTALEZA)

Por otro lado, no se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo procesos de I+D+i, tan necesarios a la hora de decidir cómo incorporar los dispositivos a cada objeto. (DEBILIDAD)

- **Comerciales**

La marca de la empresa está registrada a nivel europeo, por lo cual las acciones comerciales que se hagan para dar a conocer la marca están protegidas, ya que no va a haber otra empresa que se pueda aprovechar de su nombre. (FORTALEZA)

Y es que en estos primeros años los esfuerzos en el ámbito de publicidad y marketing han tenido una especial importancia, ya que, si se aspira a ser un referente de seguridad a nivel global, es vital que el mayor número de personas sean capaces de reconocer el logotipo en los diferentes objetos, de lo contrario el producto no tendría sentido. De todas formas, al ser una startup de reciente creación, a pesar de dichos esfuerzos la notoriedad de la marca aún es muy inferior a la deseada. (DEBILIDAD)

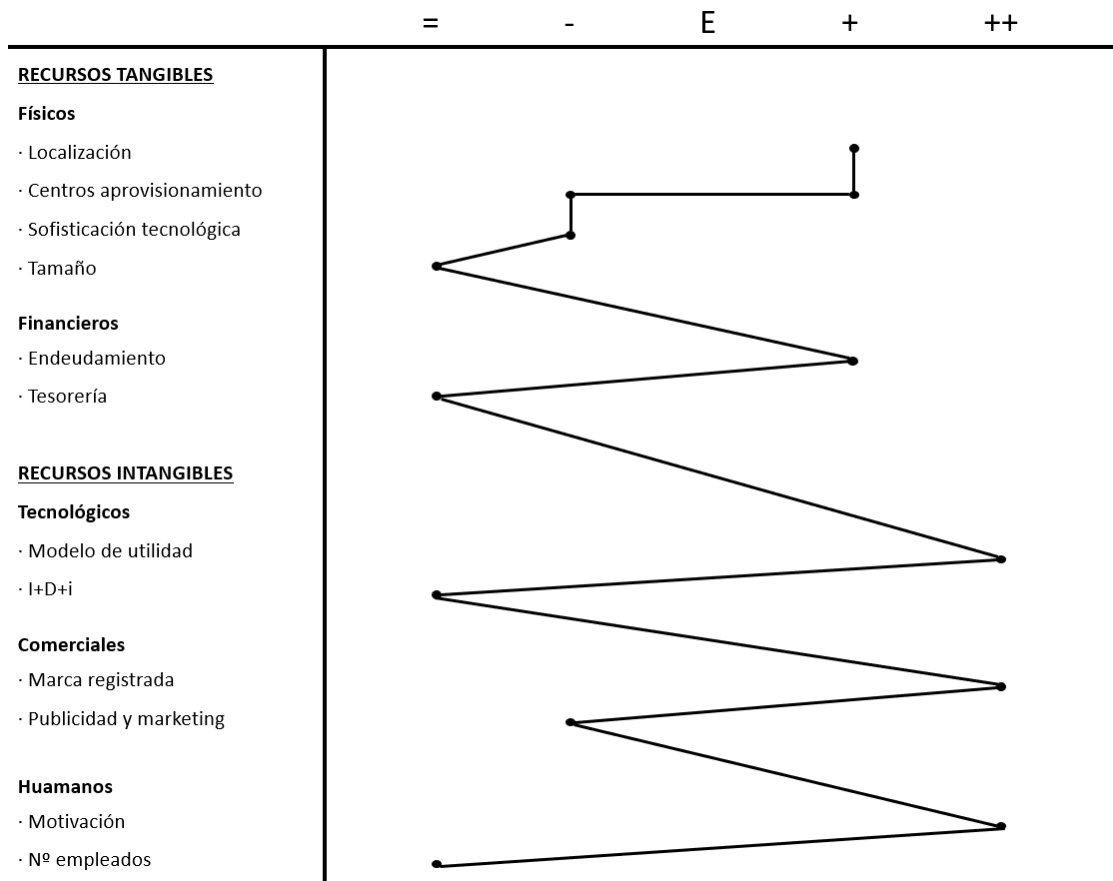
- **Humanos**

La startup está formada por cinco socios que muestran una gran motivación por el proyecto al ser un proyecto que han creado ellos mismos, en el que han invertido mucho esfuerzo y recursos y por el que tienen que luchar para que salga adelante. (FORTALEZA)

El hecho de que en cuanto a número de empleados sean únicamente cinco personas las que conforman la empresa puede ser un factor que limita el crecimiento. El producto ofrece un grado de escalabilidad muy elevado, pero un equipo reducido puede encontrar dificultades si intenta abarcar todo. (DEBILIDAD)

La siguiente figura muestra el perfil estratégico de los recursos de la empresa analizados, tanto los tangibles como los intangibles, mostrando las fortalezas en los puntos positivos y las debilidades en los negativos:

**Figura 8. Perfil Estratégico de los recursos de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES

### ▪ Organizativas

Un aspecto positivo de la pequeña dimensión de la empresa consiste en el buen flujo de información a nivel interno y la excelente coordinación que esto posibilita. (FORTALEZA)

Cada uno de los cinco socios asume un rol dentro de la organización, por lo que la estructura organizativa está bien definida y las funciones están bien repartidas. (FORTALEZA)

- **Directivas**

A pesar de que la experiencia de los socios sea escasa, se han apoyado en diferentes organismos como pueden ser las aceleradoras, que ofrecen recursos importantes para el desarrollo de la idea de negocio. Entre ellos se puede encontrar asesoramiento por parte de mentores con amplia experiencia. A pesar de ello, esto puede ser interesante de momento, pero cuanto menos se dependa de factores externos mejor. (DEBILIDAD)

- **Financieras**

En cuanto a la capacidad de endeudamiento, la situación financiera de la empresa en la actualidad no es óptima. A pesar de no contar con deudas, al ser un negocio que está en sus inicios y que cuenta con una tesorería negativa, es complicado obtener financiación por parte de una entidad de crédito. (DEBILIDAD)

- **Tecnológicas**

La capacidad de implementación de nuevas tecnologías es escasa, ya que por lo general suele requerir de inversiones económicas considerables. (DEBILIDAD)

- **Comerciales**

El conocimiento del mercado es limitado teniendo en cuenta la reciente creación de la empresa y la gran cantidad de variables que actúan sobre él. Además, a nivel internacional cada mercado cuenta con sus propias características, lo cual lo dificulta aún más. (DEBILIDAD)

- **Humanas**

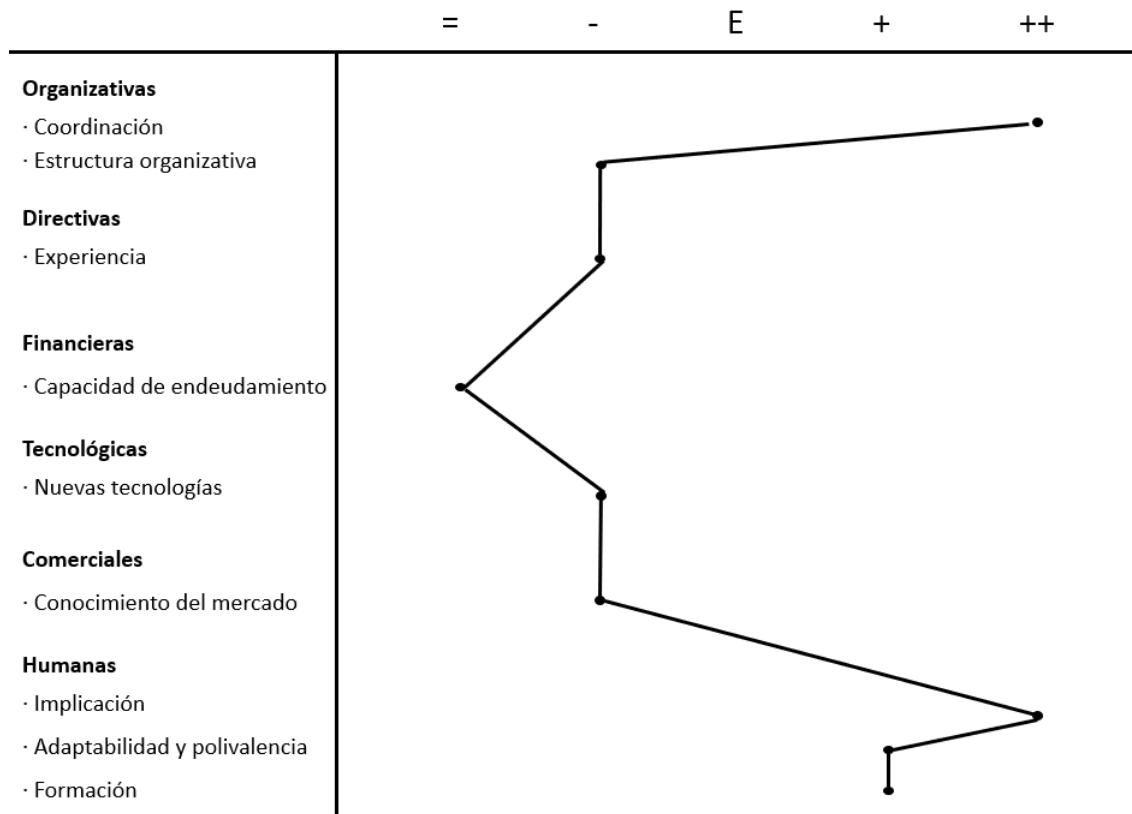
La principal capacidad en ese ámbito es la implicación, los 5 trabajadores de la startup son a su vez los creadores de ésta, es su proyecto. Por ello, el grado de implicación que presentan es muy elevado, así como su grado de compromiso. (FORTALEZA)

La escasez de personal unido al alto grado de implicación de éste también se traduce en una elevada adaptabilidad y polivalencia. De esta forma, a pesar de que cada uno tenga asignadas unas tareas específicas, todos se ayudan mutuamente en caso de ser necesario y se adaptan a las diferentes situaciones que puedan surgir. (FORTALEZA)

Además, todos ellos cuentan con un nivel de formación elevado. Tienen conocimientos tanto de empresa como de tecnología, ambos imprescindibles para el desarrollo de la idea de negocio. (FORMACIÓN)

A continuación, se muestra el Perfil Estratégico de las capacidades, visualizando del mismo modo las fortalezas y las debilidades:

**Figura 9. Perfil Estratégico de las capacidades de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

### 4.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO DAFO

Tras haber realizado todo el análisis estratégico, se han clasificado los factores. Los externos positivos como oportunidades y los negativos como amenazas, y los internos positivos como fortalezas y los negativos como debilidades.

Figura 10. Diagnóstico DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>OC1</b> Acceso tecnológico</p> <p><b>OC2</b> Globalización</p> <p><b>OC3</b> Integración supranacional</p> <p><b>OC4</b> Protección de la propiedad industrial</p> <p><b>OC5</b> Práctica deporte</p> <p><b>OC6</b> Ayudas y subvenciones</p> <p><b>OC7</b> Innovación</p> <p><b>OC8</b> Nivel de formación</p> <p><b>OC9</b> Concienciación medio ambiente</p> <p><b>OS1</b> Importancia del producto (cliente)</p> <p><b>OS2</b> Ritmo de crecimiento de la demanda</p> <p><b>OS3</b> Diferenciación (existentes y nuevos competidores)</p> <p><b>OS4</b> Diferenciación (proveedores)</p> <p><b>OE1</b> Pirámide poblacional edad media</p> <p><b>OE2</b> Distribución de la renta nicho</p> <p><b>OE3</b> Sensibilidad calidad nicho</p> <p><b>OF1</b> Pirámide poblacional</p> <p><b>OF2</b> Situación</p> <p><b>OF3</b> Distribución de la renta</p> <p><b>OF4</b> Sensibilidad calidad</p>	<p><b>AC1</b> Tipos de interés</p> <p><b>AC2</b> Ciclos económicos</p> <p><b>AC3</b> Ley de Protección de Datos</p> <p><b>AS1</b> Amenaza de integración vertical (clientes)</p> <p><b>AS2</b> Competencia</p> <p><b>AS3</b> Productos sustitutivos</p> <p><b>AS4</b> Nivel de información (clientes)</p> <p><b>AS5</b> Importancia del producto (proveedores)</p> <p><b>AS6</b> Necesidades de capital (nuevos competidores)</p> <p><b>AE1</b> Distribución de la renta general</p> <p><b>AE2</b> Sensibilidad calidad general</p> <p><b>AE3</b> Pirámide poblacional envejecimiento</p> <p><b>AE4</b> Estabilidad política</p> <p><b>AF1</b> Coste mano de obra</p> <p><b>AF2</b> Rasgos culturales</p> <p><b>AF3</b> Conflicto social</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1</b> Modelo de utilidad</p> <p><b>F2</b> Marca registrada</p> <p><b>F3</b> Motivación</p> <p><b>F4</b> Implicación</p> <p><b>F5</b> Adaptabilidad y polivalencia</p> <p><b>F6</b> Coordinación</p> <p><b>F7</b> Formación</p> <p><b>F8</b> Localización</p> <p><b>F9</b> Centros aprovisionamiento coste</p> <p><b>F10</b> Endeudamiento</p>	<p><b>D1</b> Tamaño</p> <p><b>D2</b> Número de empleados</p> <p><b>D3</b> Capacidad de endeudamiento</p> <p><b>D4</b> Tesorería</p> <p><b>D5</b> Publicidad y marketing</p> <p><b>D6</b> I+D+i</p> <p><b>D7</b> Sofisticación tecnológica</p> <p><b>D8</b> Implementación de nuevas tecnologías</p> <p><b>D9</b> Experiencia</p> <p><b>D10</b> Conocimiento del mercado</p> <p><b>D11</b> Centros aprovisionamiento distancia</p> <p><b>D12</b> Estructura organizativa</p>

**OC**= Oportunidad Común    **OS**= Oportunidad Sector    **OE**= Oportunidad España    **OF**= Oportunidad Francia  
**AC**= Amenaza Común    **AS**= Amenaza Sector    **AE**= Amenaza España    **AF**= Amenaza Francia

Fuente: elaboración propia

#### 4.4. EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos consisten en la creación de relaciones entre los diferentes factores del DAFO. De dichas relaciones se generan una serie de ideas que ayudarán en la definición de las estrategias, justificando las decisiones tomadas.

Figura 11. Eje Estratégico de la Estrategia de Internacionalización

<b>(E0) ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC1</b> Acceso tecnológico <b>OC2</b> Globalización <b>OC3</b> Integración supranacional <b>OC6</b> Ayudas y subvenciones <b>OS2</b> Ritmo de crecimiento de la demanda <b>OS3</b> Diferenciación (existentes y nuevos competidores)	<b>AC2</b> Ciclos económicos <b>AE1</b> Distribución de la renta general <b>AE3</b> Pirámide poblacional envejecimiento <b>AE4</b> Estabilidad política	<b>F1</b> Modelo de utilidad <b>F2</b> Marca registrada <b>F8</b> Localización	<b>D1</b> Tamaño <b>D2</b> Número de empleados <b>D3</b> Capacidad de endeudamiento <b>D4</b> Tesorería <b>D9</b> Experiencia

Fuente: elaboración propia

Figura 12. Eje Estratégico de la Estrategia de Localización

<b>(E1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN</b>			
<b>Internacionalización a Francia</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC3</b> Integración supranacional <b>OC4</b> Protección propiedad industrial <b>OC5</b> Práctica deporte <b>OC6</b> Ayudas y subvenciones <b>OC7</b> Innovación <b>OC8</b> Nivel de formación <b>OF1</b> Pirámide poblacional <b>OF2</b> Situación <b>OF3</b> Distribución de la renta <b>OF4</b> Sensibilidad calidad	<b>AC1</b> Tipos de interés <b>AC2</b> Ciclos económicos <b>AF1</b> Coste mano de obra <b>AF2</b> Rasgos culturales <b>AF3</b> Conflicto social	<b>F1</b> Modelo de utilidad <b>F2</b> Marca registrada <b>F6</b> Coordinación	<b>D1</b> Tamaño <b>D2</b> Número de empleados <b>D3</b> Capacidad endeudamiento <b>D4</b> Tesorería <b>D10</b> Conocimiento de mercado <b>D12</b> Estructura organizativa

Fuente: elaboración propia

Figura 13. Eje Estratégico de la Estrategia de Entrada y Permanencia

<b>(E2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA</b>			
<b>E. ENTRADA: Exportación directa mediante agente</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC3</b> Integración supranacional <b>OC4</b> Protección de la propiedad industrial <b>OC6</b> Ayudas y subvenciones <b>OC8</b> Nivel de formación <b>OF2</b> Situación	<b>AF1</b> Coste mano de obra <b>AF2</b> Rasgos culturales	<b>F1</b> Modelo de utilidad <b>F2</b> Marca registrada <b>F6</b> Coordinación	<b>D1</b> Tamaño <b>D2</b> Número de empleados <b>D3</b> Capacidad de endeudamiento <b>D4</b> Tesorería <b>D10</b> Conocimiento del mercado
<b>E. PERMANENCIA: ISI Comercial</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC3</b> Integración supranacional <b>OC6</b> Ayudas y subvenciones <b>OC8</b> Nivel de formación <b>OS2</b> Ritmo de crecimiento de la demanda <b>OS3</b> Diferenciación (existentes y nuevos competidores)	<b>AC1</b> Tipos de interés <b>AS1</b> Amenaza de integración vertical (clientes) <b>AS2</b> Competencia <b>AS3</b> Productos sustitutivos <b>AF1</b> Coste mano de obra	<b>F1</b> Modelo de utilidad <b>F2</b> Marca registrada <b>F6</b> Coordinación <b>F10</b> Endeudamiento	<b>D2</b> Número de empleados <b>D3</b> Capacidad de endeudamiento <b>D4</b> Tesorería <b>D5</b> Publicidad y marketing <b>D12</b> Estructura organizativa

Fuente: elaboración propia

Figura 14. Eje Estratégico de la Estrategia de Crecimiento

<b>(E3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</b>			
<b>Crecimiento orgánico</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC3</b> Integración supranacional <b>OC6</b> Ayudas y subvenciones <b>OF2</b> Situación	<b>AC1</b> Tipos de interés <b>AC2</b> Ciclos económicos	<b>F3</b> Motivación <b>F4</b> Implicación <b>F5</b> Adaptabilidad y polyvalencia <b>F10</b> Endeudamiento	<b>D3</b> Capacidad de endeudamiento <b>D4</b> Tesorería <b>D9</b> Experiencia <b>D10</b> Conocimiento de mercado

Fuente: elaboración propia



Figura 15. Eje Estratégico de la Estrategia de Convivencia

<b>(E4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA</b>			
<b>Acuerdo de cooperación</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC7</b> Innovación <b>OS1</b> Importancia del producto (cliente) <b>OS3</b> Diferenciación (existentes y nuevos competidores)	<b>AS1</b> Amenaza de integración vertical (clientes) <b>AS2</b> Competencia <b>AS3</b> Productos sustitutivos <b>AS4</b> Nivel de información (clientes) <b>AS6</b> Necesidades de capital (nuevos competidores)	<b>F1</b> Modelo de utilidad <b>F4</b> Implicación	<b>D1</b> Tamaño <b>D6</b> I+D+i <b>D7</b> Sofisticación tecnológica <b>D8</b> Implementación de nuevas tecnologías <b>D10</b> Conocimiento del mercado

Fuente: elaboración propia

Figura 16. Eje Estratégico de la Estrategia Corporativa

<b>(E5) ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>			
<b>UEN dispositivos, desarrollo de mercado</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC4</b> Protección de la propiedad industrial <b>OC6</b> Ayudas y subvenciones <b>OS2</b> Ritmo de crecimiento de la demanda	<b>AS2</b> Competencia <b>AS3</b> Productos sustitutivos <b>AS6</b> Necesidades de capital (nuevos competidores)	<b>F1</b> Modelo de utilidad <b>F2</b> Marca registrada	<b>D1</b> Tamaño <b>D2</b> Número de empleados <b>D3</b> Capacidad de endeudamiento <b>D4</b> Tesorería <b>D6</b> I+D+i

Fuente: elaboración propia

Figura 17. Eje Estratégico de la Estrategia de Internalización

<b>(E6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN</b>			
<b>Aprovisionamiento, Marketing y ventas en el exterior</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC1</b> Acceso tecnológico <b>OC2</b> Globalización <b>OC6</b> Ayudas y subvenciones <b>OS2</b> Ritmo de crecimiento de la demanda <b>OS4</b> Diferenciación (proveedores)	<b>AS1</b> Amenaza de integración vertical (clientes) <b>AS2</b> Competencia <b>AS3</b> Productos sustitutivos <b>AS5</b> Importancia del producto (proveedores) <b>AS6</b> Necesidades de capital (nuevos competidores) <b>AF2</b> Rasgos culturales	<b>F1</b> Modelo de utilidad <b>F2</b> Marca registrada <b>F9</b> Centros de aprovisionamiento coste	<b>D3</b> Capacidad de endeudamiento <b>D4</b> Tesorería <b>D5</b> Publicidad y marketing <b>D10</b> Conocimiento del mercado <b>D11</b> Centros aprovisionamiento distancia

Fuente: elaboración propia

Figura 18. Eje Estratégico de la Estrategia Competitiva

<b>(E7) ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>			
<b>Diferenciación en imagen</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC9</b> Concienciación medio ambiente <b>OE1</b> Pirámide poblacional edad media <b>OE2</b> Distribución de la renta nicho <b>OE3</b> Sensibilidad calidad nicho <b>OF1</b> Pirámide poblacional <b>OF3</b> Distribución de la renta <b>OF4</b> Sensibilidad calidad	<b>AC3</b> Ley de protección de datos <b>AE1</b> Distribución de la renta general <b>AE2</b> Sensibilidad calidad general	<b>F2</b> Marca registrada	<b>D3</b> Capacidad de endeudamiento <b>D4</b> Tesorería <b>D5</b> Publicidad y marketing

Fuente: elaboración propia

Figura 19. Eje Estratégico de la Estrategia de Estructura

<b>(E8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA</b>			
<b>División internacional</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC1</b> Acceso tecnológico <b>OC2</b> Globalización <b>OC3</b> Integración supranacional <b>OF2</b> Situación	<b>AF2</b> Rasgos culturales	<b>F4</b> Implicación <b>F5</b> Adaptabilidad y polivalencia <b>F6</b> Coordinación <b>F7</b> Formación	<b>D11</b> Centros aprovisionamiento distancia <b>D12</b> Estructura organizativa

Fuente: elaboración propia

Figura 20. Eje Estratégico de la Estrategia de Estructura

<b>(E9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE</b>			
<b>Estrategia multidoméstica</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC1</b> Acceso tecnológico <b>OC2</b> Globalización <b>OE2</b> Distribución de la renta nicho <b>OE3</b> Sensibilidad calidad nicho <b>OF3</b> Distribución de la renta <b>OF4</b> Sensibilidad calidad	<b>AF2</b> Rasgos culturales	<b>F5</b> Adaptabilidad y polivalencia <b>F6</b> Coordinación	<b>D2</b> Número de empleados <b>D9</b> Experiencia <b>D10</b> Conocimiento del mercado <b>D12</b> Estructura organizativa

Fuente: elaboración propia

Figura 21. Eje Estratégico de la Estrategia de Secuencia

<b>(E10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA</b>			
<b>Estrategia secuencial</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OC3</b> Integración supranacional <b>OC6</b> Ayudas y subvenciones <b>OF2</b> Situación	<b>AC2</b> Ciclos económicos <b>AF2</b> Rasgos culturales	<b>F1</b> Modelo de utilidad <b>F2</b> Marca registrada	<b>D1</b> Tamaño <b>D2</b> Número de empleados <b>D3</b> Capacidad de endeudamiento <b>D4</b> Tesorería <b>D9</b> Experiencia <b>D10</b> Conocimiento de mercado <b>D12</b> Estructura organizativa

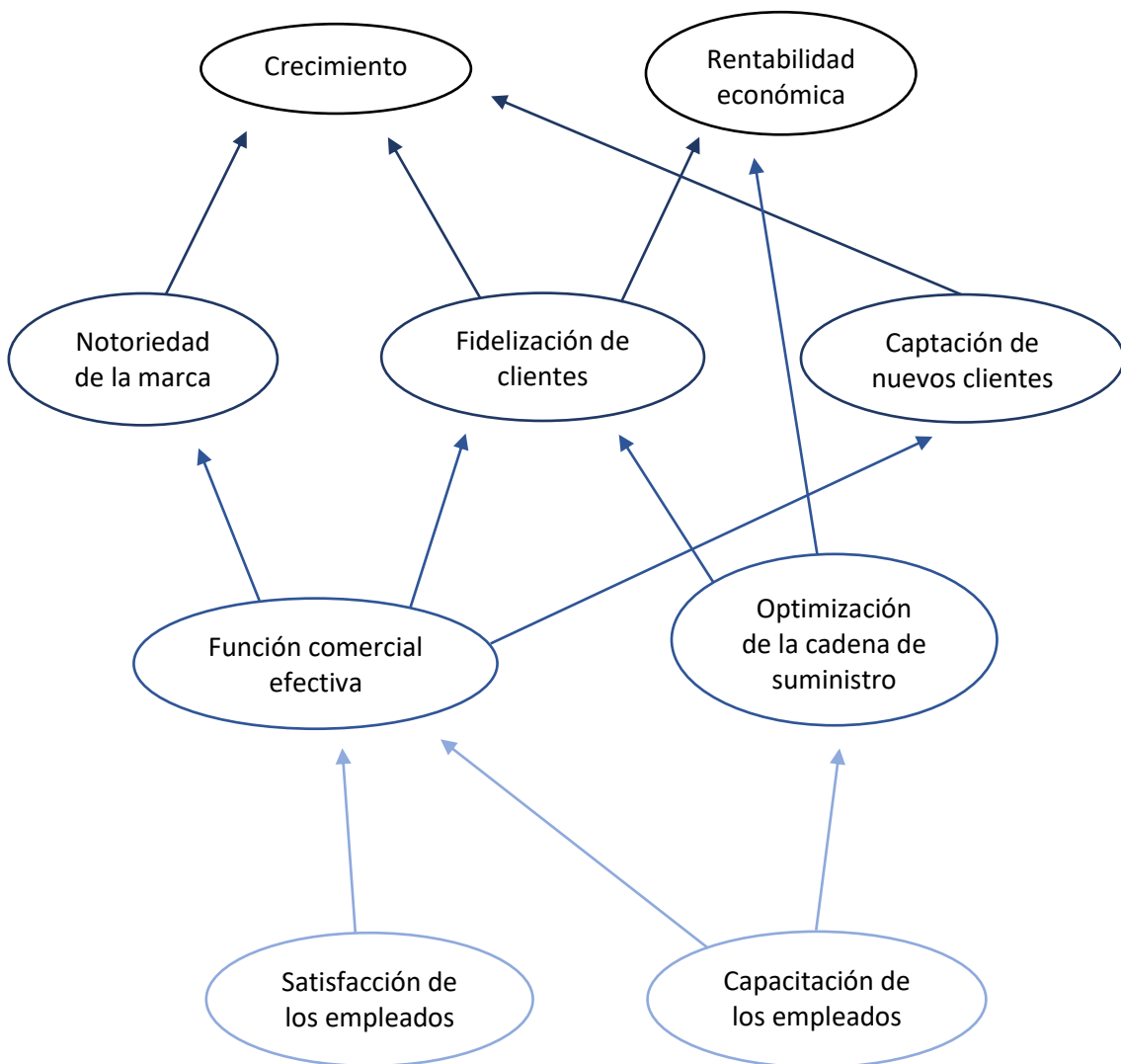
Fuente: elaboración propia

## 4.5. SISTEMA DE OBJETIVOS INTERNACIONALES

### 4.5.1. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación, se muestran las relaciones entre los objetivos definidos en base al diagnóstico DAFO y la misión, visión y valores de la empresa:

**Figura 22. Mapa Estratégico de los Objetivos Internacionales**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Figura 23. Cuadro de Mando Integral (CMI)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS			INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
		Año 1	Año 2	Año 3	
<b>FINANCIEROS</b>					
<b>Crecimiento</b>	Nº de mercados presentes	4	4	4	(E0) E. Internacionalización (E1) E. Localización
	Incremento facturación internacional relativa respecto al año anterior (ventas exteriores/ ventas totales)	0,4 %	1,2 %	1,4 %	(E0) E. Internacionalización (E2) E. Entrada y permanencia (E5) E. Competitiva
<b>Rentabilidad económica</b>	ROI	- 5 %	- 3 %	2 %	(E0 – E10) Todas las estrategias
<b>CLIENTES</b>					
<b>Notoriedad de la marca</b>	% de clientes potenciales que conocen la marca	19 %	28 %	37 %	(E2) E. Entrada y permanencia (E4) E. Convivencia (E6) E. Internalización (E7) E. Competitiva
<b>Captación de nuevos clientes</b>	Nº de nuevos clientes	1	2	2	(E0) E. Internacionalización (E6) E. Internalización (E7) E. Competitiva
<b>Fidelización de clientes</b>	Nº de clientes con los que se crean acuerdos de cooperación a l/p	1	3	5	(E2) E. Entrada y permanencia (E4) E. Convivencia (E5) E. Competitiva (E6) E. Internalización

ONJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS			INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
		Año 1	Año 2	Año 3	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>					
<b>Optimización de la cadena de suministro</b>	% de plazos cumplidos	90 %	93 %	95 %	(E1) E. Localización (E6) E. Internalización (E8) E. Estructura
<b>Función comercial efectiva</b>	% de acuerdos conseguidos sobre todas las reuniones	7 %	10 %	17 %	(E6) E. Internalización (E7) E. Competitiva (E8) E. Estructura (E9) E. Enfoque
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>					
<b>Satisfacción de los empleados</b>	Índice de satisfacción global	80 %	85 %	90 %	(E2) E. Entrada y permanencia (E8) E. Estructura
<b>Capacitación de los empleados</b>	Nº de empleados formados	5	5	8	(E2) E. Entrada y permanencia (E8) E. Estructura

Fuente: elaboración propia

## 4.6. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN (Modelo de las Diez Estrategias)

A continuación, se explicarán las diez estrategias definidas, así como la decisión estratégica previa que justifica la internacionalización.

### ▪ **(E0) Estrategia de internacionalización**

La globalización, impulsada por el elevado grado de acceso tecnológico, ha favorecido la homogeneización de los mercados, y en el caso de la Unión Europea aún más. Ello permite compensar los problemas que pueda causar la inestabilidad política o una recesión en la economía nacional aprovechando la demanda de países que se encuentran en crecimiento.

Además, varios países ofrecen ayudas y subvenciones para atraer proyectos empresariales innovadores a su territorio, lo que es de gran ayuda dada la reciente creación de la empresa y las dificultades iniciales de tamaño, número de empleados, financiación y experiencia que ello conlleva.

Por otra parte, el envejecimiento poblacional y la desigualdad en la distribución de la renta en España puede poner en riesgo la demanda nacional a largo plazo. El crecimiento de la demanda a nivel mundial es elevado, y gracias al modelo de utilidad y marca registrada a nivel europeo se posee un factor diferencial con respecto a los competidores.

### ▪ **(E1) Estrategia de localización**

Francia es el país escogido para la internacionalización de Emerid. Su localización dentro de la Unión Europea es clave, ya que en estos momentos teniendo en cuenta tanto el aspecto financiero como el pequeño tamaño de la empresa en cuanto a recursos humanos, tiene más sentido aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado único. De esta forma, se evitan posibles amenazas como tipos de cambio, barreras de entrada, movilidad de las personas... Además, a nivel organizativo supone un menor esfuerzo controlar las relaciones internacionales con el país vecino teniendo en cuenta la cercanía existente y que el modelo de utilidad ya está protegido en dicho país.

Las ayudas y subvenciones que existen en Francia también pueden ser clave, aunque hay que tener en cuenta el elevado coste de mano de obra, la próxima subida de los intereses y la ralentización económica provocada en parte por el reciente conflicto social, que pueden dificultar el acceso a financiación.



Por otro lado, la práctica de deportes está también muy extendida, y los deportes practicados son similares a los que se practican en España. A ello hay que sumarle que es un país que apuesta por la innovación, por lo que la posibilidad de que haya empresas deportivas que estén interesadas en el producto es elevada.

Al mismo tiempo, a pesar de la desaceleración económica generalizada a nivel europeo, la economía francesa es una de las más fuertes. Es un mercado más amplio con una pirámide poblacional más homogénea y que en general tiene menor sensibilidad al precio y mayor sensibilidad a la calidad.

Si bien es cierto que los rasgos culturales de la sociedad francesa distan de los de la española y que actualmente el conocimiento del mercado que poseen los miembros de la empresa es escaso, las diferencias son notablemente inferiores comparadas con las que podría haber en países con culturas totalmente diferentes como los asiáticos, por ejemplo.

- **(E2) Estrategia de entrada y permanencia**

Teniendo en cuenta aspectos como el tamaño, capacidad económica, número de empleados y experiencia, la estrategia de entrada se centraría en la exportación del producto. Aprovechando la protección del modelo de utilidad y de la marca, la cercanía del país destino y todas las demás oportunidades que ofrece la pertenencia a la Unión Europea, como el uso de la misma moneda o el mercado único, se podría optar por la exportación directa, evitando la necesidad de un intermediario que realice todos los trámites.

Una buena opción sería intentar aprovechar las aceleradoras existentes en Francia para conseguir asesoramiento, financiación y contactos sin necesidad de realizar grandes inversiones. Ésta se podría considerar como primera opción de entrada, pero hay que tener en cuenta que la participación no siempre asegura ser la empresa seleccionada, y no se debería depender únicamente de ello.

Por lo tanto, en caso de no conseguir las facilidades que ofrecen las aceleradoras, lo mejor sería optar por la exportación directa con la ayuda de un agente local. Esta última figura se considera de gran relevancia teniendo en cuenta los rasgos culturales del país, donde por ejemplo realizar los acuerdos comerciales con las empresas cliente en su idioma puede suponer un factor decisivo. Además, el conocimiento del mercado vecino es limitado, por lo que contar con dicho intermediario puede suponer una ventaja.

En cuanto a la estrategia de permanencia, considerando la importancia de la difusión de la imagen de marca si se desea llegar a ser referente universal, se podría optar por una

Implantación de Servicios Internacionales (ISI comercial). En este caso, el riesgo y la cantidad de recursos comprometidos se incrementaría, por lo que se llevará a cabo una vez se hayan obtenido resultados positivos de la exportación y se haya conseguido financiación suficiente.

En referencia a dicha implantación comercial, uno de los aspectos clave en las relaciones comerciales es la confianza, y crear relaciones estables es imprescindible para evitar el riesgo de integración vertical. Se aprovechará el crecimiento de la demanda y la diferenciación que ofrece la posesión del modelo de utilidad para posicionar la marca frente a la competencia.

Habrá que hacer un esfuerzo en el ámbito de Recursos Humanos para captar personal cualificado, con experiencia y conocimiento del mercado, y más importante aún, habrá que tratar de mantenerlo en la empresa para cuidar de esta forma también las relaciones con los clientes. La estructura de la empresa deberá adaptarse para mantener una buena coordinación.

- **(E3) Estrategia de crecimiento**

A pesar de la escasa experiencia y conocimiento de mercado, aspecto que se podría compensar con la adquisición de una empresa ya establecida, no se cuenta con los recursos financieros necesarios, por lo que se deberá compensar con la motivación, implicación y adaptabilidad y polivalencia de los empleados, así como las diferentes ayudas como el asesoramiento.

Entonces, en este caso el tipo de crecimiento sería orgánico, utilizando los recursos propios de la empresa, teniendo en cuenta los menores costes de implantación gracias a su pertenencia a la Unión Europea, la cercanía del mercado y que la inversión a realizar no es excesivamente elevada.

Al aproximarse una subida de los tipos de interés, sería conveniente tratar de valerse de las ayudas y subvenciones, ya que, a pesar de no tener deudas actuales, la situación financiera de la empresa puede dificultar el acceso a financiación, y actualmente no pueden contar con la tesorería. De todas formas, habrá que considerar la posibilidad de la disminución de dichas ayudas si el crecimiento económico se reduce.

- **(E4) Estrategia de convivencia**

Esta estrategia va unida a la estrategia de entrada y permanencia, y consistiría en acuerdos de cooperación mediante alianzas locales. Si bien es cierto que en un principio la internacionalización se basaría simplemente en la exportación, lo que se persigue es conseguir relaciones estables y duraderas con las empresas cliente.

Lo que se persigue de esta forma es ofrecer al cliente una solución tecnológica única en el mercado e integrable en cualquier producto, que le aporta un alto valor añadido a su producto final al convertirlo en un producto inteligente, incorporándole funcionalidades tecnológicas. A cambio, el cliente se encarga del proceso de integración del dispositivo en su producto, de la distribución y de parte de la promoción. Este último aspecto sería apoyado por parte de la ISI Comercial, que tendría dos funciones: mantener las relaciones con las empresas cliente y promocionar la marca en el mercado.

Mediante la colaboración, se puede aprovechar el conocimiento de mercado de la empresa cliente y se puede mejorar el producto gracias a su tecnología, algo que en solitario sería mucho más difícil. A pesar de dichos aspectos positivos, habrá que contar con un desequilibrio en el poder de negociación teniendo en cuenta el reducido tamaño de Emerid y la información que puede manejar en comparación la empresa cliente.

- **(E5) Estrategia corporativa**

La empresa cuenta únicamente con una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), que es la de los dispositivos, el único producto que tienen de momento debido a la reciente creación de ésta y los recursos disponibles.

El dispositivo es un producto novedoso que, a pesar de utilizar una tecnología madura, está dentro de un sector en crecimiento por las funcionalidades aún no desarrolladas de ésta. Por ello, la estrategia corporativa por el momento se centraría en el desarrollo de mercado, que consiste explotar los productos actuales gracias a las oportunidades que ofrecen otros mercados.

Se trataría de aprovechar la posesión del modelo de utilidad y la marca registrada para posicionar el producto para hacer frente tanto a la competencia actual como la potencial, y a los productos sustitutos.

- **(E6) Estrategia de internalización**

Las actividades de la cadena de valor que se van a realizar a nivel internacional son el aprovisionamiento y marketing y ventas.

Los dispositivos se adquieren actualmente en China, cuyo bajo coste es clave al permitir establecer precios competitivos. A pesar de la distancia, el acceso tecnológico permite un rápido flujo de información que facilita la comunicación y coordinación. Otro inconveniente del mercado chino es el riesgo de plagio, que actualmente se solventa valiéndose de un proveedor de confianza y completando la programación del dispositivo aquí.

Un factor significativo en el caso de Francia son los rasgos culturales, que requieren de cierta adaptación, por lo que para el proceso de negociación y consecución de los acuerdos de colaboración resulta conveniente la internacionalización de la función comercial de la empresa. Se aprovecharán las ayudas y subvenciones y la existencia de personal cualificado para compensar el escaso conocimiento de mercado.

A esto hay que añadir la importancia de impulsar la imagen de marca para posicionarla frente a la competencia, pero sobre todo con el fin de que sea reconocible tanto por los servicios de emergencia del país como por el mayor número de personas, de lo contrario el dispositivo pierde su sentido.

- **(E7) Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva más adecuada en estos momentos consistiría en la diferenciación en imagen, decisión que va unida a la elección estratégica previa.

Para que la utilidad del dispositivo sea efectiva, es necesario que el logo de Emerid sea reconocido por el mayor número de personas posible. El dispositivo por sí sólo no tiene utilidad, la utilidad se la aporta la persona que sabe identificar el logo y acerca su teléfono a ese punto para obtener la información necesaria. Teniendo esto en cuenta, habría que centrar los esfuerzos en dar a conocer la marca, algo imprescindible también a la hora de llegar a acuerdos con las empresas. De todas formas, las empresas cliente también colaborarían en la promoción de sus productos finales en los que esté incorporado el dispositivo.

Por lo tanto, la labor de marketing quedaría repartida entre Emerid y la empresa cliente. Emerid se centraría en la difusión del logo y la forma de utilizar el dispositivo, mientras que cada empresa con la que se coopera se encargaría de dar a conocer los productos finales que incorporan el dispositivo de Emerid.

En cuanto al segmento al que dirigir los productos, en ambos países hay un segmento de población numeroso en edades comprendidas entre los 30 y 60 años. Son edades en las que la salud y seguridad empiezan a ser objeto de preocupación, en las que en general el poder adquisitivo es superior y que valoran más la calidad de los productos. Considerando los aspectos mencionados, tendría sentido enfocar los productos finales del cliente en esa dirección por ahora.

A lo mencionado anteriormente se le añade que el producto es, en comparación con la competencia que crea productos independientes dirigidos al usuario final, menos dañino para

el medio ambiente al integrarse en otro producto reduciendo el número de residuos. Además, se cumple con la ley de protección de datos.

- **(E8) Estrategia de estructura**

La globalización y el acceso tecnológico facilitan enormemente las relaciones internacionales facilitando la coordinación. A pesar de que con la estructura actual están coordinando tanto el aprovisionamiento desde China como la exportación de los dispositivos, y aunque Francia sea un mercado cercano, a medida que se incrementa el grado de internacionalización se van haciendo necesarias ciertas modificaciones.

Por el momento, si consideramos el reducido tamaño de la empresa y el escaso número de empleados, se podría optar por una estructura en la que las operaciones internacionales dependan de una división internacional. Esta decisión se fundamenta también en que por ahora no existe diversificación de productos, aunque a medida que se incremente el porcentaje de ventas exteriores sobre las totales se deberá sopesar la opción de establecer una estructura basada en la división por áreas geográficas, estableciendo una división para Europa y otra para Sudamérica.

- **(E9) Estrategia de enfoque**

Por ahora la integración global es baja y la adaptación local elevada, por lo que se seguiría una estrategia internacional multidentificada.

Gracias a la globalización, que ha sido facilitada en gran medida por el acceso tecnológico, los mercados cada vez son más homogéneos, lo que permite comercializar un mismo producto en diferentes zonas geográficas sin apenas tener que modificarlo.

En el caso de Francia, a pesar del reducido conocimiento del mercado, no hay necesidad de realizar grandes cambios en el producto en sí ya que se pretende llegar al mismo segmento que en España, pero sí hay que adaptar la forma en la que se llevan a cabo las relaciones comerciales con las empresas cliente, porque los rasgos culturales de cada país sí que pueden llegar a distar considerablemente.

La empresa cuenta con personas que tienen capacidad de adaptación y coordinación, pero el número de empleados es reducido y su experiencia es escasa, lo que puede dificultar dicha adaptación, además de que la estructura actual puede resultar insuficiente.

- **(E10) Estrategia de secuencia**

El periodo fijado para llevar a cabo el plan de internacionalización sería de tres años. El horizonte temporal se ha fijado en base a la situación actual de la empresa y el grado de complejidad de las estrategias y objetivos.

Los límites actuales en cuanto a tamaño, número de empleados y financiación hacen que la internacionalización a Francia se plantee mediante un plan a largo plazo. Las ayudas y subvenciones pueden verse reducidas por la desaceleración económica, y no son tan cuantiosas como para posibilitar la realización de todo el proceso de forma inmediata, a pesar de las facilidades que otorga la pertenencia de Francia al mercado único.

El hecho de que hayan protegido el modelo de utilidad y la marca a nivel europeo y no sólo en España agiliza el proceso de internacionalización, pero no se cuenta tampoco con experiencia ni conocimiento de mercado suficientes como para internacionalizarse de inmediato, ni se posee una estructura organizativa capaz de soportarlo.

## 5. CONCLUSIONES

La globalización, impulsada por el acceso tecnológico, ha promovido la homogeneización de los mercados y la internacionalización empresarial. Las variables que afectan a la empresa son innumerables, y la toma de decisiones se complica cada vez más.

Ante esta situación, no conviene dejar el destino de la empresa en manos de intuiciones. La planificación estratégica se convierte en estos tiempos en un valioso aliado, poniendo a nuestra disposición herramientas útiles para analizar la compleja realidad y facilitar la elección de las estrategias a seguir.

De todas formas, de nada sirve tener dichas herramientas si no se saben utilizar. La elaboración de este plan me ha permitido aplicarlas a un caso real y mejorar mi control sobre ellas.

Como el plan estaba orientado en este caso a la internacionalización de la empresa, he tenido la oportunidad de comprender en mayor medida aspectos teóricos relacionados, y he podido de la misma forma aplicarlos en el caso de la empresa escogida, posibilitando la proposición de estrategias realistas.

La propia internacionalización en sí es una decisión estratégica. Si bien es cierto que debido a la globalización la competencia en los mercados se ha incrementado, las oportunidades que ofrece para el crecimiento de la empresa son innegables. Las instituciones, conscientes de ello, ofrecen varias ayudas a las empresas para impulsar su internacionalización. Añadiendo a la ecuación las ayudas al emprendimiento y el auge de las startups, nos encontramos con empresas que nacen prácticamente internacionalizadas.

En estos momentos donde la formación en materia de internacionalización parece imprescindible, resulta curioso que a lo largo de la carrera apenas se haya abordado. Por ello, valoro la oportunidad de haber podido realizar este trabajo sobre un tema relacionado, que me ha posibilitado adquirir una base más sólida en algo tan importante de cara a mi futuro.

## 6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE EVIDENCIA

### - Evidencia documental:

#### Interna

Documentación corporativa de Emerid System

Información en la página web: <https://emerid.com/>

#### Externa

Abell, D.F. (1980). *Defining the Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Agencia Vasca de Protección de Datos. (n.d.). Reglamento General de Protección de Datos. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <http://www.avpd.euskadi.eus/informacion/reglamento-general-de-proteccion-de-datos/s04-5273/es/>

Banco Mundial (n.d.). Índice de Gini. Recuperado el 14 de mayo de 2019 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?end=2015&locations=FR-ES&start=2003&view=chart>

Banco Santander. (n.d.). España: Política y Economía. Recuperado el 12 de mayo de 2019 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

Bueno, A. (9 de octubre de 2018). Previsión tipos de interés en la Eurozona para 2018 y 2019 (actualizado). Bankinter. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/31/prevision-tipos-interes-europa>

EFE. (30 de enero de 2019). La crisis de los “chalecos amarillos” restó una décima al PIB francés en 2018. *El Economista*. Recuperado el 14 de mayo de 2019 de <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/9668049/01/19/La-crisis-de-los-chalecos-amarillos-resto-una-decima-al-PIB-frances-en-2018.html>

Eurostat. (n.d.). Salarios y costes laborales. Bruselas: Oficina Europea de Estadística

Expansión. (n.d.). Índice Mundial de Innovación. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-mundial-innovacion>

Expansión. (n.d.). PIB de Francia. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de <https://datosmacro.expansion.com/pib/francia>

Fuentes, G. (28 de febrero de 2019). La economía francesa ralentizó su crecimiento al 1,5% en 2018. *Expansión*. Recuperado el 2 de junio de 2019, de <http://www.expansion.com/economia/2019/02/28/5c77a696e2704ec9078b4615.html>

ICEX. (n.d.). Francia, Información del Mercado. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>

ICEX. (n.d.). Francia, Marco Geográfico. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de->



mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/marco-geografico/index.html?idPais=FR

INE. (Varios años). Población de 16 y más años por nivel de formación alcanzado. Madrid: Instituto Nacional de Estadística

INE. (2017). *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV)*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

INE. (2018). *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

INE. (30 de abril de 2019). Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

INSEE. (Varios años). *Évolution du produit intérieur brut et de ses composantes jusqu'en 2018*. París: Institut National de la Statistique et des études économiques.

Ley 24/2015, de 24 de julio, de patentes. BOE núm. 177, de 25 de julio de 2015

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, BOE núm.294, de 6 de diciembre de 2018

Maqueda, A. (30 de abril de 2019). La economía española crece un 0,7% hasta marzo, una décima más, impulsada por la inversión. *El País*. Recuperado el 9 de mayo de 2019, de [https://elpais.com/economia/2019/04/30/actualidad/1556607918\\_504810.html](https://elpais.com/economia/2019/04/30/actualidad/1556607918_504810.html)

Nieves, V., Blanco Moro, V., y Jiménez, F. S. (7 de marzo de 2019). El BCE retrasa la subida de tipos y anuncia nuevas inyecciones de liquidez para la banca en septiembre de 2019. *El Economista*. Recuperado 9 mayo, 2019, de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9746117/03/19/El-BCE-mantiene-los-tipos-de-interes-en-el-0-y-anuncia-nuevas-inyecciones-de-liquidez-para-la-banca-en-septiembre-de-2019.html>

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Cessa, México.

Sáez, F. (n.d.). Francia abre los brazos a las empresas extranjeras. *Cámara Oficial de Comercio de España en Francia*. Recuperado el 12 de mayo de 2019 de <https://www.cocof.com/es/cocof2-3/edito-administradores/238-francia-abre-los-brazos-a-las-empresas-extranjeras>

Sanchez, C. (15 de febrero de 2019). La economía española se hace inmune a la inestabilidad política. *El Confidencial*. Recuperado el 12 de mayo 2019 de [https://www.elconfidencial.com/economia/2019-02-15/economia-espana-inmune-inestabilidad-politica\\_1826698/](https://www.elconfidencial.com/economia/2019-02-15/economia-espana-inmune-inestabilidad-politica_1826698/)

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). *World Population Prospects: The 2017 Revision, Volume II: Demographic Profiles*

Universidad del País Vasco (n.d.). Programa de la asignatura Dirección Estratégica: Crecimiento y Desarrollo

Universidad del País Vasco (n.d.). Programa de la asignatura Dirección Estratégica: Política de Empresa.

Villarreal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: El modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, Volúmen 1, Número 1.

Villarreal, O. (2017). ¿Se quiere, se debe, se puede investigar con estudios de casos?. *Cuadernos de Gestión*, Volúmen 12, Número 1.

Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University & Center for International Earth Science Information Network, Columbia University (2018). 2018 Environmental Performance Index.

#### **- Entrevistas múltiples en profundidad (presencial y vía mail)**

Entrevista con el responsable de finanzas y el responsable de marketing, realizada el 20 de febrero de 2019 en Leioa (Bizkaia), con una duración de una hora y quince minutos.

Solicitud de información vía mail al responsable de finanzas:

- El 28 de febrero de 2019
- El 2 de mayo de 2019
- El 6 de junio de 2019
- El 19 de junio de 2019

#### **- Observación directa**

Visita a la oficina de Emerid System en Leioa (Bizkaia).