

Estrategia de Exportación:
Calzado denominado Alpargatas Valencianas

Patricia Torres Díaz

Master en Dirección de Negocios Internacionales
ICADE Business School

DICIEMBRE DE 2014

ÍNDICE

1.Introducción _____	3
2.Proceso productivo _____	4
2.1. Fases del proceso productivo _____	4
2.1. Alternativas de las fases del proceso productivo _____	7
2.3. Puntos críticos _____	10
3. Actividad de negocio exportable _____	12
4. Diferenciación _____	15
5. País destino de la exportación _____	17
6. Forma de exportar _____	23
7. Mercado exterior objetivo y Objetivos de mercado _____	24
8. Preferencias específicas del mercado exterior objetivo _____	27
9. Producto global adecuado _____	32
10. Punto de venta adecuado _____	34
11. Promoción exterior _____	38
12. Términos comerciales _____	40
13. Precio de la exportación _____	42
14. Viabilidad de la exportación _____	45
15. Conclusiones _____	45
Referencias _____	47
Anexos _____	49

ANEXO II

FICHA-RESUMEN TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Apellidos y nombre del alumno: Torres Díaz, Patricia

Programa: Master en Dirección de Negocios Internacionales

Curso académico / Edición: 2013-2014

Título del Trabajo: Estrategia de Exportación: Calzado denominado Alpargatas Valencianas

Director del Trabajo: Prof. Dr. Gloria García

Resumen del Trabajo (aprox. 500 palabras):

Cervera es una pequeña y mediana empresa localizada en Cervera del Río Alhama, La Rioja (cuna de la fabricación de alpargatas en España). Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de calzado denominado alpargatas valencianas. Según la Real Academia Española, la alpargata es un “calzado de lona con suela de esparto o cáñamo, que se asegura por simple ajuste o con cintas”. La alpargata valenciana es un tipo de alpargata, que se caracteriza por asegurarse con cintas. Esta empresa ha decidido internacionalizarse mediante el negocio internacional de la exportación, tras haber comprobado que tiene capacidad exportadora.

Antes de comenzar a exportar, la empresa debe elaborar su estrategia de exportación. Para ello, he investigado, analizado y tomado las siguientes decisiones.

Primero, he determinado la actividad de negocio exportable de la empresa.

Para seguir, he analizado con detalle el proceso productivo, es decir, sus fases, los objetivos de cada una de dichas fases y los puntos críticos del proceso.

Una vez determinada la actividad de negocio a exportar, he identificado la diferenciación que le permitirá competir en mercados exteriores.

A continuación, he determinado el país destino de la exportación, es decir, el país más adecuado para empezar a exportar dentro del territorio de la Unión Europea.

Después, he determinado cuál es la forma de exportar más adecuada, es decir, si la empresa debe exportar directamente a los puntos de venta o debe exportar con el apoyo de un agente comercial o un intermediario en destino.

Una vez determinada la forma de exportar adecuada para la empresa, he determinado el mercado exterior objetivo, que es el segmento de mercado que más valorará la diferenciación previamente identificada. A continuación, he calculado los objetivos de mercado en unidades físicas, habiendo cuantificado antes el mercado potencial.

Para poder tomar las decisiones comerciales, he investigado cuáles son las preferencias específicas del mercado exterior objetivo.

Basándome en las preferencias específicas identificadas, he determinado cuál es el producto global adecuado, el punto de venta adecuado y el canal comercial, y la promoción exterior que debe llevar a cabo la empresa.

Luego, he determinado las condiciones comerciales en las que se realiza la exportación, es decir, el medio de transporte internacional, el INCOTERM, el medio de pago internacional y la financiación de la exportación, en caso de que sea adecuada.

Para determinar el precio de la exportación, he elaborado la estructura de costes. Además, una vez conocido el precio de la exportación, he estimado el precio de venta al consumidor final.

Para finalizar, he comprobado si la exportación es viable o no, comprobando que los ingresos de la exportación sean superiores a los costes de la misma.

Fecha:

Firma:

Vº Bº

Director del Trabajo

1. Introducción

Cervera es una pequeña y mediana empresa localizada en Cervera del Río Alhama, La Rioja (cuna de la fabricación de alpargatas en España). Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de calzado denominado alpargatas valencianas. Según la Real Academia Española, la alpargata es un “calzado de lona con suela de esparto o cáñamo, que se asegura por simple ajuste o con cintas”. La alpargata valenciana es un tipo de alpargata, que se caracteriza por asegurarse con cintas. Esta empresa ha decidido internacionalizarse mediante el negocio internacional de la exportación, tras haber comprobado que tiene capacidad exportadora. Para comenzar a exportar, la empresa ha elaborado su estrategia de exportación, investigando, analizando y tomando las siguientes decisiones.

Primero, la empresa determina la actividad de negocio exportable, así como las razones de haber tomado esta decisión.

Para seguir, la empresa analiza con detalle el proceso productivo, es decir, sus fases, los objetivos de cada una de ellas y los puntos críticos del proceso.

Una vez determinada la actividad de negocio a exportar, la empresa identifica la diferenciación que le permita competir en mercados exteriores.

A continuación, determina el país destino de la exportación, es decir, el país más adecuado para empezar a exportar dentro del territorio de la Unión Europea.

Después, la empresa exportadora determina cuál es la forma de exportar más adecuada, es decir, si ésta debe exportar directamente a los puntos de venta o debe exportar con el apoyo de un agente comercial o un intermediario en destino.

Una vez determinada la forma de exportar adecuada para la empresa, ésta determina el mercado exterior objetivo, que es el segmento de mercado que más valora la diferenciación previamente identificada. A continuación, la empresa calcula los objetivos de mercado en unidades físicas, habiendo cuantificado antes el mercado potencial.

Para poder tomar las decisiones comerciales, la empresa identifica las preferencias específicas del mercado exterior objetivo.

Basándose en las preferencias específicas identificadas, la empresa determina cuál es el producto global adecuado, el punto de venta adecuado y el canal comercial, y la promoción exterior que debe llevar a cabo.

Luego determina las condiciones comerciales en las que se realiza la exportación, es decir, medio de transporte internacional, INCOTERM, medio de pago internacional y financiación de la exportación, en caso de que sea adecuada.

Para determinar el precio de la exportación, la empresa elabora la estructura de costes. Además, una vez conocido el precio de la exportación, la empresa debe estimar el precio de venta al consumidor final.

Para finalizar, es imprescindible comprobar si la exportación es viable o no.

2. Proceso productivo

El proceso productivo de la alpargata valenciana consta de quince fases (véase *Anexo I*). Las fases son las siguientes: cultivo de la planta, recolección, maceración, agramado, espadado, rastrillado, hilado, trenzado, urdido, cosido, vulcanizado, cortado de la lona, remonte, traba y envasado. En primer lugar, se explican las fases del proceso y el objetivo de cada una de ellas, y en segundo lugar, se explican las alternativas que presentan algunas de las fases del proceso productivo.

2.1. Fases del proceso productivo

Primero, se describen las fases del proceso productivo del calzado denominado alpargatas valencianas, así como el objetivo de cada una de dichas fases.

2.1.1. Cultivo de la planta

El cultivo de la planta utilizada en la fabricación de la suela de la alpargata es la primera fase del proceso productivo. A pesar de que según la definición de alpargata su suela es de esparto o cáñamo, lo cierto es que actualmente la suela de la alpargata puede ser fabricada con esparto, cáñamo o yute. Dependiendo de qué planta sea la que vaya a utilizarse, el cultivo se llevará a cabo de forma diferente. En cualquier caso, el cultivo de la planta consiste en preparar la tierra, sembrar y cuidar la planta hasta su maduración. El objetivo de esta fase, así como de las siguientes seis fases del proceso productivo, es obtener la materia textil con la que se fabricará la suela de la alpargata.

2.1.2. Recolección

La recolección de la planta es la segunda fase del proceso de producción de la alpargata valenciana. Esta fase tiene lugar en agosto y septiembre si se trata de cáñamo, entre agosto y diciembre si se trata de esparto¹ y en el caso del yute, un mes después de florecer pero antes de que crezcan los frutos. La recolección consiste en arrancar las plantas de la tierra. Una vez se han arrancado las plantas, éstas se amontonan y se atan formando manojos. A continuación, se dejan al aire con el fin de que se sequen. Al cabo de unos días, se quita la tierra de las plantas, golpeando las raíces con un palo para que la tierra se desprenda totalmente. Cuando la planta está del todo seca, se sacude para recoger la semilla, golpeando los manojos contra una tabla. Al sacudirlas, se desprende la pulsa, que contiene la cáscara de la semilla y residuos de hojas y flores. Cuando ya están sacudidos, los manojos se agrupan en haces que contienen de doce a dieciséis manojos, las cuales se atan con un tallo de la misma planta. Como se ha señalado anteriormente, el objetivo de esta fase es empezar a preparar la planta para convertirla en fibra textil.

2.1.3. Maceración

La maceración es la tercera fase del proceso productivo del calzado denominado alpargata valenciana. Mientras que el cultivo del cáñamo, esparto y yute se lleva a cabo de manera distinta, el proceso que hay que seguir para convertirlas en materia textil (maceración, agramado, espadado, rastrillado e hilado) es el mismo en los tres casos, al ser plantas compuestas por fibras vegetales blandas que se caracterizan por ser suaves y flexibles. La maceración consiste en sumergir las plantas en pilas o tanques para cocerlas. Las pilas son generalmente de

¹ La recolección del esparto se realiza entre los meses de agosto y diciembre en zonas interiores y entre los meses de septiembre y enero en las zonas próximas al mar.

forma rectangular, pero lo esencial es que permitan la entrada permanente de agua, de modo que el nivel se mantenga estable. Las haces se colocan formando capas superpuestas. Para que queden sujetas y no floten, se colocan piedras u otro objeto pesado de regular tamaño. Una vez colocadas, se llena la pila con agua hasta la mitad de su capacidad y se dejan las haces sumergidas durante un día para que se asienten. Al día siguiente, se recolocan y se deja que el agua pueda entrar constantemente. El cáñamo, esparto o yute deben estar sumergidos en la pila alrededor de quince días, procediendo luego a *desempilarlo*². Para realizar esta operación, se cierra primero la entrada del agua y se espera a que el nivel descienda lo suficiente. Entonces se quitan las piedras de encima y las haces van saliendo a la superficie por su propio impulso. Una vez ya fuera del agua, las haces se tienden para que se sequen. El objetivo de esta fase es cocer la planta para que se descompongan las partes leñosas, es decir, los tallos.

2.1.4. Agramado

El agramado es la cuarta fase del proceso de fabricación del calzado denominado alpargata valenciana. El agramado es el proceso por el cual se separa la fibra del tronco leñoso de la planta. Esta fase consiste en majar la planta para separar el tallo de la fibra. El tallo no se puede convertir en materia textil por ser leñoso, es decir, por ser demasiado grueso y duro. El objetivo de esta fase es separar el tallo de la planta de la fibra vegetal.

2.1.5. Espadado

El espadado es la quinta fase del proceso productivo de este calzado. Esta fase consiste en limpiar la planta de residuos y de fibras más cortas o más gruesas que conforman el pelón. El pelón es la planta de muy baja calidad que, o bien se deshecha, o bien se utiliza en la elaboración de la suela del calzado. Para realizar esta labor se utiliza un *caballete*³. Se coloca el manojo de la planta ya agramado sobre el *caballete* y se golpea con la *espaílla*⁴. El objetivo de esta fase es limpiar la planta de residuos y de las fibras de baja calidad.

2.1.6. Rastrillado

El rastrillado es la sexta fase del proceso de producción de la alpargata valenciana. Esta es la última labor a la que se somete la planta para limpiarla, separar la fibra y dejarla definitivamente lista para los distintos trabajos posteriores. Para ello, se utiliza un rastrillo, que es una tabla de forma rectangular, en una de cuyas caras tiene insertas entre 60 y 80 púas de acero, de entre 14 y 18 centímetros. El rastrillado consiste en pasar el manojo varias veces por entre las púas, golpeándolo sobre ellas. Lo que queda en la mano de quien realiza esta labor es el pelo o fibra de primera calidad, la cual se ata con una vuelta. Lo que queda entre las púas es sometido a un nuevo proceso de rastrillado, obteniendo así fibras de segunda calidad, que se dejan aparte o se suman al pelo. Los restos, es decir, las fibras de peor calidad, constituyen la estopa. El objetivo de esta fase es separar las fibras más blandas de las más gruesas y duras para concluir la transformación de la planta en materia textil.

² Sacar de la pila las haces de la planta una vez cocidas.

³ Instrumento formado por una tabla vertical cuyas medidas son: un metro de longitud y entre 35 y 40 centímetros de ancho.

⁴ Instrumento de madera, plano, con una longitud de unos 65 centímetros.

2.1.7. Hilado

El hilado es la séptima fase del proceso productivo del calzado denominado alpargata valenciana. El hilado consiste en transformar las fibras en el hilo con el que finalmente se trabajará. Con esta tarea se consigue transformar las fibras vegetales de la planta en hebras largas y delgadas que se agruparán en ovillos. El objetivo de esta fase es convertir la fibra vegetal en la materia textil con la que se fabricarán las suelas de las alpargatas.

2.1.8. Trenzado

El trenzado es la octava fase del proceso de fabricación de la alpargata valenciana. El hilo que se obtiene de la planta debe trenzarse. Se comienza sobre una cuerda atada en alguna pared o puerta, ya que sirve como apoyo para la trenza que se va confeccionando. Se empieza tomando porciones de hilo y trenzándolas entre sí. Para que las trenzas queden armadas de manera uniforme, es necesario prensarlas con una máquina de rodillos. Una vuelta es la distancia desde el antebrazo hasta el pie y de nuevo hasta el antebrazo. La tarea completa del trenzado la constituyen cincuenta vueltas. El objetivo de esta fase es confeccionar las trenzas que formarán la suela de la alpargata.

2.1.9. Urdido

El urdido es la novena fase del proceso de producción de este tipo de alpargatas, las alpargatas valencianas. Para urdir la suela de la alpargata, en primer lugar se toma unas de las trenzas previamente fabricadas y se mide según el tamaño futuro de la alpargata. A continuación, se forma un aro con la trenza y se va llenando la suela hasta completarla. De este modo, se consigue completar la suela con las trenzas. El objetivo de esta fase es dar forma a la suela.

2.1.10. Cosido

El cosido es la décima fase del proceso productivo de la alpargata valenciana. Esta fase consiste en coser los aros que forman la suela y que en la fase anterior ha urdido el urdidor. Se cosen los aros y después, se cortan con unas tijeras las fibras sobrantes para que quede un acabado uniforme. Con esta fase se garantiza la perfecta solidez de la suela, evitando así que se rompa la alpargata o se deshaga el cosido con el uso. El objetivo de esta fase es completar la suela de la alpargata y que adquiera consistencia.

2.1.11. Vulcanizado

El vulcanizado es la decimoprimer fase del proceso productivo de la alpargata valenciana. Mientras que antiguamente la parte de las suelas que tiene contacto con el suelo no llevaban ningún tipo de protección, hoy en día se recubre con caucho para que la duración sea mayor. A este proceso se le denomina vulcanizado. El proceso consiste en unir la suela de cáñamo, esparto o yute con la suela de caucho natural o goma mediante la vulcanización, es decir, mediante el calentamiento a 400°C. En esta tarea no se utiliza ningún tipo de pegamento, de manera que la unión se hace de forma natural. El objetivo de esta fase es unificar el caucho natural o goma a la suela del calzado, otorgando sujeción, seguridad antideslizamiento y permitiendo la transpiración del pie.

2.1.12. Cortado de la lona

El cortado de la lona es la decimosegunda fase del proceso de fabricación de la alpargata valenciana. Esta fase consiste en cortar la tela para conseguir las dos piezas que se necesitan para cada alpargata, que son el tomo y

el talón. El tomo es la porción de lona de forma trapezoidal que se coloca en la parte delantera del calzado, para formar el empeine. El talón, tiene forma de rectángulo irregular y se coloca en la parte trasera. Para llevar a cabo esta tarea, primero se dibuja con un lápiz o tiza en la tela la forma que se desea cortar. A continuación, se cortan las piezas de tela. El objetivo de esta fase es obtener las dos piezas de lona en las que se introducirá el pie.

2.1.13. Remonte

El remonte es la fase decimotercera del proceso de producción de la alpargata valenciana. El remonte, junto con el urdido, son las fases del proceso que menos han evolucionado, ya que se siguen haciendo a mano. Esta fase consiste en unir el tomo y el talón con la suela. Para esta tarea es necesario utilizar una aguja de capellar, que es de mayor tamaño y grosor que las ordinarias. Además, quien realiza esta tarea se coloca una pieza metálica circular en la palma de la mano, así como un dedil de lona en el dedo índice o meñique para evitar cortes y grietas. En primer lugar, se remonta el tomo, es decir, la pieza de lona de la parte delantera. En segundo lugar, se remonta el talón, que va en la parte trasera. Para remontar, se cosen las piezas de lona a la suela, es decir, se pespuntea hasta llegar al talón de la suela. El objetivo de esta fase es coser las piezas de tela en las que se introducirá el pie.

2.1.14. Traba

La traba es la fase decimocuarta del proceso de producción de las alpargatas valencianas. Esta fase diferencia a las alpargatas valencianas del resto de alpargatas, ya que las valencianas se caracterizan por asegurarse con cintas. Esta fase consiste en colocar las cintas con las que se atan las alpargatas al pie. El talón tiene dos agujeros, uno en su parte derecha y otro en su parte izquierda, por los que se introducen las cintas. El objetivo de esta fase es proporcionar al calzado el sistema de sujeción al pie.

2.1.15. Envasado

El envasado es la fase decimoquinta del proceso productivo de la alpargata valenciana. Esta fase consiste en poner el calzado en su envase. En primer lugar, se introduce una bola de papel en cada alpargata para evitar que las piezas de lona se deformen. En segundo lugar, se introducen las alpargatas en una caja de cartón, que es el envase habitual de este calzado. El objetivo de esta última fase es proteger y presentar el calzado para su posterior comercialización.

2.2. Alternativas de las fases del proceso productivo

Son nueve las fases del proceso de producción de las alpargatas valencianas que presentan distintas formas de ser ejecutadas. A continuación, se explican cuáles son y cómo se llevan a cabo las diferentes alternativas de cada una de estas fases.

2.2.1. Cultivo de la planta

La primera fase del proceso productivo, el cultivo de la planta, presenta tres alternativas, ya que la planta a utilizar como materia textil puede ser cáñamo, esparto o yute. El cultivo presenta diferencias según la planta, aunque las principales tareas a llevar a cabo son las mismas en los tres casos: la preparación de la tierra, la siembra y los cuidados de la planta hasta su maduración.

En primer lugar, se expone el cultivo del cáñamo. El cáñamo debe ser cultivado en terrenos de regadío. Antes de proceder a la siembra, se prepara la tierra. Para ello, se crean unas líneas con pequeños montones de tierra con la azada, en los que a veces se colocan puñados de paja o trozos de palo. La distancia entre las líneas es de siete pasos. De este modo, el terreno queda dividido. Después tiene lugar la siembra, en los meses de marzo o abril. Las semillas se arrojan con la mano, a voleo⁵. Una vez se ha terminado de sembrar, se pasa una tabla para alisar el terreno y envolver las semillas. A partir de este momento, el cáñamo no exige grandes atenciones. Únicamente hay que regarlo cada quince o veinte días desde el momento que alcanza treinta centímetros hasta que completa su maduración, que tiene lugar en los meses de agosto y septiembre.

El cultivo del esparto se diferencia del cultivo del cáñamo en que la siembra se realiza en otoño. Antes, ha habido que preparar el terreno arando a poca profundidad. El esparto necesita también pocos cuidados. Simplemente requiere la escarda, es decir, limpiar la planta de raigones antiguos y de hojas que no se arrancaron en la fecha apropiada.

El cultivo del yute blanco sí se diferencia en gran medida del cultivo del cáñamo o del esparto. Para empezar, necesita ser cultivado en un clima con una humedad del 60% al 90%. Antes de proceder con la siembra, que tiene lugar entre los meses de marzo y junio, la tierra debe ser arada y abonada. Después se siembra dejando espacios de quince centímetros entre semilla y semilla. El yute necesita abundante agua durante su crecimiento, es por esto que es cultivado en lugares donde las precipitaciones medias son de 75 a 100 milímetros cúbicos. Durante su crecimiento, es necesario desherbar la planta dos o tres veces y rastrillar el terreno otras tantas. En dos o tres días, las plantas germinan, pero es a los tres o cuatro meses cuando éstas florecen. Se recolecta un mes después de que florezca.

2.2.2. Recolección

La recolección de la planta, que es la segunda fase del proceso de fabricación de la alpargata valenciana, tiene dos maneras de llevarse a cabo, una tradicional y otra mecanizada.

El primer método, el tradicional, consiste en arrancar los tallos a mano con la ayuda de una hoz, habiendo regado abundantemente la tierra previamente para facilitar la tarea.

El segundo método es el mecanizado, en el cual se siegan las plantas. De esta forma, se realiza el trabajo más rápidamente.

2.2.3. Agramado

El agramado es el proceso por el cual se separa la fibra del tronco leñoso de la planta. Este proceso puede llevarse a cabo de dos maneras.

La primera es la forma utilizada tradicionalmente, que es manual. Para realizar esta tarea manualmente, se utiliza una grama, que es un tronco de dos metros con una parte cóncava en la zona central para permitir que caigan al suelo los desperdicios durante el agramado. La grama se monta levantándola sobre dos estacas que se hincan en el suelo. El *gramaol* o *agramaol* coge el manojito de la planta y lo coloca en la parte cóncava de

⁵ Forma en que se siembra el cáñamo, lanzándolo en la extensión que da el brazo, esparciendo la semilla.

la grama, al tiempo que con una maza golpea de manera que se quebrante el tronco de las plantas. Posteriormente, se sacude el manojo para que caigan los restos.

La segunda es mecanizada y mucho más rápida. Para separar el tallo de la fibra se utiliza una agramadera mecánica, movida por electricidad.

2.2.4. Hilado

El hilado, séptima fase del proceso productivo que consiste en transformar la fibra vegetal obtenida del cáñamo, esparto o yute en el hilo con el que se fabricarán las suelas del calzado, presenta dos alternativas. La primera es una alternativa manual y la segunda es un método mecánico.

La primera alternativa consiste en hilar las fibras a mano, utilizando para ello una rueda movida manualmente. Para realizar esta labor, el hilador se coloca el manojo de la planta ya rastrillado alrededor del vientre. Comienza entonces a hacer mover la rueda la persona encargada de ello. El hilador va caminando lentamente hacia atrás y saca las fibras con una mano, mientras que con la otra tensa el hilo y lo alisa con un trapo humedecido.

La segunda alternativa consiste en transformar las fibras en hilo mediante la utilización de una máquina de hilar a rotores. La máquina consigue hilar las fibras vegetales gracias a los rotores, es decir, a los rodillos que giran de forma eléctrica.

2.2.5. Trenzado

El trenzado, que es la octava fase del proceso productivo de las alpargatas valencianas, consiste en confeccionar las trenzas que formarán la suela del calzado. Existen dos alternativas en esta fase.

La primera consiste en confeccionar las trenzas utilizando las fibras textiles de primera y segunda calidad únicamente.

La segunda consiste en añadir a la trenza la estopa, que son las fibras que quedan finalmente en el rastrillo al rastrillar, es decir, las fibras de muy baja calidad.

2.2.6. Urdido

El urdido, novena fase del proceso de producción, es una tarea que se lleva a cabo a mano. Sin embargo, presenta dos alternativas ya que se puede realizar mediante el método tradicional que es completamente manual, o mediante un método semi manual.

El método tradicional comienza con el urdidor midiendo la extensión de la trenza, lo que dependerá del tamaño de la suela. A continuación, ata el extremo de la trenza con un hilo. Después, procede a urdir el interior de la suela con el número de vueltas adecuado, finalizando con la hijuela de la planta, que es la última doblez dada a la trenza. Finalmente, corta la trenza con unas tijeras grandes.

Para llevar a cabo el método semi manual, se utiliza una base giratoria de madera, que lleva inserta una lista metálica taladrada en casi toda su extensión. El urdidor coloca cuatro púas en los agujeros correspondientes al tamaño de la suela. Estas púas sirven para hacer las dobleces. Entonces, sujeta el extremo de la trenza en las púas que corresponden a las dobleces, hace girar la base tres vueltas y pasa a las otras púas para realizar la doblez del talón, terminando con cuatro vueltas. Este proceso es por tanto, inverso al tradicional y más rápido.

2.2.7. Cosido

El cosido, que es la décima fase del proceso y consiste en coser los aros que forman la suela, presenta dos alternativas. Una vez más, la tarea puede realizarse mediante el método tradicional o mediante medios mecánicos.

El primero, el tradicional, se utiliza en casos excepcionales. Para realizar este proceso, se necesita una aguja de mayor tamaño y grosor que las convencionales y un dedal para proteger el dedo índice de los cortes que pueda producir el hilo cuando este se enrede o se tense. Primero, se prepara el hilo de dos cabos, y luego se cose la suela. La costura de un par de alpargatas lleva unos 25 minutos por cada par con este método. El segundo, el mecanizado, se realiza en el taller con la ayuda de dos máquinas. En la primera, se introduce la suela, y se acciona una palanca que hace que dos placas metálicas presionen la suela, de modo que ésta quede compacta. En la segunda máquina, que tiene forma de túnel, la suela se va deslizando mientras va siendo cosida. Mediante este método, para el cosido de un par de alpargatas se necesitan aproximadamente dos minutos.

2.2.8. Cortado de la lona

El cortado de la lona consiste en cortar las dos piezas, el tomo y el talón, en las que irá introducido el pie. Esta fase puede realizarse de dos maneras, la tradicional y la mecanizada.

En ambas primero se debe dibujar con un lápiz o una tiza la forma que se desea cortar. La diferencia es el instrumento que se utiliza para cortar la tela.

En el método tradicional, las telas se cortan a mano con unas tijeras. En el método mecanizado se utiliza una cortadora de disco, lo que resulta mucho más rápido al poder cortar varias capas de tela superpuesta a la vez, sin necesidad de cortar una a una como con las tijeras.

2.2.9. Remonte

El remonte, que es la fase decimotercera del proceso productivo, consiste en coser las dos piezas de lona, el tomo y el talón, en las que se introduce el pie. Esta fase presenta dos alternativas, ya que el cosido puede hacerse de dos formas.

La primera forma es el cosido más frecuente, y es el que se denomina propiamente remontar. Este cosido es el que se hace por la parte externa del tomo y el talón.

La segunda forma y menos frecuente, es realizar el *capellao*, es decir, coser el tomo y el talón mediante puntadas interiores. En este caso en el que el cosido se hace por dentro, las alpargatas se llaman *Capellás* cuando se cosen con puntada prieta y *Medio Capellás* cuando se hilvanan sólo por dentro, remontándose luego por fuera.

2.3. Puntos críticos

Existen tres puntos críticos a lo largo del proceso productivo del calzado denominado alpargatas valencianas. Los puntos críticos a tener en cuenta son: la utilización de la máquina de hilar utilizada en la fase del hilado,

la calidad de las fibras vegetales utilizadas en la fase del trenzado y la utilización de máquinas en el cosido de la suela de la alpargata.

En la fase del hilado, que consiste en transformar las fibras vegetales en hilo, existe el primer punto crítico, que es la utilización de la máquina de hilar. En esta fase existen dos alternativas. La primera consiste en hilar las fibras a mano, mediante una rueda movida a mano, mientras que la segunda, consiste en utilizar una máquina de hilar a rotores, con la que las fibras se hilan gracias a los rodillos que giran. Que el hilado se realice de forma manual o con la máquina de hilar a rotores tiene un impacto en el resultado de la suela de la alpargata valenciana. Esto es debido a que cuando el hilado se realiza de forma mecánica, el número de torsiones es mayor que cuando se realiza con la rueda movida a mano. El número de torsiones es el número de veces que se tuerce el hilo en forma de hélice. Existe una relación positiva entre el número de torsiones y la finura de los hilos. Cuanto mayor es el número de torsiones, mayor es la finura del hilo. En la hilatura mecánica no es posible fabricar los hilos en una sola operación. Primero, se ha de obtener una mecha, que es una porción de fibras, para luego con una ligera torsión elaborar un hilo grueso. Después, mediante sucesivas torsiones se consiguen transformar las fibras vegetales en hilos finos. Debido a que el número de torsiones es mayor en el hilado mecánico que en el hilado manual, el aspecto de la alpargata será diferente. Del hilado mecánico resultan hilos más finos, lo que tendrá un impacto en la suela del calzado. Si los hilos son más finos, cada trenza que forma la suela de la alpargata valenciana será delgada. Si por el contrario, el hilado se realiza con el método manual, los hilos serán más gruesos debido al menor número de torsiones, lo que resultará en trenzas más gruesas en la suela de la alpargata. Por todo ello, las suelas de las alpargatas en las que el hilado se realiza a mano estarán formadas por trenzas más gruesas que las suelas en las que el hilado se realiza con la máquina de hilar.

En la fase del trenzado, que consiste en confeccionar las trenzas con las que se fabricarán las suelas de las alpargatas, existe el segundo punto crítico, que es la calidad de las fibras vegetales a utilizar. La fase del trenzado presenta dos alternativas en cuanto a qué fibras vegetales añadir a las trenzas. La primera alternativa consiste en confeccionar las trenzas utilizando sólo las fibras vegetales de primera y segunda calidad, mientras que la segunda consiste en añadir a la trenza la estopa, es decir, las fibras de muy baja calidad. Se entiende que son fibras vegetales de alta calidad aquellas que son finas y suaves. Se entiende que la estopa es de baja calidad porque son las fibras más gruesas y duras que quedan como resto en el rastrillo al finalizar la fase del rastrillado. Las fibras vegetales del cáñamo, esparto y yute son todas fibras blandas, que se caracterizan por ser suaves, elásticas y flexibles. En cambio, las fibras duras, que se caracterizan por su rigidez y fortaleza, lo son por su alto contenido en lignina. La lignina es un compuesto químico que se encarga de engrosar el tallo de las plantas. A las plantas que contienen gran cantidad de lignina se las denomina leñosas ya que una de las funciones de este compuesto es proporcionar rigidez a la pared celular de las plantas.

Confeccionar una trenza sólo con las fibras más blandas o confeccionarla añadiendo la estopa, tiene un impacto en el aspecto de la suela de la alpargata. Si la suela del calzado es fabricada sólo con las fibras de primera y segunda calidad, el aspecto de ésta será uniforme. Por el contrario, si a las trenzas se les añade la estopa, el

aspecto de la suela ya no será homogéneo. Esto es debido a que la estopa, al estar formada por fibras más leñosas y más gruesas, se mezclará con las fibras más finas, dando un aspecto desigual a la suela.

El tercer punto crítico es la utilización de máquinas en el cosido de la suela de las alpargatas. Este punto crítico aparece en la fase del cosido, que es la décima fase del proceso productivo, y consiste en coser los aros que forman la suela del calzado. La fase del cosido presenta dos alternativas, una manual y otra mecánica. La primera, consiste en coser los aros manualmente con una aguja y un hilo de dos cabos. La segunda, consiste en coser la suela con la ayuda de dos máquinas. Llevar a cabo el cosido de forma manual o llevarlo a cabo utilizando máquinas, hace que el resultado de la suela sea diferente. En el caso mecanizado, se garantiza una perfecta solidez de la suela, gracias a la primera máquina en la que dos placas metálicas presionan la suela, quedando ésta compacta, es decir, quedando los aros juntos, apretados y firmes. Esta perfecta solidez no se garantiza en el método manual, ya que es obvio que la presión y la fuerza que ejerce una máquina son mayores que la que puede ejercer una persona. En definitiva, que el cosido se realice con máquinas resulta en una suela completamente compacta. Por otro lado, que el cosido se lleve a cabo manualmente, resulta en una suela menos consistente.

3. Actividad de negocio exportable

La actividad de negocio exportable de la empresa es la producción y comercialización de calzado denominado alpargatas valencianas. La razón por la que esta es la actividad de negocio que la empresa va a exportar es que es a lo que se dedica. Esta es la única actividad de negocio de la empresa, y por tanto, la exportable.

A continuación, se explica cómo fabrica la empresa las alpargatas valencianas, es decir, se explica la manera en la que la empresa lleva a cabo cada una de las fases del proceso productivo de la actividad de negocio exportable.

Las alpargatas valencianas son producidas por la empresa Cervera utilizando medios mecánicos, y no de una forma totalmente artesanal. Esto es debido a que fabricar las alpargatas de una manera completamente artesanal, no permitiría a la empresa producir en grandes volúmenes. Además, no le permitiría ser competitiva ni en el mercado local ni en mercados exteriores, debido a los altos costes de la producción 100% artesanal. Las quince fases del proceso productivo de las alpargatas valencianas fabricadas por la empresa Cervera se detallan a continuación.

3.1. Cultivo del cáñamo

Las suelas de las alpargatas valencianas producidas por la empresa exportadora son fabricadas con cáñamo. La razón es la siguiente. Por un lado, el esparto se descarta porque no es una planta que se cultive industrialmente, lo cual dificultaría la obtención de la materia prima. Por otro lado, el yute blanco se cultiva en India y Bangladesh principalmente, y en cualquier caso no en España, lo cual tampoco convendría a la empresa exportadora que realiza el proceso de producción de principio a fin, incluyendo el cultivo de la planta. Para cultivar el cáñamo, primero se prepara la tierra. Para ello, se crean unas líneas con pequeños montones de tierra con la azada, en los que a veces se colocan puñados de paja o trozos de palo. De este modo, el terreno queda dividido. Después tiene lugar la siembra, en los meses de marzo o abril. Una vez se ha terminado de sembrar, se pasa una tabla para alisar el terreno y envolver las semillas. A partir de este momento, el cáñamo

no exige grandes cuidados. Únicamente hay que regarlo cada quince o veinte días hasta que completa su maduración, que tiene lugar en los meses de agosto y septiembre.

3.2. Recolección

La empresa exportadora recolecta el cáñamo utilizando medios mecánicos, es decir, una segadora. De este modo, la recolección es más rápida. Al tratarse de cáñamo, la recolección tiene lugar entre agosto y diciembre. Cuando la segadora ya ha arrancado las plantas de la tierra, éstas se amontonan y se atan formando manojos. A continuación, se dejan al aire con el fin de que se sequen. Al cabo de unos días, se quita la tierra de las plantas, golpeando las raíces con un palo para que la tierra se desprenda totalmente. Cuando el cáñamo está del todo seco, se sacude para recoger la semilla, golpeando los manojos contra una tabla. Al sacudirlo, se desprende la pulsa. Cuando ya están sacudidos, los manojos se agrupan en haces que se atan con un tallo de la misma planta.

3.3. Maceración

Para cocer el cáñamo, con el fin de ablandarlo, la empresa lo sumerge en grandes tanques llenos de agua. Las haces de cáñamo se colocan formando capas superpuestas. Para que queden sujetas y no floten, se colocan piedras de regular tamaño. Una vez colocadas, se llena el tanque con agua hasta la mitad de su capacidad y se deja un día para que las haces se asienten. Al día siguiente, se recolocan y se deja que el agua pueda entrar constantemente. El cáñamo debe estar sumergido en el tanque alrededor de quince días. Pasado este tiempo, el cáñamo se saca y se deja secar.

3.4. Agramado

Para agramar o separar la fibra del tronco leñoso del cáñamo, la empresa exportadora utiliza una agramadera mecánica, movida por electricidad. Gracias a esta máquina, se consigue majar el cáñamo y separar el tallo de la fibra. El tallo no es utilizable para convertirlo en materia textil por ser demasiado grueso y duro.

3.5. Espadado

El espadado se lleva a cabo para limpiar la planta de residuos y de fibras más cortas o más gruesas que conforman el pelón, que es la planta de muy baja calidad. Para realizar esta labor se colocan los manojos de cáñamo ya agramados sobre el *caballete*, es decir, un instrumento formado por una tabla vertical, y se golpea con la *espaílla* hasta que el cáñamo queda limpio de residuos.

3.6. Rastrillado

Para terminar de limpiar el cáñamo y separar la fibra es necesario llevar a cabo el rastrillado. Para ello, se pasa varias veces el manajo de cáñamo por entre las púas del rastrillo. Lo que queda en la mano de quien realiza la tarea son las fibras de primera calidad, que se atan y se reservan. Lo que queda entre las púas es sometido a un segundo rastrillado, obteniendo así las fibras de segunda calidad que se suman a las de primera calidad. Los restos que siguen quedando en el rastrillo constituyen la estopa, es decir, las fibras de peor calidad.

3.7. Hilado

La empresa exportadora realiza el hilado, es decir, transforma las fibras del cáñamo en hilo, utilizando una máquina de hilar a rotores, que son rodillos que giran de forma eléctrica. Para llevar a cabo el hilado de forma mecánica, primero se ha de obtener una mecha, que es una porción de fibras, para luego con una ligera torsión

elaborar un hilo grueso. Después, mediante sucesivas torsiones se consiguen transformar las fibras vegetales en hilos finos.

3.8. Trenzado

Para la fabricación de las trenzas, la empresa exportadora utiliza las fibras textiles de primera y segunda calidad pero también la estopa, es decir, las fibras de baja calidad. De esta forma, la empresa optimiza el cultivo del cáñamo, llevado a cabo por ella misma. Para trenzar el hilo obtenido en la fase anterior, se comienza sobre una cuerda atada en alguna pared o puerta, ya que sirve como apoyo para la trenza que se va confeccionando. Se toman porciones de hilo y se trenzan entre sí. Para que las trenzas queden armadas de manera uniforme, es necesario prensarlas con una máquina de rodillos.

3.9. Urdido

Para dar forma a la suela de la alpargata, la empresa exportadora lleva a cabo el urdido de forma semi-manual. Esta fase es de las pocas que en la actualidad sigue haciéndose siempre con métodos manuales. Para llevar a cabo el método semi manual, se utiliza una base giratoria de madera, que lleva inserta una lista metálica taladrada en casi toda su extensión. El urdidor coloca cuatro púas en los agujeros correspondientes al tamaño de la suela. Estas púas sirven para hacer las dobleces. Entonces, sujeta el extremo de la trenza en las púas que corresponden a las dobleces, hace girar la base tres vueltas y pasa a las otras púas para realizar la doblez del talón, terminando con cuatro vueltas.

3.10. Cosido

Para coser los aros que forman la suela de la alpargata, se utilizan dos máquinas. En la primera, se introduce la suela, y se acciona una palanca que hace que dos placas metálicas presionen la suela, de modo que ésta quede compacta. En la segunda máquina, que tiene forma de túnel, la suela se va deslizando mientras va siendo cosida. Mediante este método, para el cosido de un par de alpargatas se necesitan aproximadamente dos minutos.

3.11. Vulcanizado

El vulcanizado es un proceso que consiste en unir la suela de cáñamo con una suela de goma mediante la vulcanización, es decir, mediante el calentamiento a 400°C y sin necesidad de pegamento.

3.12. Cortado de la lona

El cortado de la lona consiste en cortar las dos piezas, el tomo y el talón, en las que irá introducido el pie. Primero, se dibuja con un lápiz o una tiza la forma que se desea cortar. Después, se corta la tela utilizando una cortadora de disco.

3.13. Remonte

El remonte consiste en coser las dos piezas de lona, el tomo y el talón, en las que se introduce el pie.

La forma de cosido que realiza la empresa es el más frecuente, es decir, el que se denomina propiamente remontar. Este cosido es el que se hace por la parte externa del tomo y el talón.

3.14. Traba

Para que las alpargatas se conviertan en alpargatas valencianas, se realiza la traba, que consiste en introducir las cintas las cintas por dos agujeros hechos en el talón. El talón tiene dos agujeros, uno en su parte derecha y

otro en su parte izquierda, por los que se introducen las cintas. Las cintas, que van atadas a la pierna, son el método de sujeción de las alpargatas valencianas.

3.15. Envasado

Para envasar las alpargatas valencianas y presentarlas para su comercialización, se introduce una bola de papel en cada alpargata para evitar que las piezas de lona se deformen. Después, se introducen las alpargatas en una caja de cartón específica para zapatos.

En el *Anexo 3* puede verse una Tabla resumen del proceso de producción de las alpargatas valencianas de la empresa Cervera.

4. Diferenciación

La diferenciación en un único segmento de mercado es la estrategia utilizada por la empresa para competir en mercados exteriores. Esto es debido a que es la única estrategia que le permite diferenciarse de la mayor parte de competidores, así como satisfacer a sus clientes, es decir, a su segmento de mercado.

Para diferenciarse del resto de productores y comercializadores de alpargatas valencianas, la empresa mejora las características de las alpargatas tradicionales mediante la innovación. La diferenciación de la empresa para competir en mercados exteriores consiste en alpargatas valencianas resistentes a la humedad.

A continuación, primero se explica cómo consigue la empresa que la diferenciación se materialice. Luego, se exponen los inconvenientes de la diferenciación. Para terminar, se deben comprobar dos elementos, el primero es que la diferenciación sea valorada por los consumidores, y el segundo es si hay ya competidores que se diferencien de la misma manera que la empresa exportadora.

La empresa ha identificado esta diferenciación porque una de las características de este tipo de calzado con suela de fibras vegetales es que no puede ser utilizado en lugares cuya humedad relativa es muy elevada. Esto es debido a que las fibras vegetales, en este caso, las fibras de cáñamo, se hinchan y degradan con la humedad. A continuación, se explica cómo la empresa consigue llevar a cabo esta innovación, y así diferenciarse de sus competidores.

Para empezar, es relevante explicar qué es la higroscopicidad. La higroscopicidad es una propiedad que poseen las fibras textiles. Esta propiedad se define como la capacidad de absorber o desalojar una cierta cantidad de humedad. La higroscopicidad depende de la temperatura y la humedad relativa de la atmósfera en la que se encuentra la fibra.

El estado hidrométrico (regain o reprise absoluto) de las fibras se puede expresar en porcentaje de la manera siguiente:

$$\% R = (P-S) / S \times 100$$

Donde:

P es el peso de la fibra en ambiente (fibra mojada)

S es el peso de la fibra en seco

En conclusión, el porcentaje de regain es la cantidad de humedad que posee una fibra en función de su peso en seco, es decir, el porcentaje de recuperación de humedad.

Por otro lado, el regain estándar de las fibras textiles es el periodo de tiempo que tarda una fibra en alcanzar su punto de equilibrio hidrométrico. El regain estándar se mide en condiciones normales o estándares de temperatura y humedad. Estas condiciones son 21 grados centígrados de temperatura y una humedad relativa de 65% (véanse regains estándar según el tipo de fibra en *Anexo 3*).

La innovación de la empresa consiste en disminuir la cantidad de humedad absorbida por las suelas de las alpargatas valencianas. Con esta innovación, se consigue que las alpargatas resulten más resistentes y duraderas que las comunes.

Para que las suelas sean resistentes a la humedad, las fibras de cáñamo se mezclan con fibras textiles sintéticas, en concreto, con fibras de nailon. Las fibras sintéticas se diferencian de las fibras vegetales en que las primeras no provienen de la naturaleza. Las fibras sintéticas se elaboran combinando elementos químicos simples para formar un compuesto químico complejo, mientras que las fibras vegetales se obtienen de las plantas. Con esta mezcla de fibras de cáñamo con fibras de nailon se consigue que descienda el porcentaje de regain. En definitiva, se consigue que la suela de la alpargata valenciana absorba menos humedad. Es importante especificar qué proporción representan cada una de las fibras. La empresa exportadora elabora las suelas de las alpargatas mezclando 50% de cáñamo y 50% de nailon. La explicación de esta proporción es la siguiente. Es necesario que la suela esté compuesta en un 50% de cáñamo por una razón de estética. Si la suela estuviera enteramente compuesta de nailon, el calzado perdería el aspecto rústico y tradicional que lo caracteriza, gracias a las fibras de cáñamo. Además, el porcentaje del 50% de nailon es el suficiente para conseguir que descienda de manera notable la absorción de humedad de la suela de la alpargata.

A continuación, se muestra el regain de la mezcla. El regain de mezclas se calcula en función del regain de cada fibra. La fórmula es la siguiente:

$$R_m = \frac{\%A (R_a) + \%B (R_b) + \dots}{\%A + \%B + \dots}$$

Donde:

R_m = regain estándar de la mezcla

R_a = regain estándar de la primera fibra

R_b = regain estándar de la segunda fibra

Como se puede ver en la Tabla de regains estándar del *Anexo 3*, el regain estándar del cáñamo es 12,50 y el regain estándar del nailon es 4,50. Por lo tanto, gracias a la mezcla de estas dos fibras, se consigue reducir el regain del 12,50 al 8,50:

$$R_m = \frac{50\% \times 12,50 + 50\% \times 4,50}{50\% + 50\%} = 8,50\%$$

En definitiva, se consigue reducir la capacidad de absorción de humedad de las alpargatas valencianas tradicionales, cuyas suelas están formadas únicamente con fibras vegetales mezclándolas con el nailon.

Las fibras textiles sintéticas, y el nailon en concreto, tienen otras ventajas además de que no absorben tanto la humedad como las fibras vegetales.

La principal ventaja del nailon como fibra sintética que es, es su gran duración y resistencia frente a agentes externos. El nailon posee una resistencia biológica que no poseen las fibras vegetales. El nailon no es atacado por la polilla, moho u otros microorganismos. Esto es debido a que las fibras sintéticas son inmunes a ello, mientras que los microorganismos sí crecen en las fibras vegetales. Otra ventaja es que el nailon es resistente al efecto del calor. A bajas temperaturas el nailon es estable, sin embargo, cuando es expuesto a una temperatura de 17 grados centígrados o más, el nailon aumenta su resistencia a la rotura, lo cual es una ventaja. Aunque la fabricación de las alpargatas valencianas con nailon, y no sólo con cáñamo, tiene sus ventajas, también es necesario que la empresa estudie los inconvenientes que puede tener su diferenciación.

Para continuar, se analizan los posibles inconvenientes de la diferenciación para competir en mercados exteriores de la empresa exportadora. Las alpargatas valencianas resistentes a la humedad tienen un inconveniente. El inconveniente es el efecto de la luz solar en el nailon. La prolongada exposición a la luz del sol tiene un doble efecto en el nailon. Por un lado, disminuye ligeramente su resistencia. Por otro lado, el aspecto del nailon cambia ya que adquiere un color amarillento superficial. Es importante tener en cuenta que hay dos factores que afectan al grado de deterioro. El primero, es la densidad de los hilos, ya que los hilos más finos son más resistentes que los gruesos a la luz solar. El segundo, es que a los hilos teñidos les afecta más la luz solar que a los hilos no teñidos. Debido a que la empresa tiene en cuenta estos dos factores, consigue mitigar el efecto de la luz solar. En primer lugar, debido a que en la fase del hilado la empresa exportadora utiliza la máquina de hilar, el número de torsiones es mayor, por lo que los hilos son finos. En segundo lugar, la empresa no tiñe los hilos de nailon, si no que mantiene su color natural para que se integre entre las fibras del cáñamo. Gracias a estas decisiones en la producción de las alpargatas, se mitiga el efecto de la luz solar, que es el inconveniente que surge al mezclar en la suela de la alpargata cáñamo y nailon.

Para seguir, la empresa comprueba que la diferenciación sea valorada por los consumidores. Según un informe elaborado por el Observatorio de Mercado de Calzado, los consumidores de calzado valoran la comodidad y la calidad por encima de otros factores. Para los consumidores, un calzado de calidad es aquel resistente y duradero. Por ello, se puede afirmar que la diferenciación sí será valorada por el consumidor, ya que las alpargatas valencianas resistentes a la humedad son más duraderas y resistentes que las alpargatas valencianas tradicionales.

Para terminar, la empresa exportadora comprueba cuántos de sus competidores se diferencian de la misma forma que ella. Al ser una innovación creada por la empresa, ninguno de sus competidores tienen esta misma diferenciación. Por tanto, la empresa es la única en el mercado cuya diferenciación consiste en alpargatas valencianas resistentes a la humedad.

5. País destino de la exportación

Para determinar el país destino de la exportación, la empresa exportadora empieza delimitando el número de países a analizar, ya que le sería imposible analizar todos los países del mundo.

Para ello, comienza por determinar el grupo de países de partida. Al ser una empresa española, y por tanto, estar dentro del territorio de la Unión Europea, los países que forman el grupo de partida deben ser también países integrantes de la Unión Europea. Debido a que la actividad de negocio exportable de la empresa son las alpargatas valencianas, se determina como grupo de partida los mayores países consumidores de alpargatas, dentro de la Unión Europea. Sin embargo, debido a la no existencia de este dato, la empresa determina como grupo de países de partida los mayores países consumidores de calzado de lona, ya que al fin y al cabo la alpargata es un “calzado de lona con suela de esparto o cáñamo, que se asegura por simple ajuste o con cintas”. Aunque el quinto puesto del ranking lo ocupa España, obviamente España se elimina del grupo de países de partida. La razón para utilizar el consumo de calzado de lona como criterio común, es que la empresa considera que es preferible exportar a países que ya conozcan y consuman este tipo de calzado.

Tabla 1: Grupo de países de partida

País	Ranking	Número de pares	%Total
Alemania	1	61.761	17,3
Francia	2	59.262	16,6
Reino Unido	3	58.191	16,3
Italia	4	47.838	13,4
Países Bajos	5	27.846	7,8

Fuente: Elaboración propia con datos del CBI⁶

Según el informe del CBI, en 2009 se consumieron 2,1 millones de pares de calzado en la Unión Europea, de los cuales el 59% eran pares de calzado con la parte superior de cuero, el 15% era calzado de plástico o goma, el 17% eran pares de calzado de lona, y el 9% restante correspondía a partes de calzado, incluidas dentro de otros calzados. En la **Tabla 1** se muestran los países del grupo de partida, el número de pares de calzado de lona que consumió cada país en 2009 y el porcentaje que representa cada país del total del calzado de lona consumido en toda la Unión Europea.

Para continuar, la empresa exportadora determina los requisitos imprescindibles, es decir, aquellos requisitos que deben cumplir los países del grupo de partida necesariamente. En el caso de que un país no cumpla alguno de ellos, la empresa exportadora no tendrá la certeza de poder exportar las alpargatas valencianas a aquel país, y por ello, quedará eliminado del análisis.

La empresa exportadora determina un único requisito imprescindible, que es que el país al que se vaya a exportar no presente más obstáculos ni requisitos legales que los exigidos por la Unión Europea. Para medir este requisito se utilizan dos variables: los certificados necesarios para exportar alpargatas valencianas y la legislación nacional de cada país. El umbral fijado es “igual a la Unión Europea”, lo que significa que el país que presente obstáculos o requisitos que no exija la Unión Europea, será eliminado del análisis.

⁶ El CBI (Centro para la Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo) es una agencia del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos

Tabla 2: Requisitos imprescindibles

Requisito imprescindible	Variables	Umbral
Requisito 1: País en el que no existan más obstáculos/requisitos legales para exportar que los puestos/exigidos por la UE	1. Legislación nacional 2. Certificados	Igual a la UE

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la empresa analiza los posibles obstáculos que pueden existir en la Unión Europea para exportar las alpargatas valencianas. Para ello, la empresa estudia la legislación europea relacionada con su actividad de negocio. Sin embargo, aunque los requisitos y restricciones estén armonizados en la Unión Europea, existen leyes nacionales que pueden suponer un obstáculo para la exportación. Por ello, también se deben estudiar las leyes nacionales de cada uno de los países del grupo de partida, relativas a la actividad de negocio exportable. Debido a que las alpargatas valencianas que comercializa la empresa exportadora son un calzado cuya suela está fabricada con cáñamo y nailon, la empresa debe analizar si existen restricciones legales en cuanto a la comercialización de estas dos materias textiles. Además, se deben también estudiar las normas de comercialización del calzado.

Primero, según la Comisión Europea, uno de los aspectos a tener en cuenta en el caso de exportar calzado es el convenio CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies amenazadas de fauna y flora Silvestres). Más si cabe, si en el caso de la empresa exportadora el calzado que exporta es producido en parte con fibras vegetales de cáñamo. Según el *REGLAMENTO (CE) N° 338/97 DEL CONSEJO de 9 de diciembre de 1996 relativo a la protección de especies de la fauna y flora silvestres mediante el control de su comercio*, el Cannabis sativa, o cáñamo, no es una especie protegida y por tanto, no existen restricciones para comercializar en la Unión Europea productos fabricados con esta planta. No existe tampoco ningún obstáculo en ninguno de los países analizados para comercializar calzado fabricado con esta fibra vegetal.

Segundo, segundo la Comisión Europea, otro elemento a tener en cuenta son las restricciones en el uso de sustancias químicas en productos textiles. Las suelas de las alpargatas valencianas que va a comercializar la empresa en mercados exteriores, están fabricadas en un 50% con nailon, que es una fibra sintética que se elabora combinando elementos químicos. Por ello, es necesario conocer si existen restricciones en la legislación europea para comercializar bienes de consumo con determinadas sustancias químicas. El nailon está compuesto por ácido adípico. Los elementos químicos del ácido adípico son el metileno, derivado del metano (CH₂), el dióxido de carbono (CO₂) y el hidrógeno (H). Según el *REGLAMENTO (CE) n° 1907/2006 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 18 de diciembre de 2006 relativo al registro, la evaluación, la autorización y la restricción de las sustancias y preparados químicos (REACH)*, ni el nailon ni ninguno de los elementos químicos que lo forman sufren restricción alguna para ser comercializados. Sin embargo, se debe estudiar si existen restricciones en alguno de los países del grupo de partida, en cuanto a sustancias químicas permitidas en artículos textiles.

En Alemania existe una ley que limita la presencia de cromo en productos textiles. Debido a que el cromo es un elemento químico que puede causar irritación, úlceras y dermatitis, esta ley restringe a 3 mg/kg, la cantidad

de cromo que puede contener una prenda de ropa. Por otro lado, debido precisamente a que no existe legislación europea armonizada aplicable a productos que contienen metanal, que es un compuesto químico, Alemania aprobó una ley relativa al uso de este compuesto en productos textiles. Todos los textiles que normalmente estén en contacto con la piel y que contengan más de 1500 ppm (partes por millón) de metanal, deben mostrar una etiqueta que mencione “Contiene metanal. Se recomienda lavar la prenda antes del primer uso para evitar la irritación de la piel”. Las alpargatas valencianas no contienen ninguno de estos elementos químicos, ni cromo ni metanal, por tanto, no existen obstáculos legales para comercializar las alpargatas valencianas en Alemania.

En Francia, se limita el uso de metanal. En el caso de artículos que no están en contacto directo con la piel, como sería el caso de las suelas de las alpargatas, se limita a 400 ppm. No existen restricciones en la legislación francesa respecto a los elementos que componen el nailon.

En el caso de los Países Bajos, los valores permitidos de metanal en las prendas en contacto con la piel son de 120 ppm. No existen tampoco restricciones en los Países Bajos respecto al uso del nailon en los textiles.

Ni estos tres países ni tampoco Reino Unido e Italia presentan en sus legislaciones restricciones en la comercialización de calzado compuesto por nailon, ni los elementos químicos que lo componen.

Tercero, la empresa exportadora estudia la legislación europea relativa al etiquetado del calzado, es decir, la *DIRECTIVA 94/11/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 23 de marzo de 1994 relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros en relación con el etiquetado de los materiales utilizados en los componentes principales del calzado destinado a la venta al consumidor*. La directiva incluye a las alpargatas entre otros tipos de calzado, a las que define como “zapatos con el empeine de lona y suelas de material vegetal trenzado”. En resumen, la directiva explica que el etiquetado debe contener información sobre la composición del calzado, sobre las tres partes del calzado, es decir, empeine, forro y plantilla, y que la etiqueta debe estar en un lugar visible. Ninguno de los países del grupo de partida presenta requisitos especiales en materia de etiquetado, si no que se acogen a la normativa europea en esta materia.

En segundo lugar, se investiga cuáles son los certificados necesarios para exportar alpargatas valencianas a los países del grupo de partida. En el caso de que el cáñamo formara parte de la lista de especies amenazadas del Convenio CITES, serían necesarios certificados especiales expedidos por la Secretaría General de Comercio Exterior y el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria. Debido a que el cáñamo no es una especie protegida, para exportar las alpargatas a cualquier país de la Unión Europea, no es necesario ningún certificado fitosanitario ni de ningún otro tipo. Tampoco ninguno de los países analizados requiere ningún certificado específico.

Habiendo analizado las dos variables, es decir, la legislación nacional de cada país y los certificados requeridos, la empresa exportadora concluye que todos los países del grupo de partida, Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Países Bajos cumplen el requisito imprescindible, y por tanto, siguen en el análisis del país destino de la exportación.

A continuación, la empresa exportadora compara los cinco países mediante los criterios importantes, es decir, aquello que es preferible que el país cumpla para exportar alpargatas valencianas.

Tabla 3: Criterios importantes

Criterio	Importancia	ALEMANIA	FRANCIA	REINO UNIDO	ITALIA	PAÍSES BAJOS
1. Proporción de mujeres sobre hombres	1	4/4	5/5	4/4	5/5	3/3
2. Gasto anual en calzado por mujer	4	2/8	4/16	5/20	3/12	2/8
3. Imagen del calzado español	4	4/16	5/20	3/12	4/16	2/8
4. Crecimiento consumo de calzado español	3	3/9	4/12	5/15	1/3	1/3
5. Duración de la primavera y el verano	4	3/12	4/16	1/4	5/20	2/8
6. Días de lluvia en verano	4	2/8	4/16	2/8	5/20	3/12
7. Humedad relativa	5	4/20	3/15	4/20	4/20	5/25
Puntuación obtenida por cada país		77	100	83	96	67

Fuente: Elaboración propia

El primer criterio importante que determina la empresa es la proporción de mujeres sobre hombres en cada país. Es cierto que las alpargatas son un calzado usado por hombres y mujeres, pero cuando se trata de alpargatas valencianas, es decir, alpargatas que se ajustan al pie atándose las cintas a la pierna, es un calzado exclusivamente consumido por mujeres. Es por esto, que la empresa lo considera un criterio importante. Sin embargo, la importancia que tiene este criterio es baja, con una puntuación de 1, porque que en un país haya más mujeres que hombres no garantiza que todas ellas vayan a consumir las alpargatas valencianas que comercializa la empresa exportadora. La variable utilizada para medir este criterio es el porcentaje de mujeres que hay en cada país respecto al total de la población. Por tanto, cuanto mayor es la proporción de mujeres en un país, mayor puntuación obtiene. La empresa ha obtenido el dato del número de mujeres en cada país (EUROSTAT), y después calculado el porcentaje respecto a la población total. (Véase *Anexo 4*).

El segundo criterio importante es el gasto anual en calzado por mujer. Con este criterio se pretende analizar qué países presentan un mayor gusto por la moda, y más específicamente por el calzado. Es verdad que el calzado es un bien necesario, sin embargo, las alpargatas valencianas es un tipo de calzado prescindible. La importancia dada a este criterio es alta, con una puntuación de 4, ya que la empresa considera que cuanto mayor sea el gasto en calzado por mujer, más posibilidades habrá de que las mujeres consuman este tipo de calzado. La variable utilizada para medir este criterio es el número de pares de zapatos consumidos por mujer y por año. Cuanto mayor sea el número de pares consumidos al año, mayor es la puntuación dada a cada país. Para obtener este dato, se investigan artículos de prensa nacional de cada país o estudios de mercado que traten sobre ello. En Alemania, cada mujer consumió en 2013 4,2 pares de zapatos de media. En Francia, según un estudio sobre el comportamiento de los consumidores de calzado, cada mujer compró 5,7 pares de calzado durante el año 2013. Por otro lado, las mujeres británicas compran una media de 13 pares al año. En Italia, cada mujer posee 434 pares de zapatos a lo largo de toda su vida. Si se calcula que cada mujer vive de media 80 años, cada una consume 5,4 pares de calzado al año. Por último, según un estudio del mercado del calzado en Holanda, en este país se consumen 67 millones de pares de zapatos al año, de los cuales el 56,9% los

consumen las mujeres y el 26,3% los hombres (el resto es calzado infantil). Por tanto, se calcula que las mujeres holandesas consumen de media 4,5 pares al año. (Véase *Anexo 5*).

El tercer criterio importante es la imagen del calzado español, es decir, qué percepción tienen los países de los zapatos producidos en España. Este criterio se considera muy importante, con una puntuación de 4, ya que si un país no considera que el calzado español es un buen calzado, nunca va a consumirlo, si no que consumirá el calzado nacional o el importado de otros países. La variable utilizada para medir este criterio es el valor de las importaciones de calzado español en 2013 en cada uno de los países que la empresa está analizando (ICEX). Cuanto mayor sean las importaciones de calzado español en cada uno de estos países, mayor será la puntuación que obtenga. (Véase *Anexo 6*).

El crecimiento del consumo de calzado español es el cuarto criterio importante. Esto es debido a que el objeto de la exportación es conseguir ventas estables y recurrentes en mercados exteriores. Por tanto, si un país presenta una evolución negativa del consumo, es difícil que la empresa pueda lograr sus objetivos de mercado. La puntuación dada a este criterio es 3. Se considera importante, pero algo menos que el criterio anterior. La razón de esta puntuación es que aunque es relevante que el consumo presente un crecimiento en los últimos años, no es de extrema importancia ya que podría darse el caso de que por circunstancias coyunturales por ejemplo, el consumo haya caído en los últimos años, y sin embargo, vuelva a crecer en el próximo. La variable utilizada para medir este criterio es la variación de las importaciones de calzado español en los tres últimos años, de 2011 a 2013 (ICEX). Los países que presenten una variación negativa obtendrán la puntuación mínima, mientras que los que presenten una evolución positiva mayor, obtendrán las mayores puntuaciones. (Véase *Anexo 7*).

Los siguientes criterios son los tres criterios relacionados con el clima de cada país. Primero, la duración de la primavera y el verano. Las alpargatas valencianas son un calzado estacional que no se puede utilizar en épocas de frío, ya que parte del empeine queda al aire, y la parte que está cubierta lo está por tela de lona, que es una tela fina que no resguarda de las bajas temperaturas. La importancia de este criterio es alta, con una puntuación de 4. Esto es porque este tipo de calzado no se puede utilizar cuando hace frío, por tanto, cuantos más días de primavera y verano haya, más posibilidad habrá de utilizar las alpargatas, y más posibilidad también de que sean consumidas. La variable utilizada para medir este criterio es el número de días al año con temperatura superior a 20 grados centígrados. Para hallar un dato realista, se hace una media con los días con más de 20 grados de temperatura de dos o tres ciudades (según el tamaño del país) que se encuentren muy distanciadas entre ellas. Por ejemplo, en el caso de Italia se hace una media con los datos de Milán, Roma y Nápoles, ya que las características meteorológicas de las tres ciudades son muy diferentes. Los países en los que haya más días con temperaturas templadas y altas, es decir, días en los que se puedan usar las alpargatas valencianas, obtienen una puntuación mayor. (Véase *Anexo 8*).

El siguiente criterio importante relacionado con el clima es los días de lluvia en verano. Las alpargatas valencianas es un tipo de calzado que no se puede utilizar cuando llueve, ya que al ser de lona, los pies se mojarían. Se especifica días de lluvia en verano porque al ser un calzado que no se va a utilizar en enero o febrero por ejemplo debido a las bajas temperaturas, que llueva durante estos meses es irrelevante. La

importancia de este criterio es alta, con una puntuación de 4, por la misma razón que el anterior. Este calzado no se puede utilizar en días de lluvia y por tanto es preferible que el país al que se vayan a exportar tenga más días secos que de lluvia. La variable que mide este criterio es el número de días de lluvia en verano. Para ello, se suman los días de lluvia de los meses en los que transcurre el verano, es decir, junio, julio, agosto y septiembre. Los países que tienen el número de días lluviosos menor, obtienen una puntuación mayor. (Véase *Anexo 8*).

El séptimo criterio importante es la humedad relativa. Este criterio se considera debido a la diferenciación con la que compite la empresa exportadora. Es por esto, que es el criterio de máxima importancia con una puntuación de 5. Es preferible exportar las alpargatas donde la diferenciación vaya a ser valorada por los consumidores de este tipo de calzado. La variable utilizada para medir este criterio es la humedad media relativa. En el caso de las alpargatas valencianas comunes, lo lógico es que los países con una humedad relativa mayor fueran peor valorados, ya que ésta estropea las fibras de cáñamo. Sin embargo, porque la diferenciación de la empresa son alpargatas valencianas resistentes a la humedad, cuanto mayor es la humedad relativa en un país, mayor es la puntuación dada, ya que se considera que valorará la diferenciación de la empresa exportadora. (Véase *Anexo 8*).

Tras comparar los cinco países mediante los criterios importantes, la empresa exportadora concluye que el país destino de la exportación es Francia.

Tabla 4: Clasificación de países

Ranking	País	Puntuación obtenida
1	Francia	100
2	Italia	96
3	Reino Unido	83
4	Alemania	77
5	Países Bajos	67

Fuente: Elaboración propia

6. Forma de exportar

Para analizar la forma de exportar, es decir, si la empresa debe exportar con o sin apoyo en país destino, la empresa exportadora basa el análisis en la experiencia local de la empresa. Para ello, se analizan cinco puntos, que son el número de clientes de la empresa, sus recursos, el control de mercado deseado, el nivel de servicio requerido y la complejidad de la comercialización en el país destino de la exportación.

En primer lugar, son muchos los clientes de la empresa. Las alpargatas valencianas son un bien de consumo y por tanto, un bien muy demandado. Aunque quizá no sean tan demandadas como otros tipos de calzado, se puede afirmar que los clientes de la empresa son muchos. Es por esto, que según este criterio, la empresa debería exportar con un apoyo en destino.

En segundo lugar, los recursos de los que dispone la empresa también son muchos. Aunque se trate de una PYME, ésta cuenta con unos recursos propios de 300 mil euros (capital + reservas), solvencia financiera y una facturación local de un millón de euros. Estos recursos son muchos para una PYME, por eso según este segundo

criterio, la empresa no necesita apoyo en destino, sino que puede exportar sólo con el responsable de exportación.

En tercer lugar, el control de mercado deseado por parte de la empresa en el mercado destino es alto. La razón por la que la empresa desea tener el máximo control posible es principalmente para poder conocer y analizar quiénes son sus clientes, así como sus competidores. De esta manera, le será más fácil poder satisfacer las necesidades de su mercado objetivo. Debido a que el control de mercado deseado es alto, la empresa debería exportar con el responsable de exportación únicamente o con el apoyo de un agente comercial, ya que éste no impide el poseer un alto control de mercado, ya que facilita a la empresa información sobre el mercado.

Cuarto, el nivel de servicio requerido es nulo. Las alpargatas valencianas no son un bien que requiera ser instalado ni mantenido. Por esta razón la empresa exportadora debería exportar sin apoyo en destino, según este criterio.

Por último, según el quinto criterio, la complejidad de la comercialización es baja porque el nuevo mercado no es muy diferente. Francia es un país perteneciente a la Unión Europea que no presenta barreras para exportar las alpargatas valencianas. Además, las costumbres y hábitos de sus consumidores no son radicalmente diferentes a las de los del mercado local. Por tanto, según este último criterio, la empresa exportadora debe exportar a Francia sin apoyo.

Tabla 5: Forma de exportar

Criterio	Valoración	Forma de exportar
Número de clientes	Muchos	Apoyo en destino
Recursos fabricante	Muchos	Responsable de exportación sólo
Control de mercado deseado	Alto	Responsable de exportación sólo o con agente comercial
Nivel de servicio requerido	Bajo	Responsable de exportación sólo o con agente comercial
Complejidad comercialización	Baja	Responsable de exportación sólo

Fuente: Elaboración propia

Primero, se debe analizar si la empresa debe exportar con o sin intermediario. Sólo según el primer criterio, el gran número de clientes, la empresa debería utilizar un apoyo en destino, que puede ser por ejemplo una empresa distribuidora. Según el resto de criterios analizados, por ser mayoría, la empresa exportadora determina que no debe apoyarse en un intermediario para exportar. Segundo, la empresa debe determinar si debe exportar sólo con su responsable de exportación o con el apoyo de un agente comercial. Aunque es cierto que el mercado francés no es muy diferente al mercado local, la forma más adecuada para exportar es con el apoyo de un agente comercial, existiendo siempre el responsable de exportación. La razón de esta decisión es que la empresa nunca ha exportado, por lo que el apoyo de un agente comercial que conoce el mercado destino puede ayudaría a introducir las alpargatas valencianas de la empresa en el mercado francés.

7. Mercado Exterior Objetivo y Objetivos de Mercado

Para determinar el mercado exterior objetivo, la empresa debe en primer lugar determinar cuál es el mercado potencial. El mercado potencial de la empresa exportadora son los consumidores de alpargatas valencianas (en París). Se elige la ciudad de París por ser la más poblada de Francia, con 12.292.895 habitantes.

A continuación, la empresa segmenta el mercado potencial. Para ello, se determinan tres variables que explican las preferencias del mercado potencial de la actividad de negocio, es decir, cómo pueden querer las alpargatas valencianas aquellos que las consumen. Las tres variables determinadas por la empresa son: el diseño, la altura de la cuña y el uso. La primera variable es el diseño, que puede ser liso o estampado, es decir, el mercado potencial puede preferir la lona de las alpargatas lisa o estampada a rayas, flores, lunares, etc. La segunda variable es la altura de la cuña, que puede ser baja, media o alta. Una alpargata valenciana con cuña baja es una alpargata con una altura de 0 a 3 centímetros, lo cual es un zapato bajo, pudiendo ser incluso un zapato plano. Las alpargatas valencianas con cuña media tienen una cuña de 3 a 8 centímetros aproximadamente, y unas alpargatas altas se caracterizan por tener una cuña de 9 o más centímetros. La tercera variable es el uso del calzado, que puede ser formal o informal. Se entiende por uso formal, unas alpargatas que se utilizan de noche, para ocasiones especiales o para ir a trabajar en un lugar de trabajo en el que el código de vestimenta es formal. Por el contrario, se entiende que un par de alpargatas se usa de modo informal cuando se usa para cualquier ocasión, y cuando la principal razón de utilizarlas es la comodidad.

Después, la empresa exportadora cruza las tres variables en tres tablas (véase *Anexo 9*), siendo la siguiente tabla la que mejor explica el mercado potencial:

Tabla 6: Mercado potencial

		Altura cuña		
		Baja	Media	Alta
Uso	Informal	Uso informal con cuña baja	Uso informal con cuña media	Uso informal con cuña alta
	Formal	Uso formal con cuña baja	Uso formal con cuña media	Uso formal con cuña alta

Fuente: Elaboración propia

Una vez la empresa ha determinado cuál es la tabla que mejor explica el mercado, se debe cuantificar cada grupo. La información obtenida sobre las variables es la siguiente. Según un estudio de la agencia Diffusis, *Les femmes et leur Chaussures*, en español *Las mujeres y sus zapatos*, “entre elegancia y comodidad, los zapatos de tacón y las bailarinas son los grandes ganadores”. Ambos tipos de calzado, los zapatos de tacón y las bailarinas, son considerados por el estudio como calzado formal. Por ello, para cuantificar la variable del uso, se determina que la mayor parte del mercado potencial (se determina un porcentaje del 70%) prefiere el calzado de uso formal. Por lo que el 30% restante corresponde a las mujeres que prefieren un tipo de calzado de uso informal y cómodo. Según el mismo estudio, “más de dos tercios de las mujeres prefieren llevar tacones de 3 a 8 centímetros, y sólo el 5% tacones de más de 9 centímetros”. Teniendo esta información en cuenta, la empresa puede cuantificar la variable de la altura de la cuña. Se sabe que el 5% corresponde a quienes prefieren una cuña alta, de 9 centímetros o más, mientras que el resto prefieren una cuña media o baja, por lo que corresponderá el mismo porcentaje (47,5%) a aquellas que prefieren la cuña baja y aquellas que prefieren la cuña media.

Habiendo obtenido esta información sobre el mercado potencial, la tabla elegida ya segmentada quedaría cuantificada de la siguiente manera:

Tabla 7: Mercado potencial cuantificado

		<u>Altura cuña</u>		
		Baja	Media	Alta
<u>Uso</u>	Informal	14%	14%	1%
	Formal	34%	34%	3%

Fuente: Elaboración propia

El último paso para determinar el mercado exterior objetivo es la elección del segmento de mercado adecuado al que debe dirigirse la empresa. Éste será aquel que más valore la diferenciación de la empresa exportadora, es decir, las alpargatas valencianas resistentes a la humedad. Como muestra la siguiente tabla el segmento que más valora la diferenciación de la empresa es el de los consumidores de alpargatas valencianas de uso informal y cuña baja.

Tabla 8: Segmento adecuado

		<u>Altura cuña</u>		
		Baja	Media	Alta
<u>Uso</u>	Informal	14%	14%	1%
	Formal	34%	34%	3%

Fuente: Elaboración propia

La razón por la que la empresa exportadora determina que este es el segmento más adecuado al que dirigirse, es la diferenciación con la que compite en mercados exteriores. Al tratarse de alpargatas más resistentes a la humedad, y más resistentes también a otros agentes externos que las comunes, lo lógico es que éstas puedan usarse más veces. Por ello, el segmento elegido es aquel que se entiende utilizará las alpargatas valencianas más veces, es decir, para cualquier ocasión (uso informal) y con una cuña baja, ya que son más cómodas. En definitiva, este segmento valorará que las alpargatas sean resistentes a la humedad, y que por tanto, sean más duraderas al no deshilacharse a los pocos usos. En conclusión, el mercado exterior objetivo identificado es los consumidores de alpargatas valencianas para uso informal y cuña baja.

Cuando ya se ha determinado el mercado exterior objetivo, la empresa exportadora debe analizar y determinar los objetivos del mercado, es decir, se determinan los objetivos de ventas en el primer año de la exportación. El objetivo es que las ventas de la empresa representen el 20% del mercado exterior objetivo en el primer año. Este porcentaje se considera realista porque al haber creado una innovación, la empresa exportadora es la única que compite con alpargatas valencianas resistentes a la humedad en mercados exteriores, con lo que evita a gran parte de la competencia.

Para calcular los objetivos de mercado la empresa debe seguir los siguientes pasos (para el cálculo en detalle, véase *Anexo 10*).

Primero se debe conocer cuál es el mercado potencial en unidades, es decir, el número de pares de alpargatas valencianas consumidas en París al año. Para ello, primero se halla el consumo de alpargatas en Francia y este dato de extrapola a la población de París. Una vez obtenido el número de pares de alpargatas consumidos en París, se halla el número de alpargatas valencianas. Existen tres tipos de alpargatas según cómo se ajusten al pie: por simple ajuste, con cintas (alpargatas valencianas) o con hebilla. Se da por hecho que cada uno de los

tipos es igualmente consumido (33% aproximadamente cada uno), con lo que el número de pares de alpargatas valencianas consumidas en París al año, es decir, el mercado potencial es de 836.644 pares.

La empresa ha determinado antes, al cuantificar la tabla elegida, que el segmento más adecuado representa el 14% del mercado exterior objetivo, es decir, 117.130 pares.

Los objetivos de mercado para el primer año de la exportación son del 20% del mercado exterior objetivo, lo que suponen 23.426 pares.

La empresa produce 67.500 pares al año, los cuales hasta ahora se han comercializado en el mercado local. Sin embargo, la empresa posee una capacidad ociosa del 30% (el 70% se utiliza para el mercado local), que en unidades son 20.250 pares. Se comprueba por tanto, que los objetivos de mercado (23.426 pares) son mayores que la capacidad ociosa (20.250 pares). Esto significa que se deben disminuir los objetivos de mercado hasta el 17%, para que la empresa pueda afrontar la producción. Los nuevos objetivos de mercado son 19.912 pares, es decir, el 17% del mercado exterior objetivo.

Por último, la empresa comprueba qué porcentaje supone este número de la capacidad ociosa y de la facturación anual, para comprobar que la exportación es factible y razonable. Por un lado, los 19.912 pares que se tiene como objetivo comercializar en París en el primer año de la exportación representan un 90,64% de la capacidad productiva de la empresa, es decir, que la empresa llega a producir casi el máximo de su capacidad. Por otro lado, los objetivos de mercado suponen un 29,50% de la facturación total de la empresa, lo cual es un buen dato, ya que el mínimo porcentaje que debería representar para que la exportación sea factible es el 10%. Como se puede ver, el 29,50% supera en mucho al 10%. Se puede concluir por tanto que los objetivos de mercado determinados hacen que de momento la exportación sea factible.

8. Preferencias específicas del Mercado Exterior Objetivo

Investigar las preferencias específicas del mercado exterior objetivo permite a la empresa exportadora conocer cómo exactamente quieren los consumidores de alpargatas valencianas para uso informal con cuña baja este calzado. Las preferencias investigadas son la base para que la empresa pueda adaptar o no su producto para comercializarlo en mercados exteriores. Algunas de las preferencias hacen referencia al producto en sí, otras al punto de venta y otras a la promoción exterior. Esto hará posible elaborar la estrategia de comercialización adecuada. Debido a la escasa información específica que existe sobre las preferencias del mercado exterior objetivo, todas las preferencias encontradas se refieren al mercado francés y no al parisino. Además, no se han encontrado preferencias específicas sobre las alpargatas valencianas para uso informal con cuña baja. Mientras que algunas de las preferencias encontradas son específicas de las alpargatas, otras se refieren a las preferencias en calzado de mujer. A continuación, se exponen las preferencias encontradas. Primero, se presenta el texto original y su fuente, después el texto original traducido al español, y por último, qué se deduce del texto como preferencia. Véase *Anexo 11* para ver los fragmentos de texto en su documento original.

Preferencia 1:

“Spartoo Chaussures : les Françaises aiment la sobriété

Avec pratiquement 6 paires de chaussures achetées par an (5,7 en réalité), les Françaises sont sans surprise celles qui commandent le plus de chaussures sur Spartoo. Leurs modèles de prédilection? Des chaussures sobres comme les ballerines noires à noeud que l'on pourrait définir de valeur sûre”.

Fuente: *Spartoo Chaussures : dis-moi d'où tu viens, je te dirai ce que tu mets* (2012), Chaussures et femmes

“Zapatos Spartoo: a las francesas les gusta la sobriedad

Con casi 6 pares de zapatos comprados al año (5,7 exactamente), las francesas son las que más zapatos compran a través de Spartoo. ¿Sus modelos preferidos? Los zapatos sobrios como las bailarinas negras con lazo que podemos definir como una apuesta segura.”

Debido a que en el texto se afirma que las mujeres francesas prefieren los zapatos sobrios, se deduce que las consumidoras de alpargatas valencianas prefieren alpargatas de diseño liso, y no estampado. Existen alpargatas con diseños muy diversos, flores, lunares, rayas, etc. e incluso alpargatas con diseño fantasía, es decir, con materiales adheridos a la lona como lentejuelas o tachuelas. Sin embargo, el mercado exterior objetivo prefiere las alpargatas valencianas sobrias con diseño liso, es decir, con la lona de un solo color.

Preferencia 2:

“L'espadrille revient aussi en force cette saison, comme en témoignent les 146% d'augmentation des visites. Le bleu et le blanc sont les coloris les plus recherchés, signe que la tendance marine est encore de mise cette saison. Le jaune clôture ce top 3 des couleurs d'espadrilles les plus populaires”.

Fuente: *Augmentation de 154% des visites pour les spartiates, de 146% pour les espadrilles* (2011), Twenga.

“La alpargata vuelve con fuerza esta temporada, como muestra el 146% de aumento de visitas. El azul y el blanco son los colores más buscados, señal de que la tendencia marinera está de moda todavía. El amarillo cierra el top tres de colores de alpargatas más populares.”

Del texto se deduce que las consumidoras de alpargatas prefieren los colores veraniegos vivos, como el blanco y el amarillo, y los colores que recuerden a la temática marinera como el azul.

Preferencia 3:

“Contrairement aux idées reçues de la Française plutôt chic avec ses talons de choc, figurez-vous que les femmes de l'hexagone ne portent pas tant d'escarpins que ça.[...]Pour appuyer ces statistiques, 76% des Françaises ont toujours une paire de chaussures plates dans leur sac à main (au cas où) contre 62% des Allemandes alors que les Italiennes, elles, ne quitteraient leurs escarpins pour rien au monde.”

Fuente: *Les Françaises n'aiment pas vraiment les escarpins* (2012), La Gazette du Net

“Contrariamente a lo que se piensa de una Francia chic de tacones de infarto, las mujeres francesas no usan zapatos de tacón tan habitualmente.[...] Parar demostrar estas estadísticas, el 76% de las francesas siempre llevan un par de zapatos planos en su bolso, contra el 62% de las alemanas o italianas, ellas no se quitan los tacones por nada del mundo.”

Del texto se deduce que la mayor parte de las mujeres francesas prefieren el calzado plano, sin tacón. Es decir, las francesas anteponen la comodidad del calzado a la elegancia.

Preferencia 4:

“D’après le site Mescoursespouurlaplanète, il existe un label eco-shoe pour nous guider dans le choix d’une paire de pompe éthique : “cette « écolotiquette » assure le consommateur de pratiques environnementalement correctes: limites des concentrations résiduelles en produits toxiques (arsenic, cadmium, plomb, formaldéhyde, ...), dans les cuirs, les toiles et tout composant textile du soulier. Il fixe également des limites pour l’émission de composés organiques volatils à chaque étape de la fabrication. Par ailleurs, le logo inclut les emballages : les boîtes à chaussures en carton doivent contenir au minimum 80% de matériaux recyclés. Le logo Eco-shoe est loin d’être idéal, mais il existe”.

Fuente: Les écolos aiment la sandalette... mais quelle sandalette? (2012), Le Monde

“Según la web Mescoursespouurlaplanète, existe una etiqueta eco-zapato para guiarnos en la elección de un par de zapatos ético: esta eco-etiqueta asegura al consumidor prácticas medioambientales correctas: límites en la concentración residual de productos tóxicos (arsénico, cadmio, plomo, metanal,...), en el cuero, lona y todo componente textil de las suelas. También fija los límites para la emisión de compuestos orgánicos volátiles en cada fase de la fabricación. Por otro lado, la etiqueta incluye los envases: las cajas de zapatos de cartón deben contener un mínimo de 80% de material reciclado. El logo Eco-zapato está lejos de ser perfecto, pero existe.”

“Une majorité de la population a adopté des gestes écologiques au quotidien afin de préserver la planète, selon le Crédoc. Mais cette mutation peut aussi s’expliquer dans certains cas par des facteurs économiques. [...] En ce qui concerne l’eau, les pratiques ont vraiment changé. Deux tiers des Français affirment aujourd’hui économiser volontairement cette ressource naturelle, contre 52% en 1995. [...] 71% des Français déclarent ainsi trier leurs piles, contre 30% en 1998, et 76% jettent le verre à part (65% en 1998). [...] Ils sont dorénavant huit sur dix à privilégier un sac réutilisable pour leurs courses, alors qu’ils n’étaient que 43% en 2005”.

Fuente: Les Français sont de plus en plus écolos (2011), Le Figaro

“La mayor parte de la población adopta gestos ecológicos habitualmente con el fin de preservar el planeta, según Crédoc. Pero este cambio lo han causado también ciertos factores económicos. [...] Respecto al agua, las costumbres han cambiado mucho. Dos tercios de los franceses afirman hoy ahorrar agua voluntariamente, contra el 52% en 1995. [...] El 71% de franceses declaran reciclar las pilas, contra el 30% en 1998 y el 76%

reciclan el vidrio, frente al 65% de 1998. [...] Son ahora ocho de diez los que usan una bolsa reciclable para hacer la compra, mientras que en 2005 eran sólo el 43%.”

De ambos textos se deduce que los franceses que se preocupan por el cuidado del medio ambiente, que ahora son la mayoría, se interesan por el consumo de productos que también lo respetan, como el calzado producido ecológicamente o las cajas de zapatos fabricadas con cartón reciclado. Por tanto, se deduce que las consumidoras francesas prefieren que los zapatos que compran sean envasados en cajas de cartón fabricadas con material reciclado.

Preferencia 5:

“En 2013, une étude de Yuseo indiquait déjà que les femmes étaient désormais aussi nombreuses (46% pour chaque réponse) à préférer l’achat sur internet que dans les boutiques traditionnelles”.

Fuente: *Soldes: les sites préférés des femmes pour acheter leurs chaussures* (2014), Challenges

“En 2013, un estudio de Yuseo indicó, que hoy en día son numerosas las mujeres (46%) que prefieren comprar por Internet, y no en las tiendas tradicionales.”

Este texto, que trata de las tiendas *online* en las que las mujeres francesas prefieren comprar, afirma que el 46% prefieren comprar por Internet. Por tanto las demás, es decir, el 54% de las francesas, prefieren comprar los zapatos en tiendas tradicionales. En conclusión, del texto se deduce que la mayoría de las mujeres francesas prefieren comprar el calzado en comercios tradicionales.

Preferencia 6:

“Pourquoi les achètent elles?: Entre nécessité pratique et symbole de féminité, la chaussure est l'accessoire de mode indispensable, un syndrome qui touche des millions de françaises !

Motivations:

- 1) La nécessité : pour 77% d'entre elles il s'agit de l'usure d'un modèle à renouveler et pour 67% le besoin de trouver une nouvelle paire à assortir à une nouvelle tenue.*
- 2) L'influence : les vitrines (62%), les modèles portés par l'entourage (4,3%), la publicité (35%), les articles de presse (33%), les conseils d'un vendeur (30%) et les articles sur des blogs (26%)”.*

Fuente: *Les femmes et leurs chaussures* (2013), Diffusis

“¿Por qué los compran ellas?: entre necesidad práctica y símbolo de feminidad, el zapato es el accesorio de moda indispensable, ¡un síndrome que afecta a millones de francesas!

Motivaciones:

- 1) La necesidad: para el 77% de ellas se trata de la necesidad de renovar un modelo y para el 67% se trata de la necesidad de encontrar un nuevo par que combine con un nuevo conjunto.*
- 2) La influencia: los escaparates (62%), los modelos que llevan las demás (4,3%), la publicidad (35%), los artículos de prensa (33%), los consejos de un dependiente (30%) y los artículos en los blogs (26%).”*

De este texto se deduce que los artículos de prensa influyen al 33% de las mujeres a la hora de comprar un par de zapatos. Por tanto, las consumidoras a las que se dirige la empresa prefieren conocer los nuevos modelos de calzado a través de artículos en prensa.

Preferencia 7:

“Pourquoi les achètent elles?: Entre nécessité pratique et symbole de féminité, la chaussure est l'accessoire de mode indispensable, un syndrome qui touche des millions de françaises !

Motivations:

- 1) La nécessité : pour 77% d'entre elles il s'agit de l'usure d'un modèle à renouveler et pour 67% le besoin de trouver une nouvelle paire à assortir à une nouvelle tenue.*
- 2) L'influence : les vitrines (62%), les modèles portés par l'entourage (4,3%), la publicité (35%), les articles de presse (33%), les conseils d'un vendeur (30%) et les articles sur des blogs (26%)”.*

Fuente: *Les femmes et leurs chaussures* (2013), Diffusis

“¿Por qué los compran ellas?: entre necesidad práctica y símbolo de feminidad, el zapato es el accesorio de moda indispensable, ¡un síndrome que afecta a millones de francesas!

Motivaciones:

- 3) La necesidad: para el 77% de ellas se trata de la necesidad de renovar un modelo y para el 67% se trata de la necesidad de encontrar un nuevo par que combine con un nuevo conjunto.*
- 4) La influencia: los escaparates (62%), los modelos que llevan las demás (4,3%), la publicidad (35%), los artículos de prensa (33%), los consejos de un dependiente (30%) y los artículos en los blogs (26%).”*

“4 femmes sur 10 s'arrêtent quand elles passent devant un magasin de chaussures

Un peu plus de 4 femmes sur 10 (42%) déclarent aimer s'arrêter pour regarder les modèles lorsqu'elles passent devant un magasin de chaussures ou avoir du mal à résister à la tentation de rentrer dans le magasin, contre à peine 2 hommes sur 10 (17%). Les autres jettent un rapide coup d'œil (38%) ou ne font pas attention ou à peine (20%)”.

Fuente: *Les femmes et les chaussures* (2008), TNS Sofres

“4 mujeres de 10 paran cuando pasan delante de una tienda de zapatos

Algo más de 4 mujeres de 10 (42%) afirman que les gusta parar para mirar los modelos de zapatos colocados en una tienda por la que pasan, y les es difícil resistir la tentación de entrar en la tienda, contra sólo 2 hombres de 10 (17%) a los que les pasa lo mismo. El resto de las mujeres, el 38%, sólo echan un vistazo rápido, y el 20% no le prestan ninguna atención”.

De ambos textos se deduce que los escaparates de las tiendas de calzado tienen una gran influencia en las consumidoras de calzado. Según el primer artículo, el 62% de las compras de calzado son influenciadas por el

aspecto del escaparate. Según el segundo texto, el 42% de las mujeres paran ante un escaparate atractivo. Por tanto, se deduce que el mercado exterior objetivo prefiere que el aspecto del punto de venta, y concretamente, del escaparate sea un aspecto atractivo, donde puedan mirar y comparar los distintos modelos de zapatos.

A continuación, se resumen las preferencias específicas encontradas por la empresa exportadora sobre su mercado exterior objetivo, es decir, cómo prefieren el producto las consumidoras de alpargatas valencianas de uso informal y cuña baja en París.

Preferencia 1: Alpargatas valencianas de diseño liso

Preferencia 2: Alpargatas valencianas de colores veraniegos

Preferencia 3: Alpargatas valencianas sin cuña, planas

Preferencia 4: Alpargatas valencianas con envase de materiales reciclados

Preferencia 5: Tiendas tradicionales como lugar de compra de las alpargatas valencianas

Preferencia 6: Alpargatas valencianas promocionadas en artículos de prensa

Preferencia 7: Alpargatas valencianas promocionadas a través del escaparate del punto de venta

9. Producto Global Adecuado

Para vender las alpargatas valencianas al mercado exterior objetivo, la empresa debe adaptar el producto que comercializa en el mercado local, según las preferencias específicas analizadas. De esta manera, consigue comercializar lo que los consumidores de alpargatas valencianas de uso informal y cuña baja en París desean, es decir, el producto global adecuado.

Para diseñar el producto global adecuado, la empresa debe analizar tres partes: las características básicas del producto, los elementos agregados y los servicios de apoyo.

En primer lugar se analizan las características básicas. Primero, se describe el tamaño y dimensiones de la alpargata. La longitud de ésta dependerá como es obvio, de la talla. La anchura de la alpargata en su parte más ancha, que es la parte más ancha del tomo, es de 12 centímetros. Segundo, se describe cómo son las dos piezas de lona del calzado, el decir, el tomo y el talón. Según la *Preferencia 1: Alpargatas valencianas de diseño liso*, el mercado exterior objetivo prefiere las alpargatas sencillas, de diseño liso, es decir, sin estampado alguno ni decoraciones. Además, según la *Preferencia 2: Alpargatas valencianas de colores veraniegos*, el mercado exterior objetivo prefiere los colores veraniegos vivos como el blanco y el amarillo y de temática marinera como el azul marino. Es por ello, que la empresa exportadora comercializa para este mercado una gama de colores entre los que se incluyen el blanco, amarillo, azul, verde, rojo y naranja. En cuanto a la suela del calzado, según la *Preferencia 3: Alpargatas valencianas sin cuña, planas*, el mercado exterior objetivo prefiere calzado sin tacón, por tanto las alpargatas valencianas que se comercialicen en este mercado no tendrán cuña. Únicamente tendrán una suela de 1 centímetro de altura. Por otro lado, la suela está formada en un 50% por cáñamo, es decir, fibra textil vegetal, y en un 50% por nailon. Gracias a esto se consigue la diferenciación descrita anteriormente, con la que las alpargatas valencianas se diferencian de las demás por ser más resistentes a la humedad. Para terminar la descripción de las características básicas del producto global adecuado, es importante describir cómo será el envase del producto. Según la *Preferencia 4: Alpargatas valencianas con envase de materiales reciclados*, el mercado exterior objetivo prefiere un envase fabricado con material

reciclado. Por tanto, las alpargatas valencianas se comercializan envasadas en una caja de zapatos de cartón fabricada al 100% con papel reciclado. Además del color marrón de la caja, propio del material reciclado, se incluye en la caja el símbolo del reciclaje. De esta forma, el consumidor asociará el producto inmediatamente con el cuidado del medio ambiente. Por último, la etiqueta será la etiqueta legal que debe incluir el cazado, según la *DIRECTIVA 94/11/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 23 de marzo de 1994 relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros en relación con el etiquetado de los materiales utilizados en los componentes principales del calzado destinado a la venta al consumidor*. Esta etiqueta debe incluir pictogramas o indicaciones textuales sobre las tres partes del calzado, que son el empeine, el forro y la plantilla y la suela, así como los símbolos de los materiales que componen cada una de las partes. Véase la etiqueta en *Anexo 12*.

Las características básicas del producto global adecuado pueden verse en el *Anexo 13*.

A continuación, se analizan los elementos agregados del producto. El producto global adecuado incluye dos elementos agregados. El primero permite afianzar la diferenciación. Consiste en una pequeña tarjeta de cartón (también reciclado) de 5 x 6 centímetros, en la que se explica en qué consiste la diferenciación de las alpargatas valencianas: *“Las alpargatas resistentes a la humedad Cervera son unas alpargatas fabricadas de modo artesanal en el pequeño pueblo de Cervera del Río Alhama. Gracias a los materiales mezclados en sus suelas, el cáñamo y el nailon, estas alpargatas siguen como nuevas después de numerosos usos. Las alpargatas Cervera simbolizan la unión de innovación y tradición”*.

El segundo elemento agregado es una bolsita en la que guardar el par de alpargatas. Según la *Preferencia 3: Alpargatas valencianas sin cuña, planas*, la mayoría de las consumidoras de calzado en Francia prefieren el calzado plano, y es más, “el 76% de las francesas siempre llevan un par de zapatos planos en su bolso”. Por ello, la empresa exportadora considera que se debe incluir como elemento agregado una bolsita para poder guardar el calzado en el bolso. El material con el que está fabricado la bolsita es lona, el mismo material del que están hechas las alpargatas. Además, no sólo el material de la bolsa se mimetiza con el de las alpargatas, sino también el color. Por ejemplo, un par de alpargatas valencianas de color blanco, se comercializan dentro de una bolsita de lona blanca. Por tanto, las alpargatas valencianas se comercializan para el mercado exterior objetivo dentro de una bolsita de lona, que a su vez irá dentro de una caja de cartón reciclado. Y dentro de esta caja, se encuentra la tarjeta de cartón en la que se afianza la diferenciación con la que compite la empresa en mercados exteriores. Véanse los elementos agregados del producto global adecuado en el *Anexo 14*.

En último lugar, la empresa analiza los servicios de apoyo. Al tratarse de un producto como las alpargatas valencianas, se entiende que este producto no debe incluir servicios de apoyo. Esto se debe a que para su comercialización no se necesita ningún servicio adicional como instalación previa, instrucciones de uso, servicio postventa ni garantía.

Una vez analizado cómo deber ser el producto global adecuado, éste se compara con el producto comercializado en el mercado local, con el fin de analizar si el producto que se va a vender al mercado exterior objetivo es un producto igual, modificado o completamente nuevo.

Primero, las características básicas de las alpargatas valencianas comercializadas en España son las siguientes. En cuanto al tamaño del calzado, la longitud depende de la talla y la anchura de la parte más ancha de la lona que cubre el empeine es de 12 centímetros. Por tanto, se comprueba que la primera característica, es decir, el tamaño, es igual a la del producto global adecuado. Sin embargo, el diseño de la lona cambia. En el mercado local la empresa exportadora comercializa alpargatas de diseño liso y estampado, es decir, a rayas, lunares y flores. Los colores también cambian, ya que en el mercado local la gama de colores es más amplia, no sólo se comercializan colores vivos, si no también colores oscuros como el negro y el marrón. Por otro lado, las alpargatas que se comercializan en España son de media cuña, concretamente de 6 centímetros, por lo que esta característica contrasta también con las alpargatas sin cuña que se venden al mercado exterior objetivo. Además, el material de la cuña es distinto. Mientras que las suelas de las alpargatas valencianas comercializadas en el mercado exterior objetivo son de cáñamo y nailon, las cuñas de las alpargatas que se venden en el mercado local son enteramente fabricadas con cáñamo. Por último, el envase queda igual, ya que también en España se comercializan las alpargatas envasadas en cajas de cartón reciclado. La etiqueta también es igual tanto para el mercado local como para el mercado exterior objetivo, ya que ésta debe adaptarse a la directiva europea. En conclusión, el primer elemento del producto global adecuado, que son las características básicas, es modificado, al adaptarlo a las preferencias del mercado exterior objetivo. Véanse las características básicas del producto local en el *Anexo 15*.

Segundo, los elementos agregados del producto global adecuado son completamente nuevos, debido a que en el mercado local las alpargatas valencianas no se comercializan ni con una bolsita para guardar el calzado, ni con una tarjeta que explique la diferenciación, ya que la diferenciación sólo es utilizada para competir en mercados exteriores. Por tanto, el segundo elemento del producto global adecuado, que son los elementos agregados, es nuevo.

Tercero, el tercer elemento del producto global adecuado, es decir, los servicios de apoyo, se mantienen, ya que ni en el mercado local ni en el mercado exterior objetivo se venden las alpargatas valencianas con servicios de apoyo.

En definitiva, las características básicas se modifican, los elementos agregados son nuevos y los servicios de apoyo se mantienen. Por lo que se puede concluir que el producto global adecuado es un producto modificado respecto al producto que se comercializa en el mercado local.

10. Punto de Venta Adecuado

El punto de venta adecuado es aquel punto de venta en el que el mercado exterior objetivo compra actualmente el producto que la empresa exportadora quiere comercializar. Según una de las preferencias específicas del mercado exterior objetivo, éste compra las alpargatas valencianas en tiendas tradicionales. La preferencia que hace referencia al punto de venta adecuado es la *Preferencia 5: Tiendas tradicionales como lugar de compra de las alpargatas valencianas*.

En el texto encontrado que trata sobre el punto de venta, se dice textualmente “*En 2013, un estudio de Yuseo plasmó que son muchas las mujeres (francesas), el 46%, que prefiere la compra por Internet que en las tiendas tradicionales.* » De este texto, lo que se entiende es que el 46% de las mujeres francesas prefieren comprar

zapatos a través de Internet, y el resto (el 54%) prefieren hacerlo en tiendas tradicionales. Es relevante distinguir entre dos palabras francesas que no son exactamente lo mismo aunque en español ambas signifiquen “tienda”, ya que si no, el tipo de punto de venta que se determina podría ser erróneo. Estas dos palabras son *magasin* y *boutique*. Según el diccionario *Larousse*, *magasin* es un establecimiento comercial en el que se venden artículos al por mayor o en detalle. Por otro lado, *boutique* es un local donde se comercializa al detalle, o donde ejerce un artesano. Por tanto, el texto del que se deduce la preferencia, al hablar de “*boutiques traditionnelles*”, se refiere a comercios al detalle, es decir, a tiendas especializadas en moda o cualquier otro producto selecto. Sin embargo, la empresa debe ir más allá y analizar tres tipos de punto de venta, que son cadenas de marca, como por ejemplo Zara, tiendas o cadenas especializadas multi-marca y pequeñas tiendas independientes. Las cadenas de marca se descartan por ser cadenas uni-marca. Parece obvio que sería imposible intentar comercializar las alpargatas valencianas Cervera en una cadena que sólo comercializa su propia marca. Se descartan también las pequeñas tiendas independientes, ya que pasan más desapercibidas que las tiendas o cadenas multi-marca. Las cadenas de moda multi-marca reciben más visitantes, por lo que aumenta la posibilidad de compra en un punto de venta de este tipo. La empresa concluye entonces que el tipo de punto de venta adecuado al que dirigirse deben ser tiendas o cadenas multi-marca especializadas en calzado. Después de que la empresa exportadora haya determinado cuál es el tipo de punto de venta adecuado, ésta determina el perfil del punto de venta, es decir, las cualidades que debe cumplir el punto de venta para que sea el adecuado para comercializar las alpargatas valencianas de la empresa.

El punto de venta al que la empresa debe dirigirse debe cumplir las siguientes características. En primer lugar, debe ser una tienda o cadena especializada en calzado. Esto es debido a que, los consumidores que quieren comprar calzado, se dirigen a grandes cadenas de moda o a tiendas especializadas en calzado multi-marca. En segundo lugar, el establecimiento comercial debe comercializar alpargatas, ya que un punto clave es que el punto de venta debe ser aquel al que el mercado exterior objetivo se dirija actualmente. En tercer lugar, el punto de venta no debe ser de una sola marca, sino que debe comercializar calzado de varias marcas. Como es obvio, una tienda uni-marca nunca aceptaría vender calzado de un marca diferente a la suya. Como cuarta característica, es importante que la tienda venda calzado fabricado fuera de Francia. Aunque no es imprescindible que las alpargatas que venda sean de origen extranjero, sí es relevante que alguno de los tipos de calzado que venda, ya sean alpargatas, zapatos de tacón, botas o calzado deportivo, hayan sido fabricados en otro país que no sea Francia. La razón de que el punto de venta deba cumplir esta cualidad es que para la empresa será mucho más fácil acceder a un punto de venta que ya comercialice artículos extranjeros que a un comercio donde sólo se venda calzado francés, ya que esto puede significar que la tienda sea reacia a aceptar proveedores que no sean nacionales. La quinta cualidad es que la tienda tenga un escaparate. Esto es importante porque según una de las preferencias específicas del mercado exterior objetivo, los escaparates de las tiendas de calzado tienen una gran influencia en las consumidoras. El 62% de las compras de calzado son influenciadas por el aspecto del escaparate. La siguiente cualidad es que el punto de venta debe estar en el centro de París, es decir, a menos de treinta minutos de los Campos Elíseos en transporte público. Los Campos Elíseos se consideran el centro de la ciudad. Es relevante que la tienda o tiendas a las que se dirija la empresa estén en el

centro porque es donde existe la mayor concentración de tiendas de moda en las grandes ciudades. Por tanto, los consumidores que buscan moda, y sobretodo algo tan específico como las alpargatas, antes se dirigirán al centro de la ciudad que a la periferia. Por último, el punto de venta debe estar bien comunicado, es decir, debe encontrarse cerca de estaciones de metro y/o paradas de autobús. Se considera una estación o parada cercana aquella que se encuentre a menos de diez minutos a pie del establecimiento.

A continuación, la empresa debe realizar una búsqueda de puntos de venta en los que se vendan alpargatas en París, y verificar uno a uno, que cumpla con el perfil establecido.

Tabla 9: Puntos de venta que comercializan alpargatas en París

Punto de venta	Nº establecimientos en París	Especializado en calzado	Marcas	Vende alpargatas	Vende calzado extranjero
MINELLI	13	SÍ	VARIAS	SÍ	SÍ
HEYRAUD	9	NO, accesorios	VARIAS	SÍ	SÍ
MELLOW YELLOW	33	SÍ	UNA	SÍ	NO
JONAK	19	SÍ	UNA	SÍ	NO
ANDRÉ	18	NO, moda en general	UNA	SÍ	NO
LA HALLE	10	NO, moda en general	VARIAS	SÍ	SÍ
LOLLIPOPS	50	NO, accesorios	UNA	SÍ	NO
BOCAGE	7	SÍ	UNA	SÍ	NO
JEAN THIOT	3	SÍ	UNA	SÍ	NO

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se analiza el punto de venta Minelli. Este resulta ser el único punto de venta de los nueve encontrados que en principio, cumplen con el perfil. Este punto de venta es un comercio especializado en calzado que vende varias marcas, además de que vende alpargatas fabricadas en España. Después de comprobar que cumple con las características básicas, la empresa debe analizar posteriormente si cada establecimiento cumple también con los requisitos de tener escaparate, ubicación céntrica y estar bien comunicado. El segundo punto de venta, Heyraud, se descarta porque aunque cumple con casi todos los requisitos, no es un punto de venta especializado en calzado, sino que comercializa también artículos de marroquinería, cinturones, paraguas y bisutería. Los tres puntos de venta siguientes, Mellow Yellow, Jonak y André, son puntos de venta uni-marca por lo que automáticamente quedan descartados del análisis. El siguiente, La Halle, queda descartado también, pero por una razón distinta. En este caso el punto de venta no está especializado en calzado, sino que comercializa moda para distintos mercados. Comercializa moda para mujer, hombre y niños, además de calzado, bolsos y accesorios. Los tres siguientes puntos de venta, que son Lollipops, Bocage y Jean Thiot, son también uni-marca, por lo que se descartan inmediatamente del análisis. Por lo tanto, el único punto de venta que cumple con el perfil es Minelli. Ahora, la empresa exportadora analiza cuántos de los trece establecimientos que tiene Minelli cumplen con las cualidades de tener escaparate, ubicación en el centro de París, es decir, que estén a menos de treinta minutos del centro en transporte público y buena comunicación, es decir, con parada de metro o autobús a menos de diez minutos a pie. En el *Anexo 16*, puede verse la lista de establecimientos que tiene Minelli, así como si cada uno de ellos cumple o no con el perfil establecido. Como se puede observar, sólo el último de ellos no cumple con el perfil al estar lejos de

una estación de metro, a catorce minutos, al no contar con una parada de autobús cercana, y por tanto, no estar bien comunicado.

En conclusión, la empresa determina que hay un punto de venta adecuado al que dirigirse, que es Minelli, y doce son los establecimientos. Sin embargo, la empresa debe analizar ahora si es conveniente o no dirigirse a los doce establecimientos o sólo a algunos, dependiendo de cómo vaya a cumplir con los objetivos de mercado. La empresa estima a continuación qué porcentaje del mercado exterior objetivo acude a cada punto de venta, con el fin de decidir si es necesario acudir a los doce establecimientos de Minelli, o sólo a algunos. Primero, estima que el 80% del mercado exterior objetivo se dirige a los cinco puntos de venta especializados en calzado, que son Minelli, Mellow Yellow, Jonak, Bocage y Jean Thiot, mientras que sólo el 20% se dirige al resto de puntos de venta, al no ser comercios especializados, sino que venden moda en general, u otro tipo de productos como bolsos o bisutería. Del 80% que se dirige a comprar las alpargatas valencianas a puntos de venta especializados en calzado, se estima en primer lugar que Minelli y Mellow Yellow son los puntos de venta a los que mayor porcentaje de clientes se dirige. Esto es debido a que Minelli, que cuenta con trece establecimientos, comercializa alpargatas de muchos modelos diferentes, alpargatas planas, con cuña, con ajuste de hebilla o por simple ajuste. Además, es un punto de venta que las comercializa durante todo el año. Por otro lado, Yellow Mellow, a pesar de contar con un gran número de establecimientos, en concreto treinta y tres, comercializa pocos modelos de alpargatas y sólo durante el verano y la primavera. Es por eso que se estiman los siguientes porcentajes para estos dos puntos de venta, el 35% corresponde a Minelli y el 30% a Mellow Yellow, porque a pesar de que el segundo cuenta con veinte establecimientos comerciales más que el primero, el primero comercializa muchos más modelos y durante todo el año. Para Jonak, se estima un 0%. Pese a que según la primera investigación, es un punto de venta que sí vende alpargatas, al hacer una investigación más profunda se encuentra que lo que este punto de venta llama “espadrilles”, es decir, alpargatas en español, no son alpargatas si no que son menorquinas con suela de cuero. Por tanto, el mercado exterior objetivo no se dirige a Jonak. A Bocage se estima que le corresponde un 10% del mercado exterior objetivo debido a que aunque comercializa algunos modelos de alpargatas, sólo las comercializa en verano y está además especializado en calzado de piel. Por último, un 5% le corresponde a Jean Thiot, ya que comercializa muy pocos modelos de alpargatas.

Habiendo estimado que a Minelli, el punto de venta adecuado, se dirige el 35% del mercado exterior objetivo, la empresa exportadora debe dirigirse a los doce establecimientos que cumplen el perfil. La razón es que sino no podría cumplir con los objetivos de mercado. Los objetivos de mercado para el primer año de la exportación son 19.912 pares de alpargatas valencianas, que divididas entre doce establecimientos son 1.659 pares por cada uno. Si se divide esta cifra entre los doce meses del año, son 138 pares de alpargatas que cada establecimiento debe vender al mes, es decir, 4,6 pares al día. Teniendo en cuenta que es un calzado estacional y que durante los meses de otoño e invierno lo más probable es que no se venda, durante la primavera y el verano cada establecimiento debería vender entre 9 y 10 pares al día. Por lo tanto, la empresa debe dirigirse a los doce establecimientos de Minelli, ya que si no le sería muy difícil cumplir sus objetivos de mercado.

Después de haber determinado a qué puntos de venta y a qué establecimientos dirigirse, la empresa debe analizar el canal de distribución para llegar al punto de venta. La empresa utiliza la propia red comercial que existe en destino. Esta red comercial está formada por el punto de venta Minelli, y el canal comercial, que en este caso es indirecto y corto, es decir, el exportador vende las alpargatas valencianas al minorista, es decir, a Minelli, y éste las vende al cliente final.

Como se analizó anteriormente, la forma de exportar más adecuada es con el apoyo de un agente comercial. El agente comercial tendrá que realizar las funciones de venta de los productos de la empresa exportadora, prospección de la zona asignada, atención de la cartera de clientes en la zona, y la elaboración de informes comerciales y de reportes de actividad. Por lo tanto, es necesario que la empresa determine el perfil del agente comercial que necesita en destino.

Para que el agente comercial sea adecuado y cumpla con el perfil, debe cumplir los siguientes requisitos. En primer lugar, debe ser de nacionalidad francesa y tener residencia en París. Es imprescindible que su lengua materna sea el francés para poder comunicarse en este idioma con los clientes. Además, es imprescindible que el agente cuente con una experiencia comercial mínima de cinco años en el sector textil. También es importante que posea una experiencia mínima de dos años trabajando por objetivos.

Para buscar un agente comercial en Francia que cumpla con el perfil requerido, una herramienta de búsqueda es la Federación Nacional de Agentes Comerciales (*Fédération Nationale des Agents Commerciaux*).

En definitiva, el punto de venta adecuado para la empresa exportadora es una tienda especializada en calzado multi-marca, que cuenta con doce establecimientos que cumplen el perfil. El canal comercial, indirecto y corto, necesita sólo el apoyo de un agente comercial en destino que debe cumplir con un determinado perfil.

11. Promoción Exterior

La promoción exterior que la empresa exportadora lleva a cabo en destino con el fin de vender su producto global adecuado se compone de promoción llevada a cabo por ella misma, y promoción organizada por instituciones, lo cual sirve no sólo de instrumento de promoción sino también de comprobación de la estrategia de exportación.

En primer lugar, la empresa analiza los instrumentos de promoción exterior elaborados por ella. Primero, según la *Preferencia 6: Alpargatas valencianas promocionadas en artículos de prensa*, los artículos de prensa influyen al 33% de las mujeres a la hora de comprar un par de zapatos. Por ello, el primer instrumento que realice la empresa debe ser escribir artículos y notas de prensa en revistas de moda y periódicos nacionales y/o locales. El artículo tratará sobre la innovación en el sector de la moda, destacando la diferenciación de la empresa, es decir, que las alpargatas valencianas que comercializa son resistentes a la humedad, y que esto se consigue gracias a la unión de tradición e innovación, fabricando sus suelas con materia textil natural, el cáñamo, y con materia textil sintética, el nailon. Estos artículos o notas de prensa deben ser publicados en las revistas de moda más leídas en Francia dirigidas a mujeres o en periódicos. Las revistas de moda más leídas son *Femme Actuelle*, *Glamour*, *Elle*, *Première*, *Vogue*, *Gazelle* y *Marie Claire*, entre otras. En cuanto a los periódicos de tirada nacional, algunos en los que se podría publicar el artículo son *Le Figaro*, dentro de la

sección Madamme que tiene una subsección dedicada a la moda, y en blogs especializados en moda en Le Monde. Y en cuanto a periódicos locales, en blogs especializados en moda en Le Parisien.

Segundo, según la *Preferencia 7: Alpargatas valencianas promocionadas a través del escaparate del punto de venta*, los escaparates de las tiendas de calzado tienen una gran influencia en las consumidoras de calzado. El 62% de las compras de calzado son influenciadas por el aspecto del escaparate y el 42% de las mujeres paran ante un escaparate atractivo. Por tanto, el propio punto de venta es otro instrumento de promoción. El punto de venta debe tener un escaparate atractivo, que induzca a las posibles consumidoras no sólo parar ante él, sino también entrar y realizar la acción de compra. Las alpargatas valencianas Cervera deben estar colocadas en el escaparate de una forma que atraigan la atención de las consumidoras. Para ello, deben colocarse varios modelos de distintos colores, en diferentes ángulos, encima de las cajas de cartón reciclado en las que están envasadas. De esta manera, se consigue que destaquen debido a la gama de colores vivos y a la altura que les da el estar colocadas encima de las cajas de cartón.

Tercero, algunos elementos del producto global adecuado son también instrumentos de promoción exterior. Uno de los elementos agregados del producto global adecuado que comercializa la empresa sirve como herramienta de promoción. Este elemento agregado es la tarjeta de cartón reciclado, que se encuentra dentro de la caja de zapatos, de 5 x 6 centímetros, en la que se explica en qué consiste la diferenciación de las alpargatas valencianas (véase *Anexo 14*). Además de formar parte del producto, es un instrumento de promoción porque presenta información adicional. Pero además afianza la diferenciación, que consiste en su resistencia a la humedad, con las siguientes frases: *“Gracias a los materiales mezclados en sus suelas, el cáñamo y el nailon, estas alpargatas siguen como nuevas después de numerosos usos. Las alpargatas Cervera simbolizan la unión de innovación y tradición”*.

En segundo lugar, un instrumento en el que la empresa participa y que es organizado por instituciones, es la feria internacional. En el primer año de la exportación, la empresa debe asistir sólo para comprobar la estrategia que previamente ha elaborado. En próximos años, la empresa puede asistir como participante en la feria con un stand. La feria internacional a la que la empresa acuda debe estar especializada en el sector textil o en el sector del calzado, y debe permitir la participación de empresas internacionales. A continuación, la empresa analiza las ferias que existen en París para conocer si alguna podría ser de su interés como instrumento de promoción y/o comprobación. No existe ninguna feria internacional en Francia especializada en calzado, ya que las que existen sólo están dedicadas a empresas de calzado nacional o local. La empresa exportadora analiza las ferias celebradas en Francia especializadas en el sector textil. La mayoría no cumplen los dos requisitos relevantes, que sea una feria internacional, es decir, con participantes internacionales, y que se adecúe al producto que comercializa la empresa, es decir, las alpargatas valencianas. La empresa descarta su asistencia y participación en las siguientes ferias especializadas en el sector textil por distintas razones. *Bio Harmonies* es una feria internacional especializada en productos orgánicos. Al ser la innovación de la empresa la fabricación de las suelas de las alpargatas en un 50% con fibra sintética, esta no es la feria adecuada. *Tradexpo* es una feria internacional especializada en la venta de moda al por mayor, por lo que tampoco es la adecuada. *Cuir á Paris* es una feria internacional especializada en la exposición de pieles y cuero. Al no estar

compuestas las alpargatas de este material textil, ésta tampoco es la feria a la que debe asistir. La feria internacional *Texworld* especializada en el sector textil y de la confección, es una plataforma en la que se ofrece una amplia gama de tejidos innovadores. Esta feria es un buen escenario para la empresa donde presentar su materia textil innovadora, creada por ella, en la que se mezclan fibras vegetales con fibras sintéticas. Esta feria se celebra en París del 9 al 12 de febrero de 2015.

En conclusión, los instrumentos de promoción exterior que debe utilizar la empresa exportadora son, algunos realizado por ella misma, que son artículos y notas de prensa publicados en periódicos y revistas de moda que traten de los beneficios del producto que comercializa, el propio punto de venta a través del escaparate, el propio producto global adecuado a través de uno de los elementos agregados que afianzan la diferenciación con la que la empresa compite en mercado exteriores, y por último, la feria internacional *Texworld*, especializada en textiles y celebrada en París.

12. Términos Comerciales

Los términos comerciales engloban las condiciones en las que la empresa exportadora va a vender las alpargatas valencianas, es decir, el transporte hasta su destino, el INCOTERM que determine las obligaciones y derechos de comprador y vendedor, el medio de pago internacional y la financiación de la exportación, en caso de que la haya.

12.1. Medio de transporte internacional

Para la elección del medio de transporte internacional, terrestre (por carretera o ferrocarril), marítimo o aéreo, la empresa debe tener en consideración varios criterios. A continuación, se analiza cada uno de ellos.

Los criterios fundamentales a analizar son la seguridad del medio de transporte, economía y rapidez. Si la empresa analizara solamente estos tres criterios, parece evidente que el medio de transporte a elegir sería el transporte por carretera. Si se analiza el criterio de la seguridad, es cierto que el medio de transporte más seguro es el avión, sin embargo, éste es también el más caro. Al tratarse de alpargatas valencianas, no es una mercancía de un valor tan alto que justifique el uso del medio aéreo para su transporte. Si se tiene en cuenta el criterio de la economía, el medio de transporte internacional más barato es el barco, pero teniendo en cuenta la distancia entre origen y destino, es decir, entre Cervera del Río Alhama y París, y teniendo también en cuenta que puede llegarse de un punto a otro por tierra, sería absurdo la elección del barco como medio de transporte. Como último criterio fundamental debe analizarse la rapidez. El avión es sin duda el medio más rápido, pero debido a su alto coste y a la corta distancia que separa origen y destino, en concreto 989 kilómetros, no sería la elección correcta. Por tanto, teniendo en cuenta sólo los tres criterios fundamentales de seguridad, economía y rapidez, el medio de transporte elegido sería el transporte terrestre por carretera.

Sin embargo, la empresa exportadora debe realizar un análisis más profundo y analizar también los criterios determinantes. El primer criterio determinante es el estado de la mercancía, sólido, líquido o gaseoso. En este caso es sólido, por lo que según esto el medio de transporte a utilizar podría ser cualquiera de los que existen. El segundo criterio es el acondicionamiento para el transporte de la mercancía. Las alpargatas valencianas que se exportan están envasadas para su comercialización, dentro de una caja de cartón reciclado, y también son embaladas para su transporte. Esto es debido a que aunque las alpargatas no son una mercancía especialmente

frágil, las cajas de cartón sin embalaje, sí podrían sufrir daños con facilidad, abolladuras o roturas. Según este criterio, al no ser una carga frágil se descarta el medio aéreo. El tercer criterio es la cantidad de mercancía a suministrar, que en ningún caso es tanta cantidad ni de tan grandes dimensiones o pes como para que el medio de transporte deba ser el barco. El cuarto criterio es el plazo de entrega de la carga. En este caso se tiene en cuenta la corta distancia entre origen y destino, por lo que parece lógico que se deba utilizar el transporte terrestre. Entre transporte por carretera y por ferrocarril, analizando la frecuencia de servicios, es decir, la cantidad de salidas a destino, la elección sería el transporte por carretera. El ferrocarril, además de tener una frecuencia mucho menor, es un medio muy lento. El quinto criterio determinante es la continentalidad, es decir, las coordenadas del lugar de origen, que en este caso es la fábrica de la empresa (Polígono La Rate, Parcela 4, 26520 Cervera del Río Alhama, La Rioja) y la facilidad de comunicación por tierra, mar o aire. Según este criterio, el medio de transporte elegido es sin duda el transporte por carretera. Como se ha mencionado anteriormente, la distancia de 989 kilómetros entre origen y destino, lo cual es una distancia corta, y además existe la posibilidad de realizar el trayecto por tierra, al no existir agua entre La Rioja y París. En sexto lugar, otro criterio es el de los factores meteorológicos. Esto se debería tener en cuenta por ejemplo, cuando la exportación se realiza a lugares como países caribeños, donde existe la presencia de tifones o huracanes en algunas épocas del año, o a países como Arabia Saudí, donde las altas temperaturas son extremas. Al no ser este el caso, y ser la exportación a Francia, no existen factores meteorológicos de riesgo, por lo que este criterio no influye en la elección del medio de transporte. El séptimo criterio es el INCOTERM. Las condiciones de la entrega de la carga serán DAP París. Teniendo en cuenta sólo el INCOTERM, cualquiera de los medios de transporte podría ser adecuado.

Después de haber analizado los criterios fundamentales y determinantes, se concluye que el medio de transporte internacional adecuado es el transporte por carretera. Dentro del transporte por carretera, es necesario ser más concreto. Debido a que se trata de transporte por carretera internacional, el transporte es de largo recorrido. Dentro de las dos opciones existentes en el transporte de largo recorrido, que son el camión completo y el camión con carga agrupada, la carga será transportada en camión completo, debido a que el volumen es grande y suficiente para llenar un camión completo. Debido también a que las alpargatas valencianas son mercancía convencional, éstas serán transportadas en un tráiler.

12.2. INCOTERM

El INCOTERM elegido entre comprador y vendedor para realizar la operación comercial es DAP (Delivery at Place), es decir, la operación se llevará a cabo en condiciones DAP París. Con este INCOTERM la empresa exportadora debe contratar el transporte hasta el destino convenido. Esto es una ventaja para la empresa porque tiene un mayor control sobre cuándo y cómo será recogida la mercancía en su fábrica. El lugar de entrega convenido es el almacén del punto de venta Minelli en París. En este lugar, con la mercancía en el camión, es decir, sin descargar, se transfiere el riesgo y la propiedad al comprador. Se pacta por otro lado, que el seguro de transporte sea contratado por el comprador. De esta forma, existe un trámite menos a llevar a cabo por la empresa exportadora.

12.3. Medio de pago internacional

Para elegir el medio de pago internacional adecuado existen dos criterios que la empresa debe analizar, la seguridad de cobro, compuesta por el riesgo país, el riesgo comercial esperado y el riesgo intrínseco del medio de pago, además del coste. Si se tienen en cuenta ambos criterios el medio de pago internacional adecuado es la transferencia u orden de pago simple. La transferencia debe utilizarse en el caso que la seguridad de cobro, el primer criterio, sea mínima. A continuación, se analizan los elementos que la conforman para comprobar que esto es así. El riesgo país es bajo, debido a que Francia es un país que está dentro de la Unión Europea, conocido y cercano. El riesgo comercial esperado es bajo, debido a que las operaciones que se llevan a cabo entre países miembros de la Unión Europea se hacen dentro de un marco de confianza. El riesgo intrínseco es medio, ya que no existe seguridad para el exportador de que vaya a cobrar porque el importador podría no realizar la transferencia una vez recibida la carga. El coste de una transferencia simple de cuenta a cuenta entre estados miembros de la Unión Europea efectuada en euros es de mínimo 3,75 euros (comisión del 0,35% por transferencia). Sin embargo, el coste de recibirla es nulo. Por tanto, para la empresa exportadora, que es quien recibe la transferencia, el coste del medio de pago es cero.

Además, la transferencia se elige frente al cheque bancario, porque aunque ambos se utilizan en casos en los que la seguridad de cobro es mínima y por tanto la relación comercial es de confianza, el cheque bancario tiene un riesgo intrínseco mucho más alto. El cheque puede extraviarse, puede no ser enviado por el importador después de recibir la mercancía o puede no atenderse el pago por parte del banco emisor. Cualquiera de estas circunstancias harían que la empresa exportadora no cobrara, por tanto, es demasiado arriesgado.

En definitiva, se designa como medio de pago internacional la transferencia simple debido al coste nulo para la empresa exportadora, y a que la operación de exportación tiene lugar entre España y Francia, por tanto, existe una relación comercial de confianza.

13. Precio de la exportación

Para calcular el precio de la exportación la empresa exportadora determina cuáles son los costes relacionados con la exportación y les añade el margen para cubrir los costes indirectos de ésta. El cálculo del precio se hace elaborando una estructura de costes de la exportación, es decir, un escandallo con sólo aquellos costes necesarios para exportar el producto.

Primero, se exponen los términos en los que la empresa produce y realiza la exportación. En primer lugar, es imprescindible saber cuál es la unidad exportable. En este caso, la unidad exportable es el par de alpargatas valencianas dentro de una caja de calzado, con un peso total de 560 gramos y unas dimensiones de 28 x 15 x 10 cm (largo x ancho x alto). Además, el número de unidades exportadas el primer año es de 19.912 pares de alpargatas valencianas. Por otro lado, el número de envíos en el primer año es de dos. Se realizan dos envíos separados a lo largo del año. El primer envío en el mes de marzo, que supone el 70% del total de pares que se enviarán durante el primer año, es decir, 13.938 pares, y el segundo envío en el mes de octubre con el 30% restante, es decir, 5.974 pares. La división de los envíos se hace pensando en la estacionalidad de este producto. Ya que la alpargata es un calzado de verano, lo lógico es pensar que la mayor parte del consumo se concentra en los meses de primavera y verano, y es por ello que el 70% de las unidades se exportan en marzo, y sólo el

30% que resta se exporta en octubre, para abastecer los meses de otoño e invierno, en los que las ventas de este tipo de calzado serán mucho menores. Además, al vender el producto a un solo punto de venta, Minelli, sólo es necesario hacer un envío, ya que aunque se comercialicen las alpargatas en doce de los establecimientos de Minelli, el envío se realiza a su almacén en París, desde el cual el punto de venta se ocupa de repartir el producto a sus tiendas.

En segundo lugar, en cuanto al producto global adecuado, la empresa cultiva el cáñamo. El resto de materias primas que necesita para su fabricación, es decir, el nailon, la lona y el caucho sintético sí son comprados.

En tercer lugar, en cuanto al margen para cubrir los costes indirectos de la exportación, es decir, viajes comerciales, promoción exterior y costes generales, es de un 30%. La empresa establece este margen porque el producto que fabrica no es un producto caro, por eso aumentar el margen no tendrá un impacto tan grande, además de que es el primer año de la exportación, y por ello, debe asegurar el riesgo en mayor medida.

En cuarto lugar, la empresa exportadora exporta sin intermediario pero con el apoyo en destino de un agente comercial. La comisión que pagará al agente es de un 15% sobre las ventas, es decir, un 15% por cada unidad vendida.

En quinto lugar, el medio de pago utilizado es la transferencia simple, por lo que se debe tener en cuenta si existen comisiones por transferencia recibida entre países miembros de la Unión Europea.

Por último, el transporte lo lleva a cabo un transportista, es decir, el transportista se ocupa de la carga en la fábrica de la empresa (Polígono La Rate, Parcela 4, 26520 Cervera del Río Alhama, La Rioja) y el transporte desde este punto hasta el almacén de Minelli en París. El embalaje, sin embargo, lo realiza la propia empresa exportadora. El embalaje consiste en cajas de cartón grandes en las que caben 6 pares de alpargatas envasadas en sus propias cajas de cartón. Además, estas grandes cajas van paletizadas. En un euro-pallet, cuyas medidas son 120x80x120 cm, caben 18 cajas grandes. Por lo tanto, en cada pallet caben 108 pares de alpargatas valencianas.

Conocidos ya los términos en los que fabrica y exporta la empresa, se detallan los costes en los que incurre (ver escandallo en *Anexo 17*). Los primeros costes a sumar son los costes de fabricación del producto global adecuado, es decir, del producto básico y elementos agregados. El producto de la empresa Cervera no incluye servicios de apoyo por los que esta línea aparece vacía.

Primero, el producto básico está formado por los siguientes costes. A pesar de que la empresa cultiva el cáñamo, es necesario saber cuál es la cotización en el mercado de esta fibra para poder incluirlo en la estructura de costes. El cáñamo tiene un precio de 300 euros por tonelada. Por lo que cada par de alpargatas, que está fabricado con 100 gramos de cáñamo, tiene un coste de 30 céntimos de euro. Para ver los cálculos de los costes en detalle véase *Anexo 18*. Por otro lado, el nailon tiene un precio de 50 euros el kilo, por lo que si se utilizan 100 gramos por cada par de alpargatas, esta fibra sintética tiene un coste de 5 euros por par. La lona utilizada para la fabricación del calzado tiene un precio de 13,90 euros por metro de tela. Ya que para cada par se necesitan 12 x 8 cm (20 cm), la lona para cada par tiene un coste de 2,78 euros. El caucho sintético tiene un coste de 1,70 euros el kilo. Debido a que se utilizan 200 gramos para cada par de alpargatas, su coste es de 0,34 euros por par. Cada caja de cartón en la que van envasadas las alpargatas valencianas tiene un coste de

1,10 euros, mientras que cada etiqueta, que contiene la información legal necesaria, tiene un coste de 0,02 euros.

Segundo, los elementos agregados que forman el producto global adecuado son una tarjeta de cartón informativa, así como una bolsita de lona para guardar los zapatos. El primero, la tarjeta de cartón tiene un coste de 0,02 por unidad, mientras que el segundo, la bolsita de lona, tiene un coste de 0,40 euros cada una.

Por tanto, el coste total del producto global adecuado es de 9,69 euros.

Para calcular el precio EX WORKS, se incluyen los siguientes costes. En primer lugar, el margen para cubrir los costes indirectos de la exportación, que se determina como un 30%, lo que suponen 2,91 euros por cada par de alpargatas. Además, se añade la comisión cobrada por el agente comercial, la cual es de 15% por cada unidad vendida, es decir, 0,05 euros por par. Debido a que no existen servicios de apoyo ni modificaciones realizadas por un tercero en destino, este coste es nulo. El coste de la transferencia simple, aunque sí tiene coste para quien la realiza, es cero para el exportador, ya que es quien recibe la transferencia. Por tanto, el precio EX WORKS es de 12,64 euros.

Al precio EX WORKS se le añade el precio del transporte, incluido el embalaje. Debido a que es la empresa exportadora la que realiza el embalaje se detalla el coste de este a continuación. El embalaje está compuesto por cajas grandes de cartón paletizadas en la que caben 6 pares de alpargatas envasadas en sus cajas de calzado. El coste de las cajas de cartón por par de alpargatas es de 0,12 euros, y el de los euro-pallets es de 0,04 euros. Por tanto, el coste del embalaje es de 0,16 euros por cada par de alpargatas. Al coste del embalaje se le añade el coste del transporte. Según la cotización dada por TRANFEREX, el precio es de 0,33 euros por par de alpargatas.

En definitiva, el precio unitario en posición DAP París es de 15,43 euros.

Teniendo en cuenta que el número de unidades exportadas es de 19.912 pares de alpargatas, los ingresos totales de la exportación son de 307.242,16 euros.

Una vez conocido el precio de la exportación, la empresa exportadora debe estimar el precio de venta al público. Aunque es imposible saber cuál será el precio al que comprará el cliente final, la empresa debe al menos tener una estimación para saber si es competitiva en su mercado exterior objetivo, y si este precio de venta al público es acorde a la diferenciación y posicionamiento de las alpargatas valencianas Cervera.

El precio de venta al público se calcula sumando al precio de la exportación, el margen del canal de distribución y los impuestos locales. En este caso, como margen del canal de distribución se debe tener en cuenta únicamente el margen del punto de venta. No se debe incluir la comisión del agente comercial ya que éste no es un intermediario. Según Cer France⁷ *“una tienda prêt-à-porter, como por ejemplo una floristería, tiene un margen de media del 48%, mientras que un comercio de calzado tiene un margen que apenas llega al 40%”*.

Al precio de la exportación, la empresa exportadora debe añadir por tanto un margen del 40% que corresponde al margen del punto de venta. También, debe añadir un 20%⁸ de impuestos directos al consumo (*Taxe sur la Valeur Ajoutée*).

⁷ Cer France es una asociación francesa que se dedica a la consultoría y valoración de negocios.

⁸ Ministerio Francés de Economía y Finanzas

En conclusión, el precio estimado de venta al público es de 24,70 euros cada par de alpargatas valencianas.

14. Viabilidad de la exportación

Una vez elaborada la estrategia de exportación, es imprescindible analizar si la exportación es viable o no, ya que en el caso de que no lo sea, la exportación no sería la forma adecuada de crecer para la empresa. La exportación es viable cuando los ingresos de la exportación son mayores que los costes totales de la exportación. Los costes totales están formados por los costes directos más los costes indirectos de la exportación, es decir, la promoción exterior o viajes comerciales. Se conocen los costes directos de la exportación, que son 215.069,50 euros. Suponiendo que los costes indirectos de la exportación sean de 15.000 euros aproximadamente, los costes totales son 230.069,50 euros. Por lo tanto, la empresa exportadora comprueba que los ingresos de la exportación son superiores a los costes: $307.242,16 > 230.069,50$.

En conclusión, la exportación es viable.

15. Conclusiones

La empresa Cervera, después de haber comprobado que tiene capacidad exportadora, decide internacionalizarse mediante el negocio internacional de la exportación. Antes de comenzar a exportar, ha elaborado la estrategia de exportación, llegando a las siguientes conclusiones. Véanse las conclusiones en el *Anexo 19*.

La actividad de negocio exportable son alpargatas valencianas. Esto es debido a que es a lo que se dedica la empresa y es su única actividad de negocio, y por tanto, es también la exportable.

La diferenciación para competir en mercados exteriores son alpargatas valencianas resistentes a la humedad. La diferenciación se consigue gracias a la fabricación de las suelas de las alpargatas mezclando cáñamo y nailon, lo que hará que las suelas absorban menos humedad que las alpargatas comunes, fabricadas únicamente con fibras vegetales.

El país destino de la exportación es Francia, tras haber analizado los requisitos imprescindibles y criterios importantes.

La forma de exportar adecuada para la empresa es la exportación directa, sin intermediarios, pero sí con el apoyo en destino de un agente comercial.

El mercado exterior objetivo son los consumidores de alpargatas valencianas de uso informal y cuña baja (en París). Los objetivos de mercado para el primer año de la exportación son de 19.912 pares de alpargatas.

Para tomar las decisiones referentes a la comercialización de las alpargatas Cervera, la empresa ha investigado las preferencias específicas del mercado exterior objetivo.

A partir de ellas, se ha concluido que el producto global adecuado debe ser modificado respecto al producto que se comercializa en el mercado local, ya que es adaptado a las preferencias de quienes consumen las alpargatas valencianas, es decir, alpargatas sin cuña, de diseño liso, colores vivos, y envasadas en cajas de cartón reciclado. Además, se añaden dos elementos agregados, una tarjeta informativa y una bolsita de lona para guardar el calzado. El punto de venta adecuado son tiendas o cadenas de moda multi-marca. Por último, la promoción exterior la forman instrumentos realizados por la empresa, que son artículos en prensa, el propio

producto global adecuado, el propio punto de venta, e instrumentos llevados a cabo por instituciones. En este caso, una feria internacional dedicada a la innovación en materias textiles.

En cuanto a los términos comerciales, el medio de transporte internacional adecuado es el tráiler completo, es decir, transporte por carretera, el INCOTERM acordado es DAP París, y el medio de pago internacional es la transferencia simple.

Para seguir, el precio unitario de la exportación en posición DAP París es de 15,43 euros, mientras que el precio estimado de venta al público es de 24,70 euros.

Para terminar, al ser los ingresos de la exportación mayores que los costes de la misma, se ha comprobado que la exportación es viable. Por lo tanto, los siguientes pasos una vez la estrategia de exportación está completa es la comprobación y ejecución de la misma.

REFERENCIAS

- Esparza (1999). Teoría de los hilados. México: Limusa Noriega Editores.
- García, G. (2012). Estrategias de Internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales. Madrid: Ediciones Pirámide, Grupo Anaya.
- García, G. (coordinador) (1991). La Aventura de Exportar. Primer paso hacia el desarrollo internacional de la empresa. Madrid: Colegio de Economista del Madrid.
- Rodríguez, Silvia (2012). Tecnología industrial. Mc Graw Hill.
- Taiz, Lincoln; Zeiger, Eduardo (2006). Fisiología vegetal. Universitat Jaume I.
- Vicerrectorado de Investigación (2008). Fibras Textiles. Universidad Tecnológica del Perú.
- Informe del Consumidor y la distribución de Calzado en España (2007). Instituto Tecnológico del calzado y Conexas
- Informe Análisis del Comercio Exterior Español sector Calzado (2014), ICEX.
- Augmentation de 154% des visites pour les spartiates, de 146% pour les espadrilles* (2011), Twenga
- El Mercado de la Unión Europea para Calzados* (2009). CBI.
- Höhere durchschnittsbons und weniger einkäufe* (2013), GfK Textil News, Nürnberg.
- Les écolos aiment la sandalette...mais quelle sandalette?* (2012), Le Monde
- Les femmes et les chaussures* (2008), TNS Sofres
- Les femmes et leurs chaussures* (2013), Diffusis
- Les Françaises n'aiment pas vraiment les escarpins* (2012), La Gazette du Net
- Les Français sont de plus en plus écolos* (2011), Le Figaro
- Procesos de obtención de hilaturas*. Fashion Laboratory
- Shoes in the city – 200 frasi, citazioni e aforismi sulle scarpe* (2014). Aforisticamente
- Soldes: les sites préférés des femmes pour acheter leurs chaussures* (2014), Challenges
- Spartoo Chaussures : dis-moi d'où tu viens, je te dirai ce que tu mets* (2012), Chaussures et femmes
- The Footwear market in the Netherlands* (2010), CBI.
- Women spend over £34,000 on shoes in a lifetime (that's a deposit on a house, or two new cars and a two week holiday)* (2013): <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-2416077/British-women-spend-34-000-shoes-lifetime.html>
- Alsativa Sociedad Cooperativa: <http://www.alsativa.es/>
- André: <http://www.andre.fr/>
- Asociación Alpargatas de Cervera: <http://www.alpargatadecervera.com/>
- BBVA: <https://www.bbva.es/>
- Bocage: <http://www.bocage.tm.fr/>
- Bolsalea: <http://www.bolsalea.com/>
- Calzados y Zapatos: <http://www.calzadosyzapatos.com/>
- Centre de Documentation d'Économie et Finances, Ministère de l'Économie et Finances

Cer France: <http://www.cerfrance.fr/>

Deyute: <http://www.deyute.com/>

Espadrilles.EU: <http://www.espadrilles.eu/>

Espadrilles Barcelona: <http://www.espadrillesbarcelona.com/es/tienda-online-alpargatas.aspx>

EU Market Access, Comisión Europea: <http://madb.europa.eu/madb/datasetPreviewIFpubli.htm>

Export Helpdesk, Comisión Europea: [http://exporthelp.europa.eu/thdapp/index.htm /](http://exporthelp.europa.eu/thdapp/index.htm/)

EUROSTAT, Comisión Europea: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>

FeríasInfo: <http://www.feriasinfo.es/>

Heyraud: <http://www.heyraud.fr/>

Imprenta Online: <http://www.imprentaonline.net/etiquetas-perforadas-carton.php>

Jean Thiot: <http://www.jeanthiot.com/>

Jonak: <http://www.jonak.fr/>

Kartox: <http://kartox.com/>

Larousse: <http://www.larousse.com/>

La Halle: <http://www.lahalle.com/>

Lollipop Paris: <http://www.lollipopsparis.fr/>

Lona por metro: <http://www.lonapormetro.com/>

Mellow Yellow: <http://mellowyellow.fr/>

Minelli: <http://www.minelli.fr/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/>

Real Academia Española: <http://www.rae.es/>

UK Government: <https://www.gov.uk/clothing-footwear-and-fashion>

Weather Base: <http://www.weatherbase.com/>

Xataka Ciencia: <http://www.xatakaciencia.com/tecnologia/video-mark-one-la-impresora-3d-de-fibra-de-carbono-kevlar-y-nylon>

ANEXOS

<u>Anexo 1:</u> Fases del proceso productivo _____	50
<u>Anexo 2:</u> Tabla regain estándar de las fibras textiles _____	51
<u>Anexo 3:</u> Tabla resumen proceso productivo _____	52
<u>Anexo 4:</u> Proporción de mujeres _____	53
<u>Anexo 5:</u> Consumo de pares de zapatos por mujer y año _____	54
<u>Anexo 6:</u> Importaciones de calzado español en 2013 _____	55
<u>Anexo 7:</u> Variación importaciones de calzado español 2011-2013 _____	56
<u>Anexo 8:</u> Días de lluvia en verano, Humedad media relativa y Días con más de 20°C al año _____	57
<u>Anexo 9:</u> Tablas de cruce de las tres variables (mercado exterior objetivo) _____	58
<u>Anexo 10:</u> Objetivos de mercado _____	59
<u>Anexo 11:</u> Preferencias específicas del mercado exterior objetivo _____	61
<u>Anexo 12:</u> Etiqueta _____	64
<u>Anexo 13:</u> Características básicas Producto Global Adecuado _____	65
<u>Anexo 14:</u> Elementos agregados Producto Global Adecuado _____	66
<u>Anexo 15:</u> Producto mercado local _____	67
<u>Anexo 16:</u> Establecimientos del punto de venta adecuado (Minelli) _____	68
<u>Anexo 17:</u> Estructura de costes _____	69
<u>Anexo 18:</u> Cálculo costes de la exportación _____	70
<u>Anexo 19:</u> Esquema conclusiones _____	72

Anexo 1: Fases del proceso productivo

Cultivo de la planta	Recolección	Maceración	Agramado	Espadado	Rastrillado	Hilado	Trenzado	Urdido	Cosido	Vulcanizado	Cortado de la lona	Remonte	Traba	Envasado

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Tabla regain estándar de las fibras textiles

TIPO DE FIBRA	REGAIN ESTÁNDAR %
Algodón	8.5
Hilado de algodón	7.0 – 7.5
Tejido de algodón	6.5
Rayón Viscosa	11.0
Rayón acetato (secundario)	6.5
Rayón triacetato (primario)	3.5
Rayón cupro-amoniaco	11.0 – 12.5
Lino	12.0
Cáñamo	12.50
Yute	13.75
TIPO DE FIBRA	REGAIN ESTÁNDAR %
Nylon	4.50
Orlon	1.50
Acrilan	1.50
Dacron, Terylene	0.4 – 4.5
Vidrio	Menos de 0.5
Dynel	Menos de 1.0
Lana lavada a fondo	17.0
Lanas e hilos peinados con aceite	19.0
Lanas e hilos peinados sin aceite	18.25
Lana regenerada	17.0
Seda natural	11.0

Fuente: Fibras Textiles. Universidad Tecnológica del Perú.

Anexo 3: Tabla resumen proceso productivo

FASE	OBJETIVO	ALTERNATIVAS	PUNTO CRÍTICO	CÓMO LO HACE LA EMPRESA EXPORTADORA
1. Cultivo de la planta	Obtener la materia textil con la que se fabricará la suela de la alpargata	Cultivo de cáñamo Cultivo de esparto Cultivo de yute		Cultivo de cáñamo
2. Recolección	Empezar a preparar la planta para convertirla en fibra textil	Modo tradicional, con una hoz Modo mecanizado, con una segadora		Modo mecanizado, con una segadora
3. Maceración	Cocer la planta para que se descompongan las partes leñosas, es decir, los tallos			
4. Agramado	Separar el tallo de la planta de la fibra vegetal	Modo manual, con una grama Modo mecanizado, con una agramadera mecánica		Modo mecanizado, con una agramadera mecánica
5. Espadado	Limpiar la planta de residuos y de las fibras de baja calidad			
6. Rastrillado	Separar las fibras más blandas de las más gruesas y duras para concluir la transformación de la planta en materia textil			
7. Hilado	Convertir la fibra vegetal en la materia textil con la que se fabricarán las suelas de las alpargatas	Modo manual, hilando las fibras a mano Modo mecanizado, con una máquina de hilar a rotores	Utilización de la máquina de hilar → impacto en el grosor de las trenzas que forman la suela de la alpargata	Modo mecanizado, con una máquina de hilar a rotores
8. Trenzado	Confeccionar las trenzas que formarán la suela de la alpargata	Trenzas confeccionadas con fibras de primera y segunda calidad Trenzas confeccionadas también con la estopa (fibras de baja calidad)	Calidad de las fibras vegetales → impacto en el aspecto de la suela de la alpargata (uniforme o desigual)	Trenzas confeccionadas también con la estopa (fibras de baja calidad)
9. Urdido	Dar forma a la suela	Modo manual, urdiendo a mano Modo semi-manual, con una base giratoria		Modo semi-manual, con una base giratoria
10. Cosido	Completar la suela de la alpargata y que adquiera consistencia	Modo manual, cosido con aguja Modo mecanizado, cosido con dos máquinas	Utilización de máquinas → impacto en la suela de la alpargata (más compacta o menos)	Modo mecanizado, cosido con dos máquinas
11. Vulcanizado	Unificación del caucho natural o goma a la suela			
12. Cortado de la lona	Obtener las dos piezas de lona en las que se introducirá el pie	Modo manual, con unas tijeras Modo mecanizado, con una cortadora de disco		Modo mecanizado, con una cortadora de disco
13. Remonte	Coser las piezas de tela en las que se introducirá el pie	Remonte, cosido por la parte externa del tomo y el talón Capellao, cosido con puntadas interiores		Remonte, cosido por la parte externa del tomo y el talón
14. Traba	Proporcionar al calzado el sistema de sujeción al pie			
15. Envasado	Proteger y presentar el calzado para su posterior comercialización			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Proporción de mujeres

País	Población total	Número de Mujeres	Proporción de mujeres
Alemania	82,020,578	41,673,725	50,81%
Francia	65,578,819	33,814,204	51,56%
Reino Unido	63,896,071	32,472,732	50,82%
Italia	59,685,227	30,795,630	51,60%
Países Bajos	16,779,575	8,472,236	50,49%

Fuente: Elaboración propia con datos de EUROSTAT

Anexo 5: Consumo de pares de zapatos por mujer y año

País	Número de pares de calzado
Reino Unido	13
Francia	5,7
Italia	5,4
Países Bajos	4,5
Alemania	4,2

Fuente: Elaboración propia con datos de Dailymail, Chaussures et Femmes, Aforisticamente.com, CBI, GFK Textil News

Anexo 6: Importaciones de calzado español en 2013

País	Puesto	Valor en euros	Porcentaje del total
Francia	1	448.349,05	20,90%
Italia	2	215.234,55	10%
Alemania	3	201.010,35	9,40%
Reino Unido	4	167.660,79	7,80%
Países Bajos	5	49.830,40	2,30%

Fuente: Elaboración propia con datos de ICEX

Anexo 7: Variación importaciones de calzado español 2011-2013

País	Valor 2011	Valor 2012	Valor 2013	Variación 2011-2013
Francia	415.366,87	426.013,60	448.349,05	7,36%
Italia	226.279,46	230.302,75	215.234,55	-5,13%
Alemania	193.462,17	192.476,92	201.010,35	3,75%
Reino Unido	151.871,70	151.313,79	167.660,79	9,41%
Países Bajos	54.963,68	52.140,55	49.830,40	-10,30%

Fuente: Elaboración propia con datos de ICEX

Anexo 8: Días de lluvia en verano, Humedad media relativa y Días con más de 20°C al año

Etiquetas de fila	Suma de Días de Lluvia en verano	Suma de Humedad media relativa	Suma de Número de días con más de 20 ° al año
Alemania			
Berlin	71	69%	79
Dusseldorf	54	75%	90
Munich	67	74%	108
Media	64	73%	92
Francia			
Lyon	32	63%	146
Paris	53	71%	125
Toulouse	21	68%	178
Media	33	67%	148
Italia			
Milán	27	74%	168
Nápoles	16	71%	199
Roma	11	73%	197
Media	17	73%	187
Países Bajos			
Amsterdam	42	91%	48
Rotterdam	75	91%	48
Media	56	91%	48
Reino Unido			
Birmingham	71	73%	43
Londres	70	71%	55
Newcastle Upon Tyne	52	74%	22
Media	64	73%	37

Fuente: Elaboración propia con datos de Weather Base

Anexo 9: Tablas de cruce de las tres variables (mercado exterior objetivo)

Diseño			
Altura cuña	1-2	Lisa	Estampada
	Baja	Lisa con cuña baja	Estampada con cuña baja
	Media	Lisa con cuña media	Estampada con cuña media
	Alta	Lisa con cuña alta	Estampada con cuña alta

Diseño			
Uso	1-3	Lisa	Estampada
	Informal	Lisa uso informal	Estampada uso informal
	Formal	Lisa con formal	Estampada uso formal

Altura cuña				
Uso	2-3	Baja	Media	Alta
	Informal	Uso informal con cuña baja	Uso informal con cuña media	Uso informal con cuña alta
	Formal	Uso formal con cuña baja	Uso formal con cuña media	Uso formal con cuña alta

Anexo 10: Objetivos de mercado

Para hallar los objetivos de mercado, la empresa sigue los siguientes pasos:

1. Consumo de alpargatas en Francia:

0,4 pares por mujer y por año⁹ x 33.814.204 mujeres francesas = 13.525.682 pares de alpargatas.

2. Consumo de alpargatas en París:

En París hay 12.292.895 habitantes.

En Francia, el 51,56% de la población son mujeres, por tanto, hay 6.338.216 mujeres en París.

Si se extrapola el dato del consumo de alpargatas en Francia a la población de París, en París se consumen 2.535.284 pares de alpargatas.

3. Consumo de alpargatas valencianas en París:

Existen tres tipos de alpargatas según cómo se ajusten al pie: por simple ajuste, con cintas (alpargatas valencianas) o con hebilla.

Si se da por hecho que cada uno de los tipos es igualmente consumido (33% aprox. cada uno), el número de pares de alpargatas valencianas consumidas en París al año es de 836.644 pares.

4. Mercado potencial: 836.644 pares
5. Mercado exterior objetivo: 14% del mercado potencial: 117.130 pares
6. Objetivos de Mercado: 20% del mercado exterior objetivo: 23.426 pares
7. La empresa exportadora produce 67.500 pares de alpargatas al año. Esta información se obtiene de la siguiente forma:

En Cervera del Río Alhama se producen 1,5 millones de pares al año¹⁰. Teniendo en cuenta que existe una decena de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de este calzado en este pueblo, cada empresa produce de media 150.000 pares al año. De todos los pares que se producen en un año, “más de la mitad se exportan”¹¹ (el 55% aproximadamente). Es decir, la empresa produce y comercializa en el mercado local 67.500 pares (el 45% de los que produce).

8. La capacidad ociosa de la empresa exportadora es del 30% (el 70% se utiliza para el mercado local), que en unidades son 20.250 pares.
9. Por tanto, se comprueba que los objetivos de mercado (23.426 pares) son mayores que la capacidad ociosa (20.250 pares). Lo que significa que se deben disminuir los objetivos de mercado hasta el 17%, para que la empresa pueda afrontar la producción.
10. Objetivos de mercado: 17% del mercado exterior objetivo: 19.912 pares.
11. Se comprueba qué porcentaje suponen los objetivos de mercado de la capacidad productiva de la empresa. En este caso, este porcentaje es del 90,64%. A continuación se detalla este cálculo:

Si los 67.500 pares de alpargatas que se producen para el mercado local suponen un 70% de la producción (ya que la empresa tiene un 30% de capacidad ociosa), el 90,64% es el porcentaje

⁹ *Les femmes et leur chaussures* (2013), Agencia Diffusis.

¹⁰ Asociación Alpargata de Cervera

¹¹ *La ESDIR y la Asociación de la Alpargata convocan unos premios de diseño* (2014), Agencia EFE

que representan los 87.412 pares que se producen (sumando los pares producidos para comercializar en el mercado local y los pares producidos para comercializar en el mercado exterior objetivo).

12. Por último, se comprueba qué porcentaje suponen los objetivos de mercado de la facturación anual de la empresa, que es del 29,50%. Este porcentaje es bueno, ya que el mínimo que debe suponer de la facturación total para que sea rentable exportar es el 10%. A continuación, el cálculo detallado:

Si el millón de euros de facturación anual en el mercado local se consigue vendiendo 67.500 pares de alpargatas, se conseguirían 294.992 euros vendiendo 19.912 pares (suponiendo que se vendiera en las mismas condiciones, lo cual no va a ser así ya que la empresa debe calcular más adelante el precio de la exportación y el precio de venta al público en París, que será muy diferente al del mercado local. Sin embargo, se realiza una estimación para calcular el porcentaje de la facturación que supondría). Por tanto, si el millón de euros supone un 100% de la facturación, los 294.992 euros de facturación de la exportación representarían el 29,50% de la facturación anual total de la empresa.

Anexo 11: Preferencias específicas del mercado exterior objetivo

Preferencia 1: Alpargatas valencianas de diseño liso

Spartoo Chaussures : les Françaises aiment la sobriété

Avec pratiquement **6 paires de chaussures** achetées par an (5,7 en réalité), les Françaises sont sans surprise celles qui commandent le plus de chaussures sur Spartoo. Leurs modèles de prédilection ? Des chaussures sobres comme les ballerines noires à noeud que l'on pourrait définir de valeur sûre. Juste derrière nous, les Britanniques (avec 5,4 paires par an) hésitent entre mocassins et modèles plus rock comme les Dr Martins. Quant aux Italiennes (5,2 paires), elles privilégient largement les talons mêmes si elles possèdent également quelques paires de ballerines.

Fuente: *Spartoo Chaussure: dis-moi d'où tu viens, je te dirai ce que tu mets* (2012), Chaussures et femmes

Preferencia 2: Alpargatas valencianas de colores veraniegos

L'**espadrille** revient aussi en force cette saison, comme en témoignent les 146% d'augmentation des visites. Le bleu et le blanc sont les coloris les plus recherchés, signe que la tendance marine est encore de mise cette saison. Le jaune clôture ce top 3 des couleurs d'espadrilles les plus populaires. Question marques, Castaner et Pare Gabia arrivent en tête du classement, suivies par Montane.

Fuente: *Augmentation de 154% des visites pour les spartiates, de 146% pour les espadrilles* (2011), Twenga.

Preferencia 3: Alpargatas valencianas sin cuña, planas

4 femmes sur 10 s'arrêtent quand elles passent devant un magasin de chaussures

Un peu plus de 4 femmes sur 10 (42%) déclarent aimer s'arrêter pour regarder les modèles lorsqu'elles passent devant un magasin de chaussures ou avoir du mal à résister à la tentation de rentrer dans le magasin, contre à peine 2 hommes sur 10 (17%). Les autres jettent un rapide coup d'œil (38%) ou ne font pas attention ou à peine (20%).

Fuente: *Les Françaises n'aiment pas vraiment les escarpins* (2012), La Gazette du Net

Preferencia 4: Alpargatas valencianas con envase de materiales reciclados

Quelle est la marche à suivre ?

D'après le site [Mescoursespourlaplanète](#), il existe un **label eco-shoe** pour nous guider dans le choix d'une paire de pompe éthique : "cette « écoliquette » assure le consommateur de pratiques environnementalement correctes : limites des concentrations résiduelles en produits toxiques (arsenic, cadmium, plomb, formaldéhyde, ...), dans les cuirs, les toiles et tout composant textile du soulier. Il fixe également des limites pour l'émission de composés organiques volatils à chaque étape de la fabrication. Par ailleurs, le logo inclut les emballages : les boîtes à chaussures en carton doivent contenir au minimum 80% de matériaux recyclés. Le logo Eco-shoe est loin d'être idéal, mais il existe".

Fuente: *Les écolos aiment la sandalette... mais quelle sandalette?* (2012), Le Monde

Les Français sont de plus en plus écolos

Une majorité de la population a adopté des gestes écologiques au quotidien afin de préserver la planète, selon le Crédoc. Mais cette mutation aussi s'explique dans certains cas par des facteurs économiques.

Économie d'eau, tri des déchets, modes de consommation... Après des années de bonnes intentions, les Français commencent à opérer une mue écologique. Certes, tous les domaines ne sont pas concernés par ce virage vert. Des changements doivent encore être opérés en matière de chauffage, de logement ou encore de consommation d'énergie. Mais selon une étude du Crédoc¹, parue mardi, des «changements significatifs» dans les pratiques environnementales - eau, déchets, consommation - ont été enregistrés depuis vingt ans.

«En ce qui concerne l'eau, les pratiques ont vraiment changé. Deux tiers des Français affirment aujourd'hui économiser volontairement une ressource naturelle, contre 52% en 1995, explique au *figaro.fr* Sandra Hoibian, directrice adjointe du département «Conditions de vie» au Crédoc et co-auteur de l'étude «Environnement : des bonnes intentions aux bonnes pratiques»². Alors qu'il y a quinze ans, leur motivation était surtout financière, elle apparaît aujourd'hui écologique. Le but est de préserver la planète». Une prise de conscience qui touche également les 18-25 ans qui sont 57% à déclarer fermer le robinet pour éviter le gaspillage inutile, en hausse de 22 points en quinze ans.

Tri des déchets généralisé

Parallèlement, on constate que la consommation globale d'eau des ménages français baisse depuis plusieurs années moins 3% entre 1997 et 2007 - malgré une augmentation de la population. «Cette réduction est également liée à la mise en place de compteurs d'eau individuels, d'appareils électroménagers plus économes, mais la sensibilité écologique joue aujourd'hui un rôle plus important», souligne Sandra Hoibian. Ce changement dans l'attitude des Français remonterait à 2003, selon elle. «L'été 2003 a été marqué par la canicule, et comme toutes les catastrophes naturelles, elle a pu contribuer à la prise de conscience écologique des Français».

Tri des déchets généralisé

Parallèlement, on constate que la consommation globale d'eau des ménages français baisse depuis plusieurs années moins 3% entre 1997 et 2007 - malgré une augmentation de la population. «Cette réduction est également liée à la mise en place de compteurs d'eau individuels, d'appareils électroménagers plus économes, mais la sensibilité écologique joue aujourd'hui un rôle plus important», souligne Sandra Hoibian. Ce changement dans l'attitude des Français remonterait à 2003, selon elle. «L'été 2003 a été marqué par la canicule, et comme toutes les catastrophes naturelles, elle a pu contribuer à la prise de conscience écologique des Français».

Autre évolution positive constatée : la généralisation du tri des déchets. «Les pouvoirs publics ont beaucoup accompagné cette mutation en mettant en place de nombreux conteneurs sélectifs et de nombreuses structures de collecte, à l'instar de celles destinées aux piles installées dans les supermarchés», indique Sandra Hoibian, pour qui «le tri s'est vraiment installé dans les comportements». 71% des Français déclarent aujourd'hui trier leurs piles, contre 30% en 1998, et 76% jettent le verre à part (65% en 1998).

Sac réutilisable

Les modes de consommation ont également changé ces dernières années, les Français prenant conscience de l'impact de leurs actions individuelles sur l'environnement. Ils sont dorénavant huit sur dix à privilégier un sac réutilisable pour leurs courses, alors qu'ils n'étaient que 43% en 2005. Ils sont aussi de plus en plus attentifs à la quantité de déchets qu'occasionnent leurs achats. Les emballages ne représentent plus que 32% des ordures ménagères, contre 39% en 1993, note l'étude du Crédoc.

Les produits bio semblent par ailleurs avoir bénéficié de la récente sensibilité écologique de la population. Selon le rapport, les publics écologistes ou militants ne sont plus les seuls à en consommer. «52% des personnes disposant de moins de 900 euros par mois» en achètent aujourd'hui, contre 20% en 1995. Les catégories les plus aisées en restent toutefois les plus gros consommateurs. Si l'écologie explique cet engouement, les bénéfices pour la santé en constituent également un facteur, ainsi que l'augmentation de l'offre en rayon.

Le Crédoc voit enfin une tendance au «verdissement» des comportements dans le fait que la voiture, si elle est globalement toujours présente chez les Français, semble avoir perdu un peu de son aura chez les 18-24 ans. Ces derniers étaient 59% à en utiliser une en 2011, contre 64% en 2000 et 74% en 1980. Une analyse qui laisse toutefois la fédération écologiste *France Nature Environnement*³ assez dubitative. «Sur l'eau, oui, on a le sentiment d'une vraie prise de conscience, mais sur la voiture, en revanche, j'ai peur que la contrainte environnementale ne soit que très accessoire, estime son porte-parole, Benoît Hartmann. Avec l'évolution du prix de l'essence, de l'assurance et le développement des transports en commun, moins onéreux, j'ai peur que les jeunes aient surtout un comportement fauché...»

Fuente: *Les Français sont de plus en plus écolos* (2011), Le Figaro

Preferencia 5: Tiendas tradicionales como lugar de compra de las alpargatas valencianas

Les soldes viennent de commencer. Les Français vont pouvoir s'offrir des produits à prix cassés jusqu'au 29 juillet. Dans les coulisses, chaque commerçant s'affaire pour attirer le plus de clients. Et à ce petit jeu, la vente en ligne a de sérieux arguments à faire valoir, en particulier pour la vente de chaussures. En 2013, une étude de Yuseo indiquait déjà que les femmes étaient désormais aussi nombreuses (46% pour chaque réponse) à préférer l'achat sur internet que dans les boutiques traditionnelles. Une nouvelle enquête de Yuseo* s'est intéressée cette année aux sites de vente de chaussures qui apportent le plus de satisfaction à leur clientèle féminine.

Fuente: *Soldes: les sites préférés des femmes pour acheter leurs chaussures* (2014), Challenges

Preferencia 6: Alpargatas valencianas promocionadas en artículos de prensa

pourquoi les achètent elles ? :

Entre nécessité pratique et symbole de féminité, la chaussure est l'accessoire de mode indispensable, un syndrome qui touche des millions de françaises !

Motivations

- 1) **La nécessité :** pour 77% d'entre elles il s'agit de l'usure d'un modèle à renouveler et pour 67% le besoin de trouver une nouvelle paire à assortir à une nouvelle tenue.
- 2) **L'influence :** les vitrines (62%), les modèles portés par l'entourage (4,3%), la publicité (35%), les articles de presse (33%), les conseils d'un vendeur (30%) et les articles sur des blogs (26%).

Comportements d'achat

Les «bonnes affaires» : 86% des femmes interrogées déclarent acheter de temps en temps, voire toujours, des collections actuelles avec remise et 70% n'ont jamais acheté d'articles de créateurs.

Fuente: *Les femmes et leurs chaussures* (2013), Diffusis

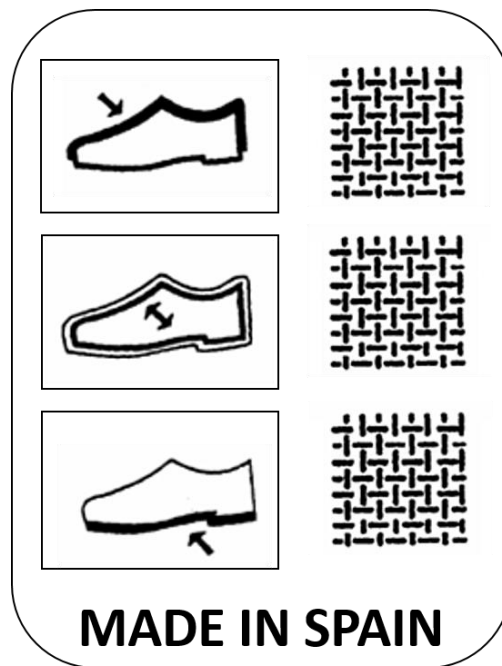
Preferencia 7: Alpargatas valencianas promocionadas a través del escaparate del punto de venta

4 femmes sur 10 s'arrêtent quand elles passent devant un magasin de chaussures

Un peu plus de 4 femmes sur 10 (42%) déclarent aimer s'arrêter pour regarder les modèles lorsqu'elles passent devant un magasin de chaussures ou avoir du mal à résister à la tentation de rentrer dans le magasin, contre à peine 2 hommes sur 10 (17%). Les autres jettent un rapide coup d'œil (38%) ou ne font pas attention ou à peine (20%).

Fuente: *Les femmes et les chaussures* (2008), TNS Sofres

Anexo 12: Etiqueta



Anexo 13: Características básicas Producto Global Adecuado



Anexo 14: Elementos agregados Producto Global Adecuado



Anexo 15: Producto mercado local



Anexo 16: Establecimientos del punto de venta adecuado (Minelli)

PUNTO DE VENTA	Establecimiento	Con escaparate	Distancia del centro	Comunicación
1.MINELLI	MINELLI PARIS SAINT-JACQUES	SÍ	A 15 min	A 6 min del metro
2.MINELLI	MINELLI MARAIS	SÍ	A 18 min	A 8 min del metro
3.MINELLI	MINELLI PARIS FORUM	SÍ	A 19 min	A 6 min del metro
4.MINELLI	MINELLI PARIS PONT NEUF	SÍ	A 15 min	A 3 min del metro
5.MINELLI	MINELLI PARIS SAINT-MICHELLE BAS	SÍ	A 23 min	A 1 min del metro
6.MINELLI	MINELLI PARIS SAINT-MICHELLE HAUT	SÍ	A 27 min	A 5 min del metro
7.MINELLI	MINELLI PARIS BONAPARTE	SÍ	A 26 min	A 3 min del metro
8.MINELLI	MINELLI PARIS MONTMARTRE	SÍ	A 17 min	A 4 min del metro
9.MINELLI	MINELLI PARIS RUE DE RENNES	SÍ	A 27 min	A 4 min del metro
10.MINELLI	MINELLI PARIS SEVRES	SÍ	A 24 min	A 2 min del metro
11.MINELLI	MINELLI PARIS HAUSSMANN	SÍ	A 13 min	A 6 min del metro
12.MINELLI	MINELLI PARS PASSAGE DU HAVRE	SÍ	A 13 min	A 3 min del metro
13.MINELLI	MINELLI PARIS ITALIE	SÍ	A 30 min	A 14 min del metro

Anexo 17: Estructura de costes

DETERMINACIÓN PRECIO UNITARIO para Consumidores alpargatas valencianas para uso informal y cuña baja en París			
Objetivos de Mercado: Unidades Estimadas Exportación y en cada Embarque	19.912	13.938	5.974
Unidad exportable: Par de alpargatas valencianas para uso informal y cuña baja	Cost Unit	Cost Unit	Cost unit
Fabricación producto básico para mercado exterior objetivo	9,27	9,27	9,27
Cáñamo	0,03	0,03	0,03
Nailon	5,00	5,00	5,00
Lona	2,78	2,78	2,78
Caucho	0,34	0,34	0,34
Caja de cartón	1,10	1,10	1,10
Etiqueta legal calzado	0,02	0,02	0,02
Elementos Agregados para mercado exterior objetivo	0,42	0,42	0,42
Tarjeta de cartón	0,02	0,02	0,02
Bolsita de lona	0,40	0,40	0,40
Servicios de Apoyo para mercado exterior objetivo, a cargo de la empresa	-	-	-
TOTAL PRODUCTO GLOBAL ADECUADO (PGA) al mercado exterior objetivo	9,69	9,69	9,69
Margen para cubrir costes indirectos Export (% sobre producto global adecuado)	2,91	2,91	2,91
Comisión Agente Comercial (% sobre precio exportación)	2,31	2,32	2,38
Servicios de Apoyo y modificaciones realizados por un tercero en destino	-	-	-
Términos Comerciales:	-	-	-
Coste del Medio de Pago, a cargo del exportador	-	-	-
PRECIO "EXWORKS"	14,90	14,92	14,98
PRECIO "EXWORKS"	14,90	14,92	14,98
(+) Embalaje	0,16	0,22	0,52
Cajas de cartón grandes	0,12	0,17	0,39
Euro-pallets	0,04	0,06	0,13
(+) Transporte en grupaje terrestre desde Cervera del Río Alhama hasta París	0,33	0,31	0,36
(+) Coordinación & Comunicaciones	0,003	0,004	0,008
Precio Posición DAP	15,43	15,45	15,87
PRECIO UNITARIO (posición DAP)	15,43	15,45	15,87
Número de Unidades	19.912,00	13.938,00	5.974,00
INGRESOS EXPORTACIÓN por las unidades de cada embarque	307.242,16	215.342,10	94.807,38

Anexo 18: Cálculo costes de la exportación

1. Fabricación producto básico para mercado exterior objetivo:

1.1 Cáñamo: 300 EUR por tonelada (Alsativa Sociedad Cooperativa)

Para un par de alpargatas se necesitan 100 gramos y para el total de pares 1991 kg.

0,30 EUR/par de alpargatas.

1.2. Nailon: 50 EUR/kg (<http://www.xatakaciencia.com/tecnologia/video-mark-one-la-impresora-3d-de-fibra-de-carbono-kevlar-y-nylon>)

Para un par de alpargatas se necesitan 100 gramos y para el total de pares 1991 kg.

5 EUR/par de alpargatas

1.3. Lona: 13,90 EUR/metro (<http://www.lonapormetro.com/>)

Para un par de alpargatas se necesitan 12 x 8 cm (20 cm) y para el total de pares 3982,4 metros.

2,78 EUR/par de alpargatas

1.4. Caucho sintético para suela de calzado: 1,70 EUR/kg (Banco Mundial)

Para un par de alpargatas se necesita 200 gramos y para el total de pares 3982,4 kg.

0,34 EUR/par de alpargatas

1.5. Caja de cartón reciclado: 1,10 EUR/ud (KARTOX)

1,10 EUR/par de alpargatas

1.6. Etiqueta legal: 20.000 etiquetas cuestan 348,71 EUR (<http://www.imprentabarata.info/>)

0,02 EUR/par de alpargatas

2. Elementos Agregados para mercado exterior objetivo:

2.1. Tarjeta de cartón: 20.000 unidades cuestan 419 EUR (<http://www.imprentaonline.net>)

0,02 EUR/par de alpargata

2.2. Bolsita de lona: 0,40 EUR cada bolsita

0,40 EUR/par de alpargata

3. Servicios de Apoyo para mercado exterior objetivo, a cargo de la empresa: 0

TOTAL Producto Global Adecuado: 9,69 EUR

Margen para cubrir costes indirectos Export (% sobre producto global adecuado): 30%

Comisión Agente Comercial (% sobre precio exportación): 15%

Servicios de Apoyo y modificaciones realizados por un tercero en destino: 0

Coste del Medio de Pago, a cargo del exportador (transferencia simple): 0

PRECIO "EXWORKS": 14,90 EUR

Embalaje:

1. Cajas de cartón grandes (40 x 30 x 32,50): 0,70 EUR/unidad (KARTOX)

Se necesitan 3318 cajas grandes (6 pares en cada caja).

0,12 EUR/par de alpargatas

2. Euro-pallet: 4,30 EUR/pallet (EUROPALLET)

Se necesitan 185 pallets (108 pares por pallet)

0,04/par de alpargatas

Transporte (TRANSFEREX, S.A.):

- Transporte en tráiler completo desde Cervera del Río Alhama hasta París:

1er envío: 185 pallets – 3 tráilers x 1800€ = 5.400€ + 21% IVA = 6.534€

2º envío: 129 pallets – 2 tráilers x 1800€ = 3.600€ + 21% IVA = 4.356€

3er envío: 56 pallets – 1 tráiler x 1800€ = 1.800€ + 21% IVA = 2.178€

- Coordinación & Comunicaciones: 50,00 €

Virginia García

Operaciones - *Operations*

TRANSFEREX, S.A.

Tel. +34 91 554 12 02* - En España: 902 887 373*

Mobile: +34 618 509 149* - Fax: +34 91 220 64 65

PRECIO UNITARIO POSICIÓN DAP: 15,43 EUR

INGRESOS EXPORTACIÓN por las unidades vendidas el primer año: 307.242,16 EUR

Anexo 19: Esquema conclusiones

