

# Estrategia de exportación de esquíes alpinos



2013/2014

## Índice:

0. Actividad de negocio a exportar	Página 3
1. Fases productivas de los esquíes	Página 3
2. Cómo lo hacemos y diferenciación	Página 8
3. Selección del país destino de la exportación	Página 10
4. Análisis y determinación de la forma de exportación	Página 17
5. Análisis y determinación del Mercado Exterior Objetivo (MEO)	Página 18
6. MEO	Página 20
7. Objetivos de mercado	Página 21
8. Preferencias específicas del MEO	Página 21
9. Producto Global Adecuado (PGA)	Página 22
10. Punto de venta adecuado	Página 23
11. Canal comercial	Página 27
12. Promoción exterior del producto	Página 28
13. Premisas y precio de exportación	Página 31
14. Precio final	Página 33
15. Viabilidad de la exportación	Página 33
Anexo 1: Etiquetado del producto	Página 33
Anexo 2: Información sobre el producto	Página 34
Anexo 3: FAQ	Página 35
Anexo 4: Precio transporte	Página 35
Bibliografía consultada	Página 37

## 0.Actividad de negocio a exportar:

Tras comercializar durante 10 años con gran éxito los esquíes alpinos en España y teniendo un 30% de capacidad ociosa y nada de endeudamiento, Black Slope S.L. se dispone a exportar la actividad de producción y comercialización de esquíes alpinos.

## 1.Fases productivas de los esquíes alpinos:

### Decisiones:

#### 1.Elección del tipo de núcleo:

1.1. Madera: aporta resistencia y un grado de flexibilidad importante, aunque es un material caro. Dentro de las propiedades que aporta la madera, éstas variarán dependiendo de cuál se utilice. Cada madera tiene unas características físico-mecánicas propias.

- Fresno: apropiado para el freeride por su resistencia.
- Okume: apropiado para el freeride por su resistencia.
- Abeto: apropiado para el slalom especial por su ligereza.
- Haya: apropiado para el slalom gigante por su dureza y peso.
- Balsa: apropiado para saltos por su ligereza y flexibilidad.
- Bambú: madera muy flexible, ligera y resistente a la tracción.
- Combinación de diferentes maderas: diferentes propiedades y aplicaciones.

1.2. Espuma de poliuretano: tiene una capacidad importante de absorción de golpes y vibraciones, pero, respecto al núcleo de madera, pierde curvatura y dureza.

1.3. High performance foam: es una combinación de poliuretano de alta densidad y madera, que aporta las cualidades de absorción de vibraciones y golpes con las propiedades de la madera descritas anteriormente.

#### 2. Tipo de montaje:

2.1. Laminado: partiendo del núcleo del esquí, se van superponiendo diferentes capas de materiales. Es el más tradicional.

2.2. Torsion-box o modular: alrededor del núcleo se colocan las diferentes capas de materiales, de forma que el núcleo queda envuelto. Con esto, mejora el perfil del esquí, y todas las propiedades de los materiales empleados en la fabricación del esquí se transmitirán de forma directa, permitiendo un mejor control y distribución de fuerzas en cada viraje. Para poder realizar la envoltura se necesita un modelo realizado previamente, que supone una inversión importante para el fabricante.

2.3. Single-shell o monocasco: el núcleo es cubierto (a través de un sistema de robótica llamado filament winding) por una capa de material (ya sea fibra de vidrio, de carbono, resinas, etc.; que actuará a modo de casco. Entre el núcleo y el casco se inyecta resina y/o espuma. Y tras un proceso de altas presiones y temperaturas, la resina y/o espuma se expande por todo el núcleo, quedando un elemento rígido, indeformable, con gran capacidad de absorción de golpes y vibraciones, y cierta flexibilidad. Esto se traduce en un esquí de alta capacidad y un comportamiento equilibrado. El proceso productivo debe tener un alto componente tecnológico para poder realizar la inyección de los materiales y el correcto sellado de la estructura a alta temperatura.

### 3. Elección de los componentes del esquí, o composite layers:

3.1. Fibra de vidrio: aporta mucha curvatura al esquí, resistencia a la rotura. Es un material barato para las propiedades que aporta, pero muy pesado, por lo que su uso en cantidad importante no es adecuado para esquíes de free-ride o slalom especial.

3.2. Fibra de carbono: es un material resistente, al igual que la fibra de vidrio, muy ligero. Pero es un material muy caro, y en momentos de flexión-curvatura se rompe, por lo que se debe utilizar en combinación con la fibra de vidrio, que aportará las propiedades que evitarán ese riesgo de rotura.

3.3. Aramid-kevlar (producido bajo patente DuPont)-nomex: presenta una gran dureza, resistente a la fatiga, a la flexión, y gran capacidad de absorber golpes y vibraciones. Es un material muy ligero. Por otro lado, es caro de obtener.

Metales: estos pueden ser parte de los componentes del esquí, o, en algún caso, según el fabricante, formar parte del núcleo.

3.4. Acero: es una combinación de hierro con carbono, u otros tipos de minerales o catalizadores. Dependiendo de la aleación presentará una dureza y resistencia, que será útil para un tipo de esquí u otro.

3.5. Aluminio: es un material muy dúctil, pero de escasas propiedades mecánicas como la absorción de vibraciones, por lo que suele utilizarse junto con otros metales o en aleación.

3.6. Ergal (zicral): aleación de aluminio con zinc, magnesio, cobre y cromo, que da lugar a un material ligero y resistente al uso y a los esfuerzos.

3.7. Titanal: nombre comercial otorgado por la empresa austriaca AMAG (Austrian Metal AG). Es una aleación de aluminio con zinc, cobre y zirconio. Tiene gran capacidad para absorber vibraciones y resistencia a los golpes, gracias a su cierto grado de ductilidad. Por otro lado es ligero y resistente a la torsión.

### 4. Elección de plásticos para:

4.1. Realizar la parte superior del esquí.

4.2. Realizar los laterales del esquí.

4.3. Realizar la base: para la base se emplean dos tipos de polietilenos, con diferentes características a pesar de que el polietileno sea el material con un menor coeficiente de agarre con la nieve:

Extruded UHMW-PE (Ultra-high-molecular-weight polyethylene): Polietileno extruido. Tiene un proceso de enfriamiento y estabilización muy rápido, que provoca una pérdida de deslizamiento, y la cera que se añade a los esquís tampoco se adhiere con facilidad. Por lo que este polietileno es utilizado para esquís donde el precio es más importante que un deslizamiento óptimo.

Sintered UHMW: Polietileno sinterizado. Para su fabricación es calentado por debajo del nivel de fusión, y tiene un proceso de estabilización y enfriado mucho más lento, por lo que presenta unos poros que aceptan las ceras que se añaden a las bases de los esquís.

#### 4.4. Tipos de plásticos:

4.4.1. TPU (Poliuretano termoplástico): es resistente a impactos y el más barato. Pero posee una alta densidad molecular que se traduce en mayor pesos que el resto.

4.4.2. ABS (Acrilonitrilo Butadieno Estireno): Tiene una buena resistencia a ambientes fríos (-40 grados centígrados) y tenacidad a golpes. Es más ligero que el TPU, debido a su estructura orgánica.

4.4.3. Los ya mencionados UHMW: sumado a las características presentadas de los dos polietilenos, se suma la dificultad de unirlos a las otras capas de materiales que componen los esquís, debido a su capacidad de deslizamiento y escasa adherencia. Sin embargo, es muy ligero.

En todos los casos se produce una importante pérdida de materiales asociada al proceso productivo de los esquís.

#### 5. Elección de forma de grafiar la cubierta:

5.1. Screen printing: manera tradicional de imprimir sobre el esquí, directamente sobre él.

5.2. Sublimación: impresión en papel que se adhiere a la cubierta y se calienta.

5.3. Direct Digital Printing: el esquí se introduce en una impresora, que imprimirá directamente las gráficas.

6. Elección de plásticos (mencionados anteriormente en el punto 4.4. para los side-walls o laterales de los esquís.

7. Metales: los metales se emplean para reducir la vibración, mejorar la dirección, aumentar la resistencia de los bordes, y permitir un mejor carving. Los metales permiten que en situaciones de nieve virgen o hielo el esquí tenga mejor adherencia y pueda abrirse camino. Dependiendo del uso, los bordes (situados en la parte externa de los laterales) tendrán un grosor metálico mayor o menor. El metal más habitual suele ser el acero, que es más dúctil, propiedad beneficiosa por su capacidad de absorber golpes sin comprometer la estructura del esquí por

una rotura o fisura, y resiste al menos 135 kg/mm<sup>2</sup>, y presenta entre un 0,3 y 0,6% de carbono para que no se produzca ninguna deformación. También se emplea la versión inoxidable, aunque es más cara.

8. Elección del tipo de esquí a fabricar:

- 8.1. Esquí carving.
- 8.2. Esquí carving polivalente.
- 8.3. Esquí all-mountain, o fuera de pista.
- 8.4. Esquí salto de trampolín.
- 8.5. Esquí freestyle, o para acrobacias, con mayor flexibilidad posterior.
- 8.6. Esquí de travesía.
- 8.7. Esquí snow blade.
- 8.8. Esquí Telemark.
- 8.9. Esquí wedze.
- 8.10. Esquí de Racing o competición.
- 8.11. Esquí de slalom.
- 8.12. Esquí de slalom gigante o descenso.
- 8.13. Ski cross.

## 2. Proceso productivo:

A través del proceso de laminado con aclaraciones sobre cómo se realizaría mediante el método de torsión-box y single-shell.

1. Cortado de núcleo en bloques (ya sea madera, poliuretano o algún metal en una situación muy concreta). En caso de que sea madera, los bloques deben proceder del mismo árbol y tener las mismas vetas o nudos si los presentara para que ambos esquíes tengan el mismo comportamiento y propiedades.

2. Cortado con cuchilla para adelgazar en extremo los bloques (más grueso en la zona central del pie, pero a la vez más estrecho).

3. Lijado para crear ángulos en los cantos del material que será el núcleo.

4. Pasado por la máquina que crea dientes a los bordes de los bloques del núcleo.

5. Se aplica cola de epoxy a los dientes.

6. Los bloques se unen entre sí a través de los dientes, de esta manera ambos bloques forman un núcleo de un esquí.

7.El núcleo se pasa por una lijadora que alisará la unión de los dientes ya hace cortes al bloque para crear una forma parabólica que permitirá hacer giros cortos.

8.En una prensa donde se realizan los moldes de los esquíes y se presionan todos los materiales a altas temperaturas se limpia de polvo y se añade a los moldes un agente liberador.

Single-shell: se aplican resinas, fibra de vidrio, o de carbono al núcleo a través del sistema robótico llamado filament winding.

9.Se coloca una lámina de polietileno (ya sea de un tipo u otro) y los bordes de acero, formando de esta manera la base de los esquíes.

Single-shell: inyecta resina y/o espuma entre el núcleo y la cubierta.

10.Se añade una capa de epoxy.

Single-shell: se introduce el núcleo y su cubierta a una máquina que lo presionará y calentará a más de 100°C para que todos los materiales se fusionen en uno sólo. Tras esto se continuará el proceso a partir del punto 9 del proceso de fabricación con la técnica del laminado.

11.Se coloca goma (aramid, nomex, kevlar) en los extremos de los esquíes para reducir las vibraciones en la parte de los extremos.

12.Se añade fibra de vidrio en toda la longitud (puesto que es flexible y resistente). La cantidad de capas de fibra de vidrio a añadir dependerá de los deseos del fabricante sobre la dureza, flexibilidad y precio de los esquíes.

13.Se añade otra goma, del tipo que desee el fabricante, para reforzar la parte posterior (extremos traseros).

14.Se añade una capa de poliuretano para reforzar la parte trasera (sobre las gomas).

15.Se añade el núcleo.

16.Se refuerzan los cantos con plástico (como el TPU o ABS).

Torsion-box: se cubre el núcleo, envolviéndolo con fibra de vidrio o de carbono, dándole un perfil un poco más elevado y protegiendo así el núcleo por los lados, y permitiendo un mejor carving. Se continúa el mismo proceso que en el laminado en el paso número 17.

17.Se añade sobre el núcleo fibra de vidrio con epoxy.

18.Se añade metal (de los tipos mencionados en el punto 7 del capítulo 1 Sobre la elección de los materiales para el proceso productivo)

19.Se añade fibra de vidrio con cola de epoxy.

20.Se añade la lámina de plástico con serigrafía. (dependiendo de la manera de añadir la serigrafía)

21. Se añade el molde térmico, donde alcanzará los 100°C, con lo que la cola de epoxy se fundirá y unirá todos los materiales. El molde aplicará presiones para unir las capas, y continuará dando la curvatura y forma deseada a los esquíes.

-El esquí pasa por una impresora que realizará la Direct Digital Printing.

-Sobre el esquí se coloca una lámina de papel que es calentada, y a través de la sublimación se añade la serigrafía.

22. Un robot alisará la espátula y cola de cada esquí a través de una lijadora.

23. El esquí pasará por varias ruedas amodadoras para continuar dando los ángulos deseados.

24. Se realizará un control de calidad que comprobará si la flexibilidad y resistencia de cada esquí es conforme a lo esperado.

25. Por último se añade un dispositivo para facilitar que los puntos de venta o clientes añadan las fijaciones a los esquíes.

## 2. Cómo lo hacemos y diferenciación:

Nuestro proceso productivo se realiza mediante la técnica de laminado, con el objetivo de crear unos esquíes aptos para fuera de pista (o también conocidos como all mountain), freestyle y carving. Con esto nuestros esquíes deben ser flexibles a la par que muy resistentes y duros, con bordes adherentes para poder ser usados en condiciones de nieve dura o hielo, en un terreno donde encontrar rocas es posible, aparte de ser ligeros. Esto nos obligará a realizar un nuevo diseño, por lo que la técnica de laminado será la más adecuada debido a su mayor componente artesanal que las otras dos técnicas mencionadas en el punto 1.2.

Por ello, fabricaremos los esquíes de la siguiente manera:

1. El núcleo lo elaboraremos con madera de fresno, que se encuentra entre las maderas duras, pero presenta mayor ligereza que otras consideradas duras como el boj, nogal o roble, lo que facilitará la manipulación y porte de los esquíes.

2. El núcleo de madera (dividido en dos) lo cortaremos con cuchilla para adelgazarlo, consiguiendo una tabla de madera más gruesa en la parte de fijación de los pies (patín), pero más estrecha, y más ancha en la parte de los extremos (cola-trasero, y espátula-delantero), pero más fina. Esta silueta es la clásica para esquíes de carving, pero con una salvedad: si en los esquíes de carving la espátula es más ancha que la cola, en este caso ambas serán prácticamente del mismo tamaño y con la misma curvatura, siendo todavía un poco más ancha la primera. Con esto imprimiremos al esquí propiedades de freestyle, lo que permitirá al esquiador realizar descensos hacia atrás con total control. Por otro lado, al estar curvada la zona trasera y con mayor anchura, la adherencia en descensos será mayor en los extremos, por lo que en condiciones fuera de pista tendrá mayor estabilidad en condiciones de nieve nueva. Por último, el tener la zona del patín (zona donde se establecen las fijaciones del pie) más estrecho, permite tomar giros con los cantos y realizarlos con un radio más corto, característica propia del carving.

3. Se lijarán los núcleos para crear bordes en los cantos para una mayor adherencia.
4. Con una máquina se crean dientes en los extremos de los núcleos.
5. Se aplica cola de epoxy a los dientes.
6. Ambos núcleos se unen a través de los dientes impregnados de epoxy, creando un vínculo permanente. Creando así el núcleo de nuestro esquí.
7. El bloque se pasa por una lijadora. Alisa la unión de los dientes y hace cortes en el núcleo para dotar de una forma más parabólica, y así poder hacer giros más cortos, siguiendo la característica del carving.
8. En la máquina de presión, se limpia de polvo y se añade un agente liberador.
9. Se coloca polietileno sinterizado (Sintered UHMW, sintered ultra-high-molecular-weight polyethylene) de 1.2 mm. Éste otorga un gran deslizamiento en nieve, es más resistente que el Extruded UHMW, debido a que su ciclo de enfriamiento y estabilización ha sido más lento, y acepta muy bien la adición de cera por parte del usuario final. También se colocan bordes de acero para permitir una mayor adherencia a la nieve y la posibilidad de realizar giros con los cantos en condiciones de nieve dura.
10. Se añade una capa de cola de epoxy.
11. En los extremos se coloca en los extremos una lámina de 0.25mm de kevlar para reducir las vibraciones y los golpes, y añadir resistencia y flexibilidad cuando el esquiador realice un salto.
12. Se añade una capa de fibra de vidrio de 1.5mm a toda la estructura para aportar mayor flexibilidad y dureza.
13. Se añade otra lámina de kevlar de 0.25mm en ambos extremos para reducir las vibraciones y golpes, además de fortalecerlos, como indicamos anteriormente, puesto que, debido a su uso de freestyle, pueden realizarse descensos con ambos extremos.
14. En este paso se suele añadir poliuretano en los extremos para absorber golpes, pero, consideramos que, al añadir dos láminas de kevlar, debido a la naturaleza de este material, no es necesario añadir otra capa más, por lo que reduciremos peso y ganaremos en eficacia.
15. Se añade la madera del núcleo.
16. Se añade ABS (Acrilonitrilo Butadieno Estireno) en los laterales que reforzará toda la estructura debido a su resistencia a ambientes fríos (-40°C) y dureza contra golpes y torsión. Por otro lado es más ligero que otros tipos de poliuretanos como el TPU.
17. Se añade fibra de vidrio de 1mm impregnada en cola de epoxy para reforzar la parte superior de los esquís.
18. Se añade titanal en la parte superior, de 0.4mm, aleación comercial de aluminio caracterizada por su ligereza y resistencia a golpes y torsión, además de absorber golpes y vibraciones. El titanal también sujetará los tornillos de las fijaciones para el esquí.

19. Se añade fibra de vidrio empapado en epoxy.

20. Se cierra la máquina de presión que elevará la temperatura hasta los 100°C e imprimirá altas temperaturas a los esquís. Con esto, el epoxy se fundirá y todos los materiales se unirán hasta formar una sola estructura, que también se seguirá curvando. Este proceso dura una hora aproximadamente.

21. Se coloca el esquí en una impresora donde se realizará la Direct Digital Printing.

22. Un robot alisa la espátula y la cola del esquí pasándolo por una lijadora.

23. El esquí pasa por varias ruedas amodadoras que siguen otorgándole cierta curvatura.

24. Se realiza un control de calidad para detectar fallos en la construcción o defectos en la curvatura, flexibilidad y resistencia.

25. Se añaden las fijaciones.

26. Se colocan en su embalaje de plástico de burbujas para ser enviados a los puntos de venta.

Por lo tanto nuestra diferenciación radica en la producción y comercialización de esquís que combinan las características de freestyle, fuera de pista y carving.

Esta diferenciación no es realizada actualmente por los otros fabricantes y comercializadores, y es muy valorada por los esquiadores con experiencia que desean esquiar en todo tipo de condiciones y realizar nuevas actividades con sus esquís. Esta diferenciación es posible debido a que en España ya llevamos realizando esta actividad durante 10 años, lo que nos ha permitido mejorar nuestra técnica y diseño y materiales a utilizar, además de aumentar la experiencia de nuestros trabajadores con estos tipos de esquís.

### **3. Selección del país destino de la exportación:**

Para determinar el país destino de exportación de nuestra actividad de negocio elaboraremos en primer lugar un grupo de países al que podría ser posible realizar una exportación con éxito:

Para seleccionar este grupo de países, lo haremos teniendo en cuenta las características de nuestra actividad de negocio y diferenciación, por ello es necesario que tenga montañas con altitudes superiores a 800 metros sobre el nivel del mar, que es donde mayor innivación puede producirse (la altitud en la España mediterránea es de 1600 metros y disminuye con intensidad según subimos de latitud, en los Pirineos es de 1100 metros, y en los Alpes ya se encuentran estaciones de esquí a partir de 800 metros de altitud). Esta cota significa en Europa una presencia de nieve de al menos 2 meses con temperaturas bajo cero, según se cataloga en la clasificación Köppen en los climas D templados fríos, con sus variantes de precipitaciones más constantes o no, o con veranos más cálidos o más fríos.

Por lo tanto, los países de la Unión Europea con montañas con altitudes superiores a 800 metros, que por lo tanto harían posible la venta y viabilidad en uso de nuestra actividad de negocio (producción y comercialización de esquís alpinos aptos para el freestyle, fuera de pista y carving) son:

1. Francia (altitud máxima Mont Blanc 4807 metros)
2. Austria (altitud máxima Grossglockner 3797 metros)
3. Italia (altitud máxima Mont Blanc de Courmayeur 4748 metros)
4. Finlandia (altitud máxima Haltiatunturi 1328 metros)
5. Alemania (altitud máxima Zugspitze 2962 metros)
6. Eslovaquia (altitud máxima Gerlachovsky 2655 metros)
7. Suecia (altitud máxima Kebnekaise 2111 metros)
8. Eslovenia (altitud máxima Triglav 2863 metros)
9. Polonia (altitud máxima Rysy 2499 metros)
10. Rumanía (altitud máxima Moldoveanu 2544 metros)

Una vez determinado el grupo de partida analizaremos los países a través de diferentes variables hasta dar con el más adecuado para nuestra actividad de negocio.

### 3.1 Requisitos imprescindibles:

A pesar de que un requisito imprescindible es que exista nieve en el país al que nos dirigimos, si no hay una afición entre las personas para disfrutar de ese elemento, tampoco tendría sentido exportar nuestra actividad de negocio, por lo que el requisito imprescindible de nuestra empresa para exportar nuestros productos de forma estable y recurrente en el tiempo es que existan estaciones de esquí (porque entendemos que es en este tipo de instalaciones donde la gente se aficiona a este deporte), estableciendo el umbral en al menos una estación. Pero como nuestra actividad de negocio está destinada a personas que han adquirido un nivel alto en este deporte, establecemos que esa estación tenga al menos 6 kilómetros de pistas negras, que son las que mayor dominio técnico aportarán, y elegimos ese número de pistas porque consideramos que al tener ese abanico tan amplio, el esquiador habrá adquirido un gran dominio, se sentirá confiado de sus habilidades, y demandará nuevos retos, esto es: fuera de pista. Por otro lado, también establecemos otro umbral, que es el que posea, al menos, un snowpark, para que el público desarrolle sus habilidades de freestyle y se vea con la capacidad de consumir nuestra actividad de negocio.

	Posee al menos una Estación de esquí Si-No	Posee al menos 6 km de pistas negras Si-No	Posee al menos un Snowpark Si-No
Francia	Si (254)	Si (Les 3 Vallées- 72km)	Si (Les 3 Vallées)
Austria	Si (422)	Si (Soelden- 143.6km)	Si (Soelden)
Italia	Si (281)	Si (Zermatt-Cervinia- 63km)	Si (Zermatt-Cervinia)
Eslovenia	Si (52)	Si (Krvavec- 8km)	Si (Krvavec)
Alemania	Si (601)	Si (Garmisch-Partenkirchen/Garmisch-)	Si (Garmisch-Partenkirchen/Garmisch-)

		Classic-10km)	Classic)
Rumanía	Si (90)	Si (Busteni-7km)	Si (Sinaia)
Eslovaquia	Si (92)	Si (Jasná/Chopok 7.3km)	Si (Jasná/Chopok)
Polonia	Si (226)	Si (Zakopane 7 Kasprowy Wierch-7km)	Si (Bialka Tatrzenska)
Finlandia	Si (92)	Si (Ylläs-6km)	Si (Ylläs)
Suecia	Si (103)	Si (Åre- 8km)	Si (Åre)

3.2 Criterios importantes:

	Ponderación	Francia (valor/ponderación)	Austria (valor/ponderación)	Italia (valor/ponderación)	Eslovenia (valor/ponderación)	Alemania (valor/ponderación)	Eslovaquia (valor/ponderación)	Polonia (valor/ponderación)	Finlandia (valor/ponderación)	Suecia (valor/ponderación)	Rumanía (valor/ponderación)
1.El país participa en competiciones de freestyle a nivel internacional	3	4/12	5/15	4/12	3/9	4/12	1/3	1/3	4/12	4/12	3/9
2.Existe, al menos una asociación de esquí	2	4/8	4/8	3/6	4/8	4/8	2/4	2/4	4/8	4/8	2/4
3.Existen estaciones de esquí con una duración de temporada	5	5/25	5/25	5/25	4/20	3/15	3/15	3/15	4/20	5/25	3/15

da de, al menos, cuatro meses											
4.El país participa en los Juegos Olímpicos de Invierno	4	5/20	5/20	5/20	2/8	4/16	1/4	5/20	5/20	5/20	4/16
5.En el país se celebran competiciones del circuito mundial de esquí, en alguna de sus modalidades	4	4/16	5/20	4/16	2/8	4/16	1/4	2/8	3/12	4/16	1/4
6.Posee parques naturales con pistas de esquí naturale	3	4/12	5/15	4/12	3/9	4/12	3/9	3/9	5/15	5/15	3/9

s											
7. El país ha ganado medallas en los Juegos Olímpicos de Invierno	4	2/8	5/20	2/8	1/4	4/16	1/4	1/4	3/12	2/8	1/4
Total		101	123	99	66	95	43	63	99	104	61

Las variables utilizadas para determinar el país más adecuado para exportar nuestra actividad de negocio responden a los potenciales usos que tiene nuestra actividad de negocio, a la cultura de esquí que tiene el país en cuestión, y a la posibilidad que tiene de utilizarse en él de manera intensiva.

El hecho de poseer parques naturales con pistas de esquí naturales, es decir, fruto de la orografía y las condiciones climáticas del lugar, permiten la realización de esquí nórdico y esquí fuera de pista (también conocido como all-mountain u off-piste), una de las funcionalidades de nuestra actividad de negocio que se vería reforzada si el país presentara estas características. Dentro de esta variable destaca Austria, donde desde el länder de Salzburg hasta la frontera con Suiza se puede practicar esta modalidad debido a sus condiciones climáticas y a que todas las poblaciones están conectadas por pistas de estas características. Lo mismo sucede en Suecia y Finlandia, y en menor medida en Alemania, Italia y Francia. En el resto de países esta posibilidad se circunscribe a un parque natural. Con esto, nos aseguraremos que exista un colectivo de aficionados all-mountain en el país.

La participación en competiciones de Freestyle a nivel internacional responde a la misma razón que en la variable anterior, de dirigirnos a un país con aficionados a esta disciplina. En esta variable, Alemania, Francia, Italia, Suecia y Finlandia son países que celebran casi de manera anual competiciones de Freestyle dentro del circuito mundial, y las federaciones de esquí de estos países poseen una división de esquiadores Freestyle. De entre los países seleccionados destaca Austria, país cuyas estaciones de esquí acogen todos los años más de una competición de Freestyle bajo la égida de la Federación Internacional de Esquí.

Las Federaciones de Esquí (también conocidas en algunos países como asociaciones o clubes, y que reciben financiación pública o privada) se encargan de promover sus actividades entre los ciudadanos, darla a conocer, y estimular su práctica a través de competiciones o eventos además de facilitarla. Por ello el que país posea una Federación fuerte, que realice muchas actividades, denotará que en el país existe una afición importante a este deporte y sus modalidades. Entre las federaciones más importantes se encuentra la austríaca, alemana, francesa, italiana, sueca y finlandesa que reciben financiación del Estado.

La duración de las temporadas de las estaciones de esquí permitirá determinar el tiempo que permite la práctica del esquí, y las oportunidades que tendrán nuestros potenciales consumidores de nuestra actividad de practicarla. Austria, Francia, Italia y Suecia poseen estaciones de esquí situadas sobre glaciares que permiten la práctica del esquí durante todo el año, mientras que Eslovenia y Finlandia tienen estaciones de esquí con una duración de temporada de casi 6 meses (como Krvavec y Pyha, respectivamente). La temporada de esquí en Alemania, Rumanía y Polonia dura algo más de 4 meses.

La participación en los Juegos Olímpicos de Invierno significa que existe una popularidad entre la población de los deportes de invierno, y que existen instalaciones con la suficiente calidad para que los esquiadores (entre las otras modalidades del esquí y de los restantes deportes de invierno) alcancen un nivel de destreza alto, que es lo que requiere nuestra actividad de negocio. Austria es el país que más ha participado en las ediciones de la versión de invierno (21) al igual que Francia, Italia, Polonia, Finlandia y Suecia; seguidos de Rumanía (19), y después Alemania (16), Eslovenia (6) y Eslovaquia (5).

La celebración de competiciones de esquí en alguna de sus modalidades refleja el interés de los diferentes actores involucrados en potenciar la práctica de los deportes de invierno. En este punto sobresale Austria, país en el que se celebran numerosas competiciones debido a las numerosas estaciones de esquí y nevadas tempranas. Austria es seguida por Alemania, Francia, Italia, Alemania y Suecia, por la calidad de sus instalaciones y el papel de sus federaciones y gobiernos.

Al ganar medallas olímpicas el país demuestra que la población del país practica la disciplina frecuentemente y tiene los medios e interés para ganar una competición. Por otro lado, el ganar medallas implica que entre la población se producirá una admiración por los ganadores, y esto estimulará una mayor práctica del esquí. El país con más medallas olímpicas de invierno es Austria con 201 medallas, seguida de Alemania con 190, Finlandia con 156, Suecia con 129, Italia con 106, Francia con 94, Polonia con 14, Eslovenia con 7, Eslovaquia con 4 y Rumanía con 1.

Tras lo visto anteriormente, los países más adecuados para nuestra actividad de negocio son los siguientes (ordenados de más a menos aptos):

País	Puntuación
Austria	123
Suecia	104
Francia	101
Italia	99
Finlandia	99
Alemania	95
Eslovenia	66
Polonia	63
Rumanía	61
Eslovaquia	43

Según lo visto anteriormente, Austria es el país más adecuado para nuestra actividad de negocio, porque sus características son las más favorables para que los potenciales consumidores puedan apreciar nuestra diferenciación y disfrutar al máximo de ello.

#### **4. Análisis y determinación de la forma de exportar:**

Para determinar la forma de exportar debemos valorar diferentes factores como son:

Número de clientes: tendremos un número moderados de clientes, por lo que la situación podrá ser afrontada por nuestro responsable de exportación sin necesidad de tener una persona de apoyo ajena a la empresa en destino.

Recursos de la empresa (es decir, del fabricante-exportador): nuestra empresa tiene una situación financiera saneada, sin deudas con vencimiento a corto o medio plazo, por lo que podrá afrontar la exportación de nuestra actividad de negocio sin necesidad de apoyo en destino o sin ningún tipo de acuerdo.

Control del mercado deseado: nuestra empresa desea tener un control del mercado pleno, por lo que acudirá sin ningún intermediario que imposibilite un contacto directo con el consumidor final, y que le impida recibir información importante sobre las tendencias de mercado.

Nivel de servicio requerido en destino: dada nuestra actividad de negocio y el nivel técnico o componente tecnológico, el nivel de servicio requerido será bajo, por lo que no necesitaremos realizar ningún tipo de apoyo para poder atender a nuestros clientes.

Complejidad de comercialización en el nuevo mercado: al comercializar nuestra actividad de negocio en un país de la Unión Europea que ha adoptado la moneda única en 1999 y que ingresó en la Unión en el 1995, armonizando toda su legislación con la europea, no existe ningún problema en ese sentido. Por otro lado, en cuanto a la comercialización, su modelo de comercialización y distribución es similar al alemán, por lo que no necesitaremos ningún apoyo en destino para poder introducir nuestros productos en el mercado austríaco.

**Decisión final:** tras analizar todos los factores presentes en esta decisión, llegamos a la conclusión de que, debido a la baja complejidad de comercialización, y a las características de nuestro producto y el control de mercado deseado y la capacidad de la empresa, la mejor opción es acudir con nuestro director de exportación y no con un agente comercial o empresa distribuidora, opciones que irían en contra de nuestra estrategia y objetivos de la empresa.

## 5. Análisis y determinación del MEO:

Tras determinar el país destino para exportar nuestra actividad de negocio y concluir que exportaremos en solitario, debemos determinar el mercado potencial al que nos dirigimos.

El mercado potencial son los esquiadores que quieren y pueden comprar el resultado de la actividad de negocio que realizamos. Pero este mercado potencial lo dividiremos en segmentos que nos indicarán cuál es el que más valora nuestra actividad de negocio, es decir, el que más cubre sus expectativas con nuestra actividad de negocio y por lo tanto serán más fieles a nuestra empresa, en vez de a otras más generalistas.

Las variables con las que segmentaremos, y que mejor explican, el mercado potencial son:

1. Edad de la población esquiadora: dependiendo de la edad de los esquiadores, éstos se decantarán por una modalidad u otra. Los más jóvenes, en torno a una media de edad de 24 años, se inclinarán por la práctica del off-piste y freestyle, mientras que esta tendencia a un mayor riesgo tenderá a disminuir cuánto más avance la edad del esquiador, quién tenderá a la práctica del carving clásico dentro de las pistas de la estación de esquí y a practicar el esquí nórdico, y lo mismo ocurrirá en edades inferiores a los 24 años, en las que los esquiadores suelen tener una menor confianza sobre los esquíes debido a la edad.
2. Total de población esquiadora en Austria. Según los datos difundidos en el 2014 International Report on Snow & Mountain Tourism, los austríacos esquían una media de 6 veces por temporada, por lo que los más experimentados esquiarán una cifra superior a 6, y tendrán una técnica más depurada.

Edad de los esquiadores	Total población esquiadora	
	Que esquía menos de 6 veces al año	Que esquía más de 6 veces al año
65- años	65- años / Que esquía menos de 6 veces al año	65- años/ Que esquía más de 6 veces al año
60-64 años	60-64 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	60-64 años/ Que esquía más de 6 veces al año
55-59 años	55-59 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	55-59 años/ Que esquía más de 6 veces al año
50-54 años	50-54 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	50-54 años/ Que esquía más de 6 veces al año
45-49 años	45-49 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	45-49 años/ Que esquía más de 6 veces al año
40-44 años	40-44 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	40-44 años/ Que esquía más de 6 veces al año
35-39 años	35-39 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	35-39 años/ Que esquía más de 6 veces al año
30-34 años	30-34 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	30-34 años/ Que esquía más de 6 veces al año
25-29 años	25-29 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	25-29 años/ Que esquía más de 6 veces al año
20-24 años	20-24 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	20-24 años/ Que esquía más de 6 veces al año
15-19 años	15-19 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	15-19 años/ Que esquía más de 6 veces al año
0-14 años	0-14 años/ Que esquía menos de 6 veces al año	0-14 años/ Que esquía más de 6 veces al año

En la Tabla presentada anteriormente se puede observar cómo el mercado potencial está dividido en función de la frecuencia con la que se practica este deporte y la edad. Como se mencionó anteriormente cuanto más edad tenga el esquiador, menores riesgos tomará, y algo similar ocurre en edades más tempranas. Por otro lado, La elección de un tipo de esquí u otro también vendrá determinada por la frecuencia con la que se esquíe, puesto que aunque se tenga un nivel alto de esquí si no esquía con frecuencia no estará interesado adquirir el resultado de nuestra actividad de negocio. Otra posibilidad es que al no esquiar con frecuencia no tenga el nivel suficiente para valorar nuestra diferenciación.

En cambio, si es un esquiador asiduo, habrá adquirido un alto nivel de destreza sobre los esquís y se verá en una posición apropiada para valorar nuestra diferenciación.

A continuación se cuantificará el mercado potencial y se seleccionará el Mercado Exterior Objetivo que mejor valorará nuestra diferenciación y por ende satisfará en mayor grado sus preferencias:

Edad de los esquiadores	Valor total de cada grupo de edad	Total población esquiadora	
		Que esquía menos de 6 veces al año	Que esquía más de 6 veces al año
65- años	18,2%/ 827456	11,2%	7%
60-64 años	5,41%/ 562024	4,41%	1%
55-59 años	5,07%/ 592602	4%	1,07%
50-54 años	6,13%/ 606228	4,13%	2%
45-49 años	7,5%/ 725054	4,5%	3%
40-44 años	9,03%/ 842682	5%	4,03%
35-39 años	8,74%/ 825914	3,74%	5%
30-34 años	7,15%/ 689016	3%	4,15%
25-29 años	6,13%/ 605190	2%	4,13%
20-24 años	6,4%/ 634284	1,8%	4,6%
15-19 años	6,04%/ 596612	2%	4,04%
0-14 años	14,2% 663184	4%	10,2%

Total mercado potencial: 8170246 personas, puesto que cada persona no compra más de un esquí por temporada, a menos que sea una empresa de alquiler de esquís dirigida al público extranjero, que en Austria sumó 35082696 visitantes la temporada pasada, según el 2014 International Report on Snow & Mountain Tourism.

La media de las personas que practican Freestyle es de 24 años, y es un esquiador experimentado.

A partir de los 20 años, y cuanto más se practique el esquí, más practicará el usuario el esquí fuera de pista.

Un esquiador austríaco medio practica 6 veces por temporada el esquí.

## 6. MEO:

Por lo tanto, considerando nuestra diferenciación y las preferencias que poseen los segmentos del mercado potencial, y tras un análisis de los mismos, los segmentos de 15-19 años, 20-24 años y 25-29 años que esquían más de 6 veces por temporada son el Mercado Exterior Objetivo (MEO) al que nos dirigiremos puesto que tienen las características y preferencias que nuestra actividad de negocio puede satisfacer, además de que están en una posición adecuada para valorar nuestra diferenciación. Este MEO representa un 12,77% de la totalidad del mercado potencial y 357967, 469370 y 363114 consumidores respectivamente. Estas unidades también representan el número de pares de esquís del mercado, puesto que cada persona no suele comprar más de un par de esquís, salvo excepciones muy específicas.

## 7. Objetivos de mercado:

### Objetivos cuantitativos:

Dado que nuestro Mercado Exterior Objetivo totaliza 1190451 consumidores o pares de esquís y que nuestra producción actual es de 245000 pares de esquís, con una capacidad ociosa del 30% (esto es, 105000 pares), en el primer año establecemos un objetivo de 20000 pares de esquís, esto es un 1,68% del MEO.

### Objetivos cualitativos:

Acceder a puntos de venta que no sólo se dirijan a extranjeros sino, preferiblemente, a la población local.

Dar a conocer nuestra actividad de negocio y diferenciación entre nuestro MEO.

Posicionar nuestra actividad de negocio dentro de la gama alta de esquís fuera de pista y Freestyle.

## 8. Preferencias específicas del MEO:

Una vez determinado el MEO al que nos dirigimos debemos conocer cómo demandan nuestra actividad de negocio (dónde lo adquieren, cómo lo desean, etc.) esto es, sus preferencias.

Entre las preferencias del MEO al que nos dirigimos se encuentran las siguientes:

1. Los esquiadores austríacos de fuera de pista, freestyle y carving consideran el alquiler de esquís como una opción viable. "Austria/Germany are the only countries that could be interested in renting equipment" Habits of Consumption in Central Europe.

2. Prefieren adquirir sus equipos en grandes tiendas y cadenas de tiendas de deportes. "Austrian and German people prefer to buy their equipment in large chain sports stores." Habits of Consumption in Central Europe.

3. Los austríacos valoran mucho las indicaciones de los vendedores de las tiendas, que el producto se ajuste a sus requerimientos y que el precio no se exceda de las prestaciones del producto. "All the studied countries give more importance to:

Staff's advice.

Fitness of the equipment.

Dichotomy Price-Value."

Habits of Consumption in Central Europe.

## 9. Producto Global Adecuado (PGA):

### Producto básico:

Tamaño: se realizarán esquíes de diferentes tallas. Un 50% de 1,73cm de longitud (dado que es la estatura media en Austria), un 20% de 1,63cm, un 20% de 1,83cm, un 5% de 1,53cm y un 5% de 1,93cm. La anchura es de 91mm en la zona del patín o fijación para los de mayor talla, y 81mm para los más pequeños. Peso de 2,80kg para los de talla superior, y 1,40kg para los más pequeños.

Etiquetado: en el producto describiremos los componentes que conforman el esquí, de acuerdo con el Reglamento de la UE 1169/2011 mediante el cual se armonizara toda la normativa del etiquetado en la Unión el 13 de diciembre del 2014. Esta etiqueta de papel se adhiere al esquí con cinta adhesiva de baja intensidad. Ver Anexo 1 sobre la etiqueta:

Caratula: en este caso no existe una carátula sobre el empaçado del producto, sino que está sobre los mismos esquíes, en la serigrafía del producto, en el que aparece el logotipo de la empresa, modelo del producto y diseño a modo de decoración.

Envase: los pares de esquíes vienen envueltos en un plástico transparente con burbujas para su posterior envío al punto de venta.

### Elementos agregados:

Información: entre ambos esquíes añadiremos un pequeño libro de diez páginas sobre consejos a cerca de una mejor utilización de nuestros esquíes y para sacar el máximo partido de ellos. También se añadirán consejos para su mantenimiento. Todo esto ya lo realizamos en el mercado local. Ver Anexo 2.

Servicio para resolver quejas y reclamaciones: también abriremos esta vía de comunicación con nuestro cliente final para conocer todas sus opiniones sobre el producto, y así ir mejorándolo conforme evoluciona el mercado. (al igual que en el mercado local) a través de una dirección de correo postal y de una dirección de página web dónde se encontrará un formulario de contacto: Black Slope S.L. Calle Covadonga N°8, Polígono Industrial Rey Don Pelayo, Gijón, Principado de Asturias, España. Dirección web: [www.blackslope.com](http://www.blackslope.com)

### Servicios de apoyo:

Dudas: resolveremos dudas de nuestros clientes a través de FAQ sobre nuestra diferenciación, usos y consejos sobre los esquíes en nuestra página web (que estará referenciada en el etiquetado de nuestro producto). (Ver Anexo 3)

Tras lo mencionado anteriormente, lo único que cambiamos respecto al producto a la venta en el mercado local es el etiquetado, que aparece en lengua alemana. El resto se mantiene, puesto que las preferencias de nuestros consumidores en ambos mercados son similares en

cuanto al producto básico, elementos agregados y servicios de apoyo. Las diferencias radican en los puntos de venta, como veremos más adelante.

## 10. Punto de venta adecuado:

Como mencionamos en las preferencias presentadas anteriormente, nuestro MEO prefiere adquirir sus esquís en centros de deportes grandes, donde estén bien asesorados. Y consideran el alquilar sus esquís. Por lo tanto esto demuestra que no es una compra por capricho, sino que es largamente meditada, e incurren en un desplazamiento (puesto que las tiendas de estas características se encuentran en las afueras de los núcleos urbano) para adquirirlo. Por otro lado, el que tengan un buen asesoramiento es vital para una compra futura, porque al alquilar el esquí, el vendedor podrá asesorar y promocionar los esquís indicando al cliente en qué características y virtudes se debe fijar, para mejorar la experiencia a nivel de usuario. A continuación analizaremos los establecimientos en Austria que encajan con las preferencias de nuestro MEO.

Por lo tanto necesitamos que el punto de venta cumpla con las siguientes características:

1. Local de dimensiones amplias, con independencia de si pertenece a una cadena o no.
2. Con una amplia oferta.
3. Que tenga la posibilidad de alquilar el material.
4. Que sus empleados presten un servicio atento y buen asesoramiento.
5. El poseer más de una tienda repartidas por el territorio austriaco es un factor positivo, de cara a acceder a todo nuestro mercado potencial, dada la dispersión de la población en varios núcleos urbanos.
6. Multimarca, para así facilitar el acceso de nuestros productos.

Tras realizar un estudio sobre los puntos de venta en Austria que cumplieran todas o prácticamente (dependiendo de la información que aportan las páginas web) todas las preferencias del MEO al que nos dirigimos, estos son los que cumplen en un mayor grado las preferencias del MEO y necesidades nuestras. De entre todos ellos, según sus características, elegiremos el o los más adecuados:

### 1. Tiendas Hervis:

Un modelo de esquí Freestyle a la venta.

Tiene 87 tiendas presentes en los 9 landers que conforman la República de Austria.

18 tiendas en Tirol, 13 en Salzburg, 2 en Burgenland, 12 en Steiermark, 7 en Wien, 11 en Oberösterreich, 10 en Niederösterreich, 5 en Norarlberg y 9 en Kärnten.

La empresa está conformada por tiendas de grandes dimensiones.

Ofrece posibilidades de alquilar.

El personal de las tiendas son esquiadores.

Multimarca.

### **2.Tienda Sporthütte Fiegl's:**

Posee 3 tiendas en la ciudad de Sölden.

Entre esas tiendas hay una de dos pisos.

Personal esquiador.

Ofrece posibilidades de alquiler.

Multimarca.



### **3.Tienda Clever and Sporty:**

Posee una tienda en Sölden.

Local muy amplio.

Posibilidad de alquiler.

Multimarca.



#### **4. Glaser 2000 Sport:**

Cinco tiendas de grandes dimensiones en Kaprun y estaciones de esquí de los alrededores de esta ciudad.

Dos modelos de freestyle a la venta.

Multimarca.

#### **5. Interesport:**

Posee 170 tiendas repartidas por toda la geografía austriaca.

Esta cadena de tiendas está preocupada por adquirir las últimas novedades del mercado de los esquíes, según manifiestan en su página web.

Dependientes formados en el mundo del esquí.

Tiendas amplias con diseños originales.

Poseen en catálogo tres modelos de esquíes freestyle.

Ofrecen la posibilidad de alquilar.

Multimarca,



#### **6. Ischgl:**

Tienen tres tiendas en la ciudad de Ischgl y una en el pueblo de Mathon en una entrada a pista.

Poca variedad de productos.

Ofrecen la posibilidad de alquilar.

#### **7. 47º North**

Ofrece una amplia variedad de productos.

Poseen dos modelos de esquíes freestyle.

La única tienda de la que disponen está situada en Bad Hofgastein.

La tienda es de dimensiones amplias.

#### **8. SommerHaube Premium Sport Shop:**

La tienda está situada en Flachau.

No ofrecen la posibilidad de alquilar.

No poseen esquíes de freestyle o fuera de pista.

#### **9. Modern Ski:**

Se trata de una tienda ubicada en Seefeld, Tirol.

Es una tienda amplia.

Posibilidad de alquilar el material de esquí.

El catálogo de productos y modelos no está disponible en internet.

Por lo tanto. Tras analizar todos los puntos de venta y sus características, concluimos que nuestro MEO acude a éstos de la siguiente manera:

Nombre del punto o puntos de venta	Porcentaje del MEO que acude a ellos (sobre un 100%)
Tiendas Hervis (87)	29%
Tiendas Sporthütte (3)	3%
Tienda Clever and Sporty (1)	
Tiendas Glaser 2000 Sport (5)	8%
Tiendas Intersport (170)	38%
Tiendas Ischgl (4)	6%
Tienda 471 North (1)	4%
Tienda SommerHaube Premium Shop (1)	1%
Tienda Modern Ski (1)	2%
Otras	9%

La existencia de “otras” responde a la posibilidad de que nuestro MEO acuda a tiendas monomarca o compre sus productos por internet. Pero dado que el resto de tiendas analizadas también ofertan productos de tiendas monomarca este número es de un 9%. Por otro lado, al no disponer SommerHaube de esquíes freeride o freestyle sólo un 1% de nuestro MEO acudirá a esta tienda debido a que es la única cercana o a que practican estas disciplinas del esquí con otros de otro tipo, como ocurría antes de que se diseñaran estos esquíes. Por último Intersport, debido a su amplia presencia y su catálogo amplio, servicio profesional y capacidad de publicitarse, son los que están en mejores condiciones de dirigirse a nuestro MEO, lo mismo ocurre con Hervis pero a una escala inferior.

Tras lo mencionado anteriormente, nuestra empresa valora que, para poder dirigirse de forma adecuada a nuestro MEO, Intersport es el punto de venta más adecuado. Esto es debido a las razones expuestas anteriormente y a que es una empresa que busca la última novedad en esquíes para seguir atrayendo gente que busca lo más vanguardista en esquí. Además nuestros esquíes ayudarán a completar su catálogo ya que sólo disponen de 3 modelos de freestyle y 2 de fuera de pista.

## 11. Canal comercial:

Debido a que nuestro punto de venta no trabaja con ningún agente comercial o empresa distribuidora, y que, fruto del análisis de nuestra empresa y del mercado no necesitamos ningún apoyo para realizar la exportación, ésta la realizará nuestro director de exportación.

**Las condiciones que se negociarán con el punto de venta para realizar la exportación son las siguientes:**

A través de nuestro director de exportación se tratarán de negociar las siguientes condiciones que más benefician a nuestra empresa, y que consideramos, no supondrán ningún inconveniente para nuestra contraparte.

1.Medio de transporte: Camión tráiler de cuatro ejes Gijón-Viena (Centro de recepción de mercancías de Intersport)

2.Incoterm: Delivered Duty Paid

3.Forma de pago: Transferencia bancaria, compartiendo ambas empresas los gastos financieros de la misma.

4.Aplazamiento de pago: no otorgamos un aplazamiento de pago puesto que consideramos que nuestro cliente no necesita financiarse a través de nosotros y porque el pago se realizará en función de cada envío que solicite, tal y como se explica a continuación:

5.Número de envíos: Dos envíos. El primero de 14000 esquís, el segundo de otros 6000 esquís. La distribución temporal dependerá de la intensidad de la demanda y de las estimaciones de nuestro cliente. Los envíos se realizarán tres semanas después de recibir el pedido. La cantidad total son de 20000 esquís.

6.Póliza de transporte de mercancía internacional: realizaremos una póliza de transporte de mercancía por cada envío, en vez de una anual, ya que los envíos se realizarán en función de la demanda en el país destino.

7.Embalaje: los esquís estarán embalados en plástico de burbujas.

## **12. Promoción exterior del producto:**

Realizaremos tres demostraciones de nuestro producto en las tres estaciones de esquí más frecuentadas por austriacos, que son la estación de esquí Saalbach Hinterglemm Leogang, con 2400000 de visitantes la pasada temporada, de los cuáles aproximadamente 792000 visitantes fueron de Austria, en segundo lugar está la estación de esquí SkiWelt Wilder Kaiser-Brixental con 2250000 visitantes y 742000 nacionales, y por último, la estación de esquí Ischgl/Samnaun Silvretta Arena, con 2000400 visitantes, y 660132 visitantes de Austria.

La campaña de promoción exterior del producto se realizará de la siguiente manera:

La temporada de esquí en Austria suele comenzar con seguridad (dependiendo de las condiciones meteorológicas) a mediados de noviembre. Con lo que realizaremos tres días de pruebas para los usuarios, en las que éstos podrán probar nuestros esquís con la guía de dos esquiadores del equipo olímpico de invierno de Austria a quienes la empresa ya patrocina durante dos años con diferentes esquís y ropa de esquí, además de pagar 2 meses de entrenamientos en España (Michaela Kirchgasser, quien participó en Sochi en la prueba combinada, slalom gigante y slalom; y Georg Streitberger, que participó en la prueba de descenso y súper gigante).

Las pruebas las anunciaremos en la página web de cada estación de esquí implicada, además de en la propia estación, y siempre en alemán sin ninguna traducción. En los anuncios

aparecerá el nombre de la empresa, nombre del producto, el evento del que se trata, y fechas y lugar. Los anuncios físicos estarán en 4 vallas y en el restaurante principal, y estarán durante 3 semanas antes del evento. Los anuncios en internet estarán en la página de inicio y será del tamaño de 1/35 del total de la pantalla, con una duración de un mes anterior a la celebración del evento. Estas pruebas se realizarán en fin de semana, que es cuando más probabilidad hay de encontrar a un austriaco, y no a un extranjero, que siempre tenderá a acudir entre semana debido a que ha cogido vacaciones.

La prueba de esquíes consistirá en un descenso en una pista habilitada por la estación, de un kilómetro de longitud que acabará en un remonte, donde los competidores austriacos estarán en la parte superior de la pista, e indicarán al cliente las virtudes de los esquíes, el usuario descenderá con ellos, y al final de la pista habrán dos trabajadores de nuestra empresa que recibirán al cliente y le indicarán que suba al remonte para devolver los esquíes, además de asistirle si fuese necesario. En la parte superior del remonte habrán otros dos empleados de la empresa que recibirán al cliente y le quitarán los esquíes, mientras ponen otros a las siguientes personas que quieran probarlos. En total habrán 8 pares de esquíes, 4 por grupo. Esperamos llegar, como mínimo a 250 personas al día, por lo que en cada estación esperamos ponernos en contacto con un mínimo de 750 personas.

Por otro lado, mientras la gente espera a que le llegue el turno para descender con los esquíes, con ayuda de tres tabletas conectadas a la red wifi de la estación (todas tienen cobertura de internet por wifi) y una aplicación desarrollada por la empresa en REDate Live, pediremos a los clientes que inicien sesión en su cuenta de Facebook que quedará asociada con una pulsera que les entregaremos con un chip RFID. Cuando les entreguemos los esquíes, con las tabletas les leeremos la pulsera con el chip RFID, les haremos una fotografía en la que se podrá ver al usuario con nuestros esquíes y en la parte trasera banderas con nuestra marca, y se publicará en su perfil de Facebook con el comentario "Probando los fantásticos esquíes FALL de Freestyle y all-mountain de Blackslope en xxxx (nombre estación de esquí)" todo en alemán. Es posible subir la fotografía porque al asociar la pulsera con la cuenta de Facebook también se indica al cliente que dé permiso a la aplicación para que suba la fotografía. Con esto, podemos multiplicar por 100 la visibilidad de nuestra campaña (pero puede ser mayor, puesto que en Facebook cada perfil tiene más de 300 contactos de media). El proceso de entrega de la pulsera e inicio de sesión en Facebook será realizado por nuestro export manager, siempre y cuando no esté coordinando al resto de empleados, y dos empleados de enREDate Live, que también prestarán servicio técnico en caso de una incidencia.

A la hora de la comida (12 del mediodía), y debido a la menor afluencia de gente, la mitad del equipo irá a comer, mientras que el restante se quedará vigilando las instalaciones y atendiendo a las personas que vengan. Cuando el resto regrese de comer, éstos se irán a hacer lo propio.

Por lo tanto, el número de personas que se necesitará para hacer la campaña serán:

Cuatro empleados de la empresa (que hablen inglés y alemán)

El export manager (también tiene que hablar alemán)

Dos empleados de enREDate Live (también tienen que hablar alemán o inglés)

Los dos competidores del equipo olímpico austriaco.

Las fechas en las que se realizará la campaña son:

Noviembre 2015						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				20	21	22
				27	28	29
Diciembre 2015						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				4	5	6
				11	12	13
				18	19	20
21	22	23				

Los días 21, 22 y 23 esperamos que muchos austriacos estén ya en vacaciones de Navidad, y acudan a los centros de esquí.

Los costes de la campaña (estimados) son:

Avión Madrid-Múnich del jueves 19 al jueves 24 por la mañana: 80€ por persona. En total 7 billetes: 560€. (Fuente: edreams.com)

Equipaje deportivo y peso extra: 12 pares de esquíes: 45€ por bulto. En total 540€. Por otro lado, llevaremos 8 banderas con mástil con el logo de la empresa y del modelo del producto que representan 8 bultos más, y 12 murales para colocar en vallas que representan 3 bultos más. En total 495€ más 540€: 1035€.

Comida: 35€ por persona (9) y día (36). Total: 11340€.

Anuncio físico estaciones de esquí: Cuatro anuncios por estación, cada anuncio por semana está estimado en un valor de 150€, en total por estación supondrá un desembolso de 1800€, con un total de 5400€.

Anuncio internet estaciones de esquí: 400€ cada anuncio por estación y mes (un mes por estación). En total, 1200€.

Alquiler monovolumen en Múnich para desplazamiento durante la campaña: Volkswagen Caravelle de 9 plazas, 1839,00€ (Fuente: rentalcars.com)

Coche auxiliar para desplazamientos durante la campaña y con capacidad de llevar equipaje: Ford Focus Estate, 685,30€ (Fuente: rentalcars.com)

Combustible: 1,29€/L (1 diciembre 2014) (Fuente: [http://es.globalpetrolprices.com/Austria/gasoline\\_prices/](http://es.globalpetrolprices.com/Austria/gasoline_prices/)). Precio total: Volkswagen Caravelle (1089km) 103,2€ (80€) más Ford Focus Estate (1261,9km) 68,37€ (53L), supone un desembolso de 171,57€.

Alojamiento del equipo que participa en la campaña: 76€ por persona, 9 personas en total: 685,66€ por día. Total de coste de alojamiento durante la estancia: 20570€ (Fuente: booking.com)

Desarrollo de aplicación y asistencia técnica: 5500€ (precio estimado por enREdate Live)

Forfait: 18 días para una persona son 515,8€. El forfait total para 9 personas y 18 días es 4642,2€.

Uso de espacio de la estación: 400€ por día y estación. En total por estación, 1200€. El alquiler del espacio en todas las estaciones supone un desembolso de 3600€.

La campaña de promoción del producto representa un coste total de: 56543,07€

### **13. Premisas y precio de exportación:**

Coste de seguro: camión completo 4200€, dos envíos: 8400€.

Coste carga-descarga: 75€, dos cargas y descargas: 150€

Coste transporte Gijón-Viena: 2534,63€ por envío. Coste transporte interior por España: 416,87€. Coste internacional hasta destino: 2117,76€. Coste dos envíos: 5069,26€.

Coste Transferencia (según Barclays Bank): 0,75% por transferencia.

Coste de materiales (estimado por cada par de esquíes):

Madera de fresno: 40\$

Cola de epoxy: 5\$

Polietileno sinterizado: 20\$

Kevlar: 40\$

Fibra de vidrio: 10\$

ABS (Acrilonitrilo Butadieno Estireno): 20\$

Titanal: 100\$

Bordes: 10\$

Total: 245\$=197,807€ por unidad. Coste para 20000 unidades= 3956140€

Coste de libro de información adicional: 1,022€por unidad.

DETERMINACIÓN DE PRECIO UNITARIO para MERCADO EXTERIOR OBJETIVO			2,00	(nº envíos)
Objetivos de Mercado: Unidades Estimadas de Exportación y en cada Embarque	20.000,00		1,00	7000
Concepto	Cost Unit		Cost Unit	
<b>Fabricación de producto básico para mercado exterior objetivo</b>	<b>198,09</b>		<b>1.386.345,80</b>	
Producto físico	197,8070	3956140	1.384.649,00	
Embalaje	0,09	1856	556,80	556,8
Etiquetado	0,0750	1500	450,00	450
Impresión sobre esquíes	0,1150	2300	690,00	690
<b>Elementos Agregados para mercado exterior objetivo</b>	<b>1,03</b>		<b>7.154,00</b>	
Servicio para Resolver quejas y reclamaciones	0,0050000	100	0,00429	30
Información adicional	1,022000	1,022	7.154,00	1,022
<b>TOTAL PRODUCTO GLOBAL ADECUADO (PGA) al mercado exterior objetivo</b>	<b>199,12</b>		<b>1.393.499,80</b>	
<b>Margen para cubrir costes indirectos Export (% sobre producto global adecuado)</b>	<b>59,74</b>	30%	<b>418.049,94</b>	30%
<b>Términos comerciales:</b>	<b>0,98</b>		<b>5.225,62</b>	
Coste del Medio de Pago, a cargo del exportador	0,98	0,375%	5.225,62	0,375%
<b>"=" PRECIO "EX WORKS"</b>	<b>259,83</b>		<b>1.816.775,37</b>	
<b>"=" PRECIO "EX WORKS"</b>	259,83		1.816.775,37	
(+) Transporte Interior en país de origen	0,0417	833,74	416,87	416,87
(+) Gastos almacenaje, carga y estiba	0,00375	75	37,50	37,5
<b>"=" F.O.B.</b>	<b>259,87</b>		<b>1.817.229,74</b>	
(+) Seguro	0,420	8400	4.200,00	4200
<b>"=" C.I.F.</b>	<b>260,29</b>		<b>1.821.429,74</b>	
(+) Gastos descarga	0,0038	75	37,50	37,5
(+) Transporte Interior en Destino	0,2118	4235,52	2.534,63	2534,63
<b>"=" Posición ICOTERM DDP</b>	<b>260,51</b>		<b>1.824.001,87</b>	
<b>PRECIO UNITARIO (según términos export)</b>	<b>260,51</b>		<b>1.824.001,87</b>	
<b>Número de Unidades</b>	<b>20.000,00</b>		<b>1,00</b>	
<b>INGRESOS EXPORTACIÓN por las unidades de cada embarque</b>	<b>5.210.194,289</b>		<b>1.824.001,87</b>	

La razón por la que un envío totaliza un ingreso de exportación de 1824001,87, que representa menos de la mitad del ingreso de exportación totalizado a todas las unidades que se exportarán se debe a que un envío será de 7000 unidades (los esquís de talla más grande y de mayor peso), mientras que en el restante se enviarán 12000 esquís (de talla mediana y pequeña).

#### **14. Precio final:**

El PVP de unos esquís freestyle, fuera de pista y carving, de una gama y calidades similares a los nuestros, aunque sin las mismas prestaciones debido a nuestro innovador diseño, se adquieren desde los 450€.

Desde Black Slope S.L. estimamos que, tras negociar con Intersport GmbH, estos esquís se venderán a un precio de 450€, en línea con la competencia, aunque ofreciendo mayores prestaciones, como hemos indicado anteriormente.

#### **15. Viabilidad de la exportación:**

Debido al tamaño del MEO al que nos dirigimos (1190451 consumidores potenciales) y al precio de exportación (260,51€) y al más que probable precio de venta (450€), esta exportación es viable. Es viable debido a que el precio no está por encima de mercado, sino que está en la media, por lo que nuestro producto podrá entrar entre las decisiones de compra de nuestros potenciales clientes, y debido a su precio medio y nuestra diferenciación respecto a nuestros competidores, que es valorada por nuestro MEO, nos vemos en condiciones de cumplir nuestros objetivos de mercado. Y esto también es posible, como apuntamos al comienzo de este párrafo, también por el suficiente tamaño del MEO al que nos dirigimos.

### **Anexo 1: Etiquetado del producto:**

- Denominación: Esquís FALL de Freestyle y all-mountain de Blackslope
- Lista de componentes: Madera de fresno y titanal. (Al no ser un producto alimentario o destinado a la sanidad la ley no obliga a detallar todos los componentes, siempre y cuando no causen riesgos a la salud)
- Peso neto: 1,4 Kg, o 2,8Kg
- Dimensiones: 1,53 cm, o 1,63cm, 1,73cm, 1,83cm, 1,93cm (según la talla).
- las condiciones especiales de conservación y/o de utilización: Evítese las exposiciones a altas temperaturas o intensa luz solar durante largo tiempo.
- el nombre o la razón social y la dirección: Black Slope S.L. Calle Covadonga N°8, Polígono Industrial Rey Don Pelayo, Gijón, Principado de Asturias, España. Dirección web: [www.blackslope.com](http://www.blackslope.com).

-Fuente:

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/consumers/product\\_labelling\\_and\\_packaging/co0019\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/product_labelling_and_packaging/co0019_es.htm)

## Anexo 2: Información sobre el producto

En este presente libro de diez páginas te daremos una serie de consejos sobre cómo conservar los esquíes en perfectas condiciones y así sacar el máximo partido a tu experiencia en la nieve.



### Índice:

Introducción	Pg. 2
Cómo encerar los esquíes	Pg. 3
Cómo cambiar las fijaciones	Pg. 4
Cómo regular afilar los cantos	Pg. 6
Recomendaciones para realizar giros efectivos en nieve virgen	Pg. 7
Cómo aumentar la velocidad cuando se va a afrontar un salto	Pg. 9

## Anexo 3: FAQ

**¿Es seguro esquiar fuera de pista?**

El esquiador es el único responsable de sus seguridad cuando esquía fuera de pista, por lo que las imprudencias que cometa no se pueden trasladar a un tercero. Por ello, desde Black Slope S.L. recomendamos que el esquiador se informe a través de los partes meteorológicos sobre el estado de la nieve y el riesgo de avalanchas, además de si va a producirse un empeoramiento de las condiciones meteorológicas.

**¿A qué edad puedo utilizar este producto?**

Estos esquís están diseñados para sacar el máximo partido y sensaciones a la práctica del esquí, por ello va destinado a aquellos esquiadores con un cierto nivel que quieran disfrutar de su deporte favorito de una manera diferente.

**¿Al practicar freestyle es fácil que se rompan estos esquís?**

No, sólo se pueden romper si se utilizan para otro fin que no sea la práctica del esquí. Estos esquís han sido diseñados para distribuir el peso de la manera más equilibrada posible, y su corazón de titanio y madera de fresno recubierto con fibra de vidrio lo hacen muy resistente a la torsión y agresiones externas.

## Anexo 4: Precio transporte:

A partir de este presupuesto, hemos obtenido el precio para el transporte a Viena a partir de la extrapolación del precio de este presupuesto para transportar mercancía de Madrid a Berlín, ya que la distancia es de 2293km a Berlín contra 2353km a Viena.

 Perdona, Se me ha olvidado ponerte en el email anterior si vosotros embalais ...

---

 **Marta Gregorio** 18:16 (hace 16 horas) ☆  

para mí ▾

Hola Maria,

adjunto te remito el precio desde Madrid hasta Berlin, la mercancía debería ir paletizada para ello te indico los costes que tendría la manipulación de mercancía:

- \*\*\* Paletizado de mercancía: 1.20 eur x palet. (no incluye el palet)
- \*\*\* Precio palet homologado : 7 eur x palet
- \*\*\* precio por palet no homologado: 3 eur x palet

El precio del grupaje dependería del numero de palets, pero lo puedes sacar un poco a proporción del camión completo.

Para que te hagas una idea el coste de carga/descarga de un camión de mercancía paletizada te podría costar unos 75 eur.

gracias.  
Marta

**TRANSNATUR NORTE**

**ZARAGOZA**  
Terracina Nº 1  
50197-ZARAGOZA  
Plataforma Logística de Zaragoza (PLA-ZA)  
Teléfono 976 10 87 88  
Fax 976 10 87 71  
E-mail:  
[transnatur@zag.transnatur.com](mailto:transnatur@zag.transnatur.com)



**TRANSITARIO INTERNACIONAL**

Registro Mercantil-LI de Cadiz. Tomo 1392, Folio 70, Hoja 55-7069, Inscripción 1ª. N.I.E. ES B-20449393



Oferta: **MG-ZAG-1402-657**

50197 ZARAGOZA  
Att: **SRTA. MARIA MARIN**

Zaragoza, 25/02/2014

A continuación nos es grato indicarle nuestro precio de Transporte Internacional Terrestre según condiciones de venta INCOTERMS DAP para el siguiente envío:

- TRANSPORTE DESDE (MANZANARES DEL REAL) HASTA (BERLIN) / ALEMANIA  
D-12681, CAMION COMPLETO, MAX. 24000 KGS Y 13.5 METROS LINEALES

Hasta Kilos	BERLIN
<b>C/COMP LE TO</b>	2470.00 Euros/Envío

I.V.A. 21% no incluido en el precio

1 M. Cúbico = 333 kgs / 1 ML = 1800 kgs  
Redondeo a la centena superior.

- Suplementos:
- Tasa ADR (Mercancía peligrosa): 25 % (Sólo aplicable si es mercancía peligrosa)
  - TASA\_FIJA\_EXPEDIENTE . 1.95 euros.
  - Tasa Carburante (sobre flete): 8.4 % (aplicable sobre los 2470 eur.)
  - Tasa Maut: 5.27 % (aplicable sobre los 2470 eur . es la tasa de autopistas en Alemania)

- En el caso del seguro hay dos tipos, siempre sería o uno u otro , nunca los dos
- Seguro mercancía todo riesgo :0,25% s/valor(min 19,22 Eur),.
  - Seguro CMR (obligatorio) : Eur 4,99 (-100 kgs), Eur 7,11 (-3000 kgs), Eur 9,07 (+3000 kgs).  
Cubre aprox. Unos 10 eur x kilo real.

\*\*\* La cobertura del seguro todo riesgo excluye tanto los aranceles como cualquier otro impuesto que se genera en la propia importacion, salvo petición expresa por su parte.  
-Extralargos: Mercancía superior a 4 metros de longitud 15% adicional sobre flete. Excepto en Reino Unido se aplicará a partir de 3 metros.  
Servicio: Salidas regulares garantizadas cada semana con preaviso de 24 horas y previo acuerdo con departamento de tráfico.  
Forma de pago: Según acuerdo.  
Fecha de validez hasta: 25/03/2014

- En caso de entrega condicionada: 35 euros/envío.
- Carta de Crédito: 36 euros/envío.

Se entiende accesibilidad plena del camión internacional tanto a la carga como a la descarga.  
En caso de seguro a todo riesgo deberán indicarnos el valor a asegurar o en su defecto se declarará un valor máximo de 2.000€.

En la confianza de que la presente sea de su conformidad, quedo a su disposición y aprovecho la oportunidad para saludarles.

Atentamente,  
Marta Gregorio  
[mgregorio@zag.transnatur.com](mailto:mgregorio@zag.transnatur.com)

**Teléfono de Atención al Cliente: 902 13 13 00 - Email: [atencioncliente@zag.transnatur.com](mailto:atencioncliente@zag.transnatur.com)**

**Delegaciones: Irún-Bilbao-Vigo-Barcelona-Valencia-Alicante-Madrid-Sevilla-Tenerife-Las Palmas-Tarragona**  
**Delegaciones en Portugal: Porto - Lisboa**

Las mercancías viajan siempre por cuenta y riesgo de nuestros clientes, y no aseguramos a la misma de no mediar orden expresa por escrito. En todas las operaciones de transporte nuestra responsabilidad no podrá exceder en ningún caso a la que asuman frente a nosotros las Compañías de Transporte por Carretera (CMR) estén o no acogidas al régimen TIR. Compañías Ferroviarias (CIM). Navieras (HAGE RULES). Aéreas (IATA), o cualquier intermediario que intervengan el transcurso del transporte

## **Bibliografía consultada:**

1.Construcción de esquí y materiales:

<http://www.backcountry.com/explore/ski-construction-explained>

2.Construcción de esquí, materiales y tipos: Asociación española de ski-man. Formación de ski-man

<file:///C:/Users/ciuser/Downloads/TDEA-NI.pdf>

3.Información sobre el esquí:

<http://www.skiresort.info/ski-resorts/europe/sorted/altitude-difference/>

4.Tipos esquíes:

<http://www.gpsmagazine.com.ar/esqui/como-elegir-esquies/>

5.Fuera de pista:

<http://www.revistaevasion.com/la-nueva-era-all-mountain-caracter-freeride-para-todas-las-nieves/>

6.Información sobre Freestyle:

<http://skifreestylejon.blogspot.com.es/2013/06/caracteristicas-de-algunos-skis-de.html>

7.Tipos de esquíes:

<http://www.aragonesqui.com/zona7.html>

8.Producción de un esquí:

<http://www.nevasport.com/itsapowderday/art/40184/Como-se-hacen-unos-esquis/>

9.Esquí parque nacional Austria:

<http://www.nationalpark-hohetauern.at/en/angebote>

10.Esquí parque nacional Francia:

<http://www.telegraph.co.uk/travel/snowandski/features/10665093/Ski-touring-five-of-the-best-hut-to-hut-trips.html>

11.Esquí parque nacional Italia:

[http://www.dolomitemountains.com/en/winter\\_spring\\_trips/dolomites\\_backcountry\\_skiing.htm](http://www.dolomitemountains.com/en/winter_spring_trips/dolomites_backcountry_skiing.htm)

12.Esquí Selva Negra Alemania:

<http://www.alpine-ecological-network.org/information-services/measure-catalogue/good-practice-en/beispiel-aus-dem-nationalpark-berchtesgaden-deutschland>

13. Esquí Lapland, Suecia:

<http://www.naturetravels.co.uk/cross-country-skiing-sweden-ski-touring-kungsleden-stf8xw1.htm>

14. Esquí Finlandia:

<http://www.visitfinland.com/article/cross-country-skiing-with-feeling/>

15. Esquí Alpes Eslovenia:

<http://vertical-adventures.si/eng/3-days-ski-touring-workshop-in-the-heart-of-slovenian-alps/>

16. Esquí Cárpatos, Rumanía:

<http://www.mountainguide.ro/ski-touring-freeride-romania/ski-touring-freeride-romania-2/>

17. Esquí Altos Tatras, Polonia y Eslovaquia:

<http://www.tatraguides.com/?go=tury&t=1&i=74&lg=en>

18. Freestyle Ski World Cup 2015 Austria:

<http://www.kreischberg2015.at/en>

19. Freestyle Ski World Cup Francia:

<http://www.kreischberg2015.at/en/sport/events-201314/audi-fis-ski-cross-world-cup/>

20. Freestyle World Cup Italia:

<http://www.zimbio.com/pictures/c7zH6UBsEbT/FIS+Freestyle+Ski+World+Cup+Ruka/i5BBZvtI26j/Deborah+Scanzio>

21. Federación Internacional de Esquí:

<http://www.fis-ski.com/freestyle-skiing/>

22. Análisis sobre la industria de la nieve y la montaña en los países que ofrecen este tipo de actividades:

[http://www.isiaski.org/download/20140517\\_ISIA\\_Vuokatti\\_1b\\_presentation\\_vanat.pdf](http://www.isiaski.org/download/20140517_ISIA_Vuokatti_1b_presentation_vanat.pdf)

23. Media de edad de los esquiadores que compiten en la modalidad de Freestyle:

<http://www.canada.com/olympics/news/qa-alex-bilodeau-freestyle-skiing>

24. Población de Austria:

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/soziales/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/index.html)

25. Página web tienda Ischgl:

<http://www.ischgl.com/en>

26. Página web tienda Hervis Sports:

<http://www.hervis.at/filialen/Oesterreich/?isocode=AUT#AT-7>

27. Página web tienda Sporthütte Fiegl's:

<http://www.sporthuette.at/en/shops/sporthuette-main-branch-soelden/>

28. Página web tienda Clever and Sproty:

<http://www.cleverandsporty.com/de/hauptmenue/home.html>

29. Página web tienda 47º North:

<http://www.47degreenorth.com/en/>

30. Página web tienda SommerHaube Premium Sport Shop:

<http://www.sommerhaube.at/skifahren-1-4>

31. Página web tienda Glaser Sport 2000:

<http://www.sportglaser.at/de/ueber-uns/impressum/>

32. Página web tienda Mordern Ski:

<http://www.modern-ski.at/de/>

33. Página web tienda Intersport:

<http://www.intersport.at/>

34. Tendencias a la práctica de diferentes modalidades de esquí en Austria:

<http://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-austria/report>

35. Desglose de componentes utilizados para la fabricación de esquíes y precios medios:

<http://www.skibuilders.com/howto/skicon/materials.shtml>

36. Análisis empresas esquí:

<http://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1176&context=honors>

37. Innovación:

[http://www.dime-eu.org/files/active/0/Jena-2007-10\\_corrocherguerzoni.pdf](http://www.dime-eu.org/files/active/0/Jena-2007-10_corrocherguerzoni.pdf)

38. Hábitos consumo:

<https://prezi.com/f-nfd2cak75o/copy-of-team-14/>

39. Altura media de los habitantes de Austria (1,73 cm):

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>

40. Edad media de los esquiadores que practican freestyle:

<http://www.canada.com/olympics/news/qa-alex-bilodeau-freestyle-skiing>

41. Frecuencia en la práctica del esquí entre los austriacos:

[http://www.isiaski.org/download/20140517\\_ISIA\\_Vuokatti\\_1b\\_presentation\\_vanat.pdf](http://www.isiaski.org/download/20140517_ISIA_Vuokatti_1b_presentation_vanat.pdf)

42. Media de contactos por perfil de Facebook:

<http://www.statista.com/statistics/232499/americans-who-use-social-networking-sites-several-times-per-day/>