



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **DISEÑO Y ANÁLISIS DE UN PLAN DE EXPANSIÓN COMERCIAL PARA LA EMPRESA SAGRES S.L. (PARTENON) EN EL EXTERIOR.**

Autor: Beatriz Rodríguez Suárez  
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTADO DE ACRÓNIMOS.....</b>	<b>4</b>
<b>ESTRUCTURA.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>METODOLOGÍA Y OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
<b>ANÁLISIS.....</b>	<b>14</b>
<b>PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Aproximación al sector y a la empresa .....</b>	<b>15</b>
1.1 La empresa Sagres S.L. (Partenon).....	15
1.1.1 Historia.....	15
1.1.2 Misión, visión y valores.....	16
1.1.3 Líneas de productos a internacionalizar .....	18
1.1.4 El negocio de Partenon (B2B).....	23
1.2 El sector textil .....	26
1.2.1 Información general .....	26
1.2.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	31
<b>2. Situación actual en el mercado español .....</b>	<b>34</b>
<b>3. Conclusiones Parte I.....</b>	<b>35</b>
<b>PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL (PMI).....</b>	<b>36</b>
<b>1. Estudio y evaluación de posibles modelos de plan para la internacionalización .....</b>	<b>37</b>
1.1 PMI de Cateora .....	38
1.2 PMI del ICEX .....	39
1.3 PMI de Llamazares-Nieto .....	40
1.4 Modelo de PMI elegido para Sagres S.L. (Partenon) .....	42
<b>2. Desarrollo de un PMI integral para la expansión comercial de Partenon .....</b>	<b>43</b>
2.1 Selección y delimitación .....	43
2.1.1 Mercado .....	43
2.1.2 Modo de entrada.....	54
2.1.3 Estrategia 4Ps.....	58
2.1.4 Objetivos de mercado .....	59
2.2 Marketing mix internacional.....	59
2.2.1 Producto .....	59
2.2.2 Precio .....	61
2.2.3 Distribución .....	63
2.2.4 Promoción .....	64
2.3 Implantación .....	65
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

*Página*

Figura 1: Valores de Partenon .....	17
Figura 2: Uniforme de Partenon para la Guardia Civil .....	19
Figura 3: Uniforme de Partenon para la Policía Local .....	20
Figura 4: Uniforme de Partenon para la Policía Nacional .....	20
Figura 5: Uniforme de Partenon para los bomberos de Palma de Mallorca.....	21
Figura 6: Cazadora EUROPOL .....	22
Figura 7: Polo de la Polizia locale siciliana.....	22
Figura 8: Alianza estratégica SAP + Partenon .....	24
Figura 9: Funcionalidades del sistema SAP Business One .....	24
Figura 10: Torre de lluvia Partenon.....	25
Figura 11: Balanza comercial del sector textil español (2000-2018) .....	27
Figura 12: CITYC Cifras sector textil (2017-2018) .....	28
Figura 13: Evolución de la facturación del comercio textil (confección) en España .....	29
Figura 14: Las cinco fuerzas de Porter .....	31
Figura 15: Plan de Marketing Internacional de Cateora.....	39
Figura 16: Plan de Marketing Internacional de ICEX.....	40
Figura 17: Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto.....	41
Figura 18: Método de Escrutinio y Reducción.....	44
Figura 19: Facilidad para hacer negocios en Dinamarca.....	49
Figura 20: Temperaturas y precipitaciones medias mensuales (Dinamarca, 1901-2016) .....	51
Figura 21: Análisis DAFO Partenon .....	52
Figura 22: Modos de entrada a mercados extranjeros .....	54
Figura 23: Modos de entrada a mercados exteriores .....	56
Figura 24: Modos de entrada a Dinamarca.....	58
Figura 25: Elección de la(s) línea(s) de producto para la internacionalización.....	60
Figura 26: Detalle del uniforme de la policía danesa .....	61
Figura 27: Factores que afectan a la determinación del precio .....	62
Figura 28: Proceso de distribución de los productos con destino a Dinamarca .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

*Página*

Tabla 1: Modelo de PMI para Partenon.....	42
Tabla 2: Países de la UE (resaltados los posibles candidatos para la expansión) .....	46
Tabla 3: Países con mayor gasto público .....	47
Tabla 4: Carga tributaria por país (en porcentaje de las ventas) .....	48
Tabla 5: Facilidad de hacer negocios en los 4 países preseleccionados.....	49
Tabla 6: Características de un agente comercial .....	57

## **LISTADO DE ACRÓNIMOS**

ACOTEX – Asociación empresarial del Comercio TEXTil, complementos y piel

B2B – Business to Business

CECO – Centro de estudios Económicos y COmerciales

CESCE – Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación

CITYC – Centro de Información Textil y de la Confección

DAFO – Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

EPI – Equipos de Protección Individual

ERP – Enterprise Resource Planning. Planificación de recursos empresariales.

EUROPOL – European Police. Agencia Europea de Policía.

ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior

I+D – Investigación y Desarrollo

INE – Instituto Nacional de Estadística

ISO – International Organization for Standardization

mm – Milímetros

PIB – Producto Interior Bruto

PMI – Plan de Marketing Internacional

PwC – Price Waterhouse Coopers

UE – Unión Europea

UNE-EN – Una Norma Española-European Norm

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación versa sobre el proceso de expansión comercial al exterior de una empresa española del sector textil. En él, se estudia tanto el estado de la cuestión, en el que se analiza el sector, la historia de la empresa y la posición actual de la misma; así como las posibilidades de expansión de ésta a diferentes mercados en el exterior.

El objetivo principal que ha motivado la elaboración de este trabajo es el de presentar un plan de expansión comercial para la empresa Sagres S.L. en mercados exteriores, identificando a Dinamarca como el más adecuado y desarrollando un plan de implementación en el mismo. Para ello, se ha seleccionado como modo de entrada más recomendable un combinado entre el contacto con un agente comercial y la exportación directa al cliente final, que permite beneficiarse de los conocimientos del primero sin limitar el control de la empresa sobre el contacto con los clientes. Con respecto a la estrategia, se recomienda seguir una “glocal”, que opere de forma global para todos los mercados en los que se encuentra la empresa con determinadas adaptaciones puntuales a las necesidades locales danesas. Esto se transfiere a un particular conjunto de estrategias del mix de marketing internacional. Finalmente, se aporta un plan de implementación por medio de una organización, delegación, coordinación y control del plan de marketing internacional que hagan posible el éxito.

**Palabras clave:** internacionalización, expansión comercial, sector textil, marketing, Partenon, Plan de Marketing Internacional, B2B.

## **ABSTRACT**

The following research study deals with the commercial expansion process of a Spanish company in the textile sector. It studies both the state of the art, which analyses the textile sector, the company's history and its current position, as well as its potential for expansion to different foreign markets.

The main objective behind this work is to present a commercial expansion plan for the company Sagres S.L. in foreign markets, identifying Denmark as the most suitable one and developing an implementation plan accordingly. In order to do so, a suitable combination between the use of a commercial agent and direct export to the final customer has been selected as the most advisable mode of entry, which allows advantage to be taken from the knowledge of the former without limiting the company's control over the contact with customers. Regarding the strategy, it is suggested to follow a “glocal” one, which operates globally for all the markets in which the company finds itself, with certain specific adaptations to local Danish needs. This is transferred to a particular set of strategies in the international marketing mix. Lastly, an implementation plan is provided by means of an organization, delegation, coordination and control of the international marketing plan that make success possible.

**Key words:** internationalization, commercial expansion, textile sector, marketing, Partenon, International Marketing Plan, B2B.

## ESTRUCTURA

El presente trabajo de investigación se compone de tres secciones principales, incluyendo conclusiones y futuras líneas de investigación. Se complementa con índices de figuras y tablas y un listado de acrónimos, así como bibliografía y anexos.

En lo referente a las secciones principales, éstas se estructuran de la siguiente forma:

En la primera sección, se presenta el tema objeto del estudio, así como una *Introducción* al mismo. Con ello se pretende ofrecer una aproximación a la internacionalización empresarial y al sector textil, en el que se encuadra la empresa. Además, se razona la motivación que ha llevado al desarrollo del trabajo y el interés por el tema objeto de estudio. Como última parte de esta sección, se desglosan los objetivos que se tratan de conseguir con este estudio y la metodología que ha permitido su desarrollo.

La segunda sección, bajo el título de *Análisis*, está a su vez dividida en dos partes:

- En la *Parte I: El estado de la cuestión*, se lleva a cabo una revisión de literatura sobre el sector, el mercado español y la empresa. Así, se realiza primero una aproximación a la empresa para después encuadrar en el sector correspondiente la actividad de ésta. Finalmente, se determina la posición en la que se encuentra la empresa, con respecto a sus competidores y la cuantía de su cuota de mercado.
- En la *Parte II: Diseño e Implantación de un Plan de Marketing Internacional (PMI)*, se exponen los posibles modelos que existen para la elaboración de un PMI y su evaluación, concluyendo con el desarrollo e implantación de un plan concreto para la empresa. El análisis comienza seleccionando las variables más relevantes que afectan a la actividad de la empresa y que pueden condicionar su éxito en el nuevo mercado, que ayudan a reducir los países que deben considerarse para una posible entrada. Una vez se ha determinado cuál es el país elegido, se especifica el modo de entrada y con qué productos se accederá a ese mercado. A continuación se desarrolla la política referente al marketing mix que va a adoptar la empresa, realizando los cambios necesarios con respecto a la actual. Y para finalizar con esta parte, se concreta de qué manera se implantará la organización, coordinación y control.

En lo referente a las conclusiones y futuras líneas de investigación, constituyen la tercera y última sección principal, donde en primer lugar se desarrollan las *Conclusiones* a las que se ha llegado con la elaboración de este trabajo de investigación. Se realiza una valoración del resultado obtenido, tanto desde el punto de vista de la contribución de éste a un mayor y mejor conocimiento del tema, como de sus esperanzas de éxito práctico. Asimismo, se exponen también las posibles limitaciones que pueden dificultar el desarrollo del trabajo y la consecución de los objetivos. Finalmente, se proponen líneas de investigación que podría ser interesante abordar en un futuro, relacionadas con la materia.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es la elaboración de un plan de expansión comercial para la empresa Sagres S.L., conocida comercialmente como Partenon. Se pretende, para ello, llevar a cabo un análisis previo del “estado de la cuestión” de la empresa y el sector para posteriormente desarrollar el plan de implantación. Es necesario conocer en qué situación se encuentra tanto el sector en el que opera la empresa como la misma con respecto a éste para poder determinar cuáles son los pasos que más interesa seguir para conseguir un mayor éxito en su plan de expansión.

En el mundo actual globalizado, el éxito empresarial ha de buscarse más allá de las fronteras nacionales. La globalización se acelera cada año y vienen tanto ésta como la creciente expansión de las empresas determinada por factores como la liberalización económica en un número creciente de Estados, la eliminación de las barreras comerciales entre países y las nuevas tecnologías de comunicación (Arteaga, 2018). El éxito y la internacionalización son conceptos que parecen estar altamente relacionados, teniendo la segunda un efecto positivo en el primero (Jeong, 2003). Por ello es tan importante asegurar que una empresa con buenos resultados en su país de origen, pueda trasladar su ventaja competitiva y expansión de su negocio al extranjero. Concretamente, en el caso de Sagres S.L. (Partenon), ésta es una decisión que ya ha sido tomada. Tras haber conseguido el liderazgo absoluto en el mercado español y haber comenzado ya a operar en algunos países europeos, la empresa quiere continuar con la expansión.

Pero el éxito presente en un país o varios no garantiza que en todos a los que se acceda ocurra lo mismo. Por ello, es esencial el conocimiento de las diferentes teorías sobre internacionalización y la forma de entrada a un nuevo mercado. Las más relevantes según Arteaga, Cerviño y Fernández (2018), son dos. En primer lugar, el modelo Uppsala de progresiva internacionalización (Johansson y Vahlne, 1977), que defiende que el modo de entrada que una empresa elija está condicionado por sus recursos y el nivel previo de internacionalización del que goce. Normalmente, es menor para las Pymes, ya que suelen internacionalizarse mediante la simple exportación, en cualquiera de sus niveles y modalidades.

En segundo lugar, está la teoría del “Ciclo de Vida Internacional de Producto” (Vernon, 1966), teoría que establece que existen cuatro fases en las que se puede encuadrar el mismo. La primera de ellas consiste en la producción y venta únicamente en el país de origen, que incorpora en la segunda la exportación a otros países desarrollados. En la tercera fase, y más completa, se incluyen las actividades anteriores, a las que se incorpora la producción en otros países desarrollados y la exportación a y desde países en vías de desarrollo. En la cuarta y última fase la empresa sólo produce en países desarrollados distintos al de origen y exporta desde aquí hacia países en vías de desarrollo y viceversa. En la actualidad, Partenon se encuentra situado entre la segunda y la tercera de estas fases. Aunque produce y vende en España principalmente, también exporta y produce en otros países desarrollados como son Portugal, Alemania o Italia.

Para Llamazares (2013) no son menos importantes las variables internas y externas que ayudan a elegir el modo más idóneo de entrada al nuevo mercado. Entre ellas se encuentran el tipo de producto o servicio que se ofrece, la experiencia internacional de la que goza la empresa y el riesgo y características del mercado al que se pretende acceder. En el caso de Partenon, el producto puede perfectamente adaptarse a otros mercados exteriores y la empresa ya cuenta con experiencia internacional.

Cabe destacar que son dos las estructuras organizacionales que puede adoptar una empresa cuando accede a un mercado extranjero: centralizada o descentralizada (Kaynak, 2008). Esto afectará directamente a la estrategia de marketing mix que seguirá la empresa en el nuevo país e irá muy ligado al desempeño que tenga la empresa en el mercado o mercados en los que ya se encuentra. La estructura y estrategia que adopte la empresa será, por lo tanto, clave para acometer el plan estratégico internacional y, consecuentemente, la maximización de los recursos destinados al mismo.

En cuanto al sector en el que se encuadra la empresa, el textil, según datos del Instituto Español de Comercio Exterior<sup>1</sup> (ICEX), tiene un saldo negativo en la balanza comercial,

---

<sup>1</sup> ICEX España Exportación e Inversiones, es, según lo expuesto en su plataforma digital: “*una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas y la promoción de la inversión extranjera*”. Extraído de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/index.html>

superando siempre las importaciones a las exportaciones. Sin embargo, en el ámbito concreto de Sagres S.L. (Partenon), ocurre lo contrario. La empresa realiza su actividad productiva en España, como también lo hacen sus competidores. Tal y como se indica en el Informe Sectorial de la Economía Española (2016) el sector textil “es un sector maduro” en España. Habrá que analizar en qué fase se encuentra en los posibles países a los que acceder.

La empresa con la que se trabaja en este estudio es de un tamaño menor al que normalmente tienen las empresas sobre las cuales se realizan los estudios de internacionalización. Además, suele analizarse la internacionalización desde la perspectiva del éxito, no de la planificación estratégica. En este caso el objetivo es analizar cuál es el mercado que mejor encaja con las prestaciones y necesidades de la empresa. Además, en este caso, no se trata de una compañía relacionada con la moda, sino con una empresa B2B dedicada a la fabricación del vestuario de bomberos y Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Por tanto, tendrá unas características y estrategias diferentes en cuanto a su marketing tanto nacional como internacionalmente.

Consecuentemente, este estudio se realiza, esencialmente, con la intención de, a través de un detallado análisis tanto del estado de la cuestión como del sector, diseñar un plan de expansión comercial, aquí denominado Plan de Marketing Internacional (PMI) para la empresa Sagres S.L. (Partenon).

## **METODOLOGÍA Y OBJETIVOS**

Este estudio trata de dar respuesta a cinco objetivos específicos. El primero de ellos es el análisis del sector textil y del mercado de vestimenta profesional para bomberos y Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Este objetivo va principalmente encaminado al conocimiento de la situación del sector y del mercado para la determinación de las estrategias con mayor viabilidad y cuya implantación pudiese llevar a una mayor probabilidad de éxito para la empresa. También se ha buscado examinar y evaluar los diferentes modelos existentes para la elaboración de PMI. Para hacerlo, se lleva a cabo una revisión de literatura, acompañada de una comparación y contraste de los distintos modelos teóricos, atendiendo a su adecuación para la empresa, sus características y necesidades. El objetivo anterior es instrumental para la consecución del cuarto objetivo, que es la elección de un modelo de expansión para Sagres S.L. (Partenon). La precisión del estudio previo es, por tanto, esencial, para asegurar que el modelo elegido es el que mejor responde a las necesidades de la empresa. Todo ello de cara al objetivo final y principal, para el que los anteriores funcionan como instrumentales, que es el desarrollo de un PMI que permita la expansión comercial exitosa de Sagres S.L. (Partenon) en el exterior.

Para conseguir obtener toda la información necesaria que garantice que los resultados de la implantación del plan de expansión comercial sean óptimos, se ha investigado de cara a desarrollar la metodología principal del trabajo mediante la revisión de literatura.

Para conocer a la empresa, el sector, el país al que se va a tratar de acceder y las distintas posibilidades que existen cuando se aborda un proceso de internacionalización, lo más efectivo es: el análisis de trabajos, libros, publicaciones y documentos de relevancia científica sobre cada uno de los puntos mencionados.

El Manual de internacionalización de ICEX-CECO (2018) junto con diversos estudios tanto nacionales como internacionales, han servido para el conocimiento de las distintas teorías sobre internacionalización, los métodos que optimizan la inversión y las variables que afectan a este proceso. Afortunadamente, al tratarse de un fenómeno de

actualidad y gran relevancia para el éxito empresarial, existe una amplia literatura sobre el tema en múltiples idiomas y desde varias disciplinas, facilitando el conocimiento de los mismos desde diferentes perspectivas. Por tanto, se cuenta con amplia información externa.

Por su parte, internamente, para recabar información sobre la empresa se ha contado con la plataforma digital de la misma y la información proporcionada por miembros de ésta como las principales fuentes. Lo cual ha sido una gran ventaja.

Todas las fuentes mencionadas, obtenidas en la revisión de la literatura, han servido para la elaboración propia de la última fase del proyecto: la creación e implantación del plan de expansión comercial específico para Sagres S.L (Partenon).

## **ANÁLISIS**

Con la metodología y estructura expuestas en los apartados anteriores, se lleva a cabo el desarrollo de la investigación y planificación del proyecto de expansión comercial para la empresa Sagres S.L, que opera bajo la marca comercial Partenon.

### **PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN**

Se procede, a continuación, al análisis del estado de la cuestión, con una aproximación al sector y a la empresa, para más adelante examinar los modelos de internacionalización y determinar del más adecuado para la empresa, así como la seleccionar el mercado cuyo acceso resulta más interesante y potencialmente beneficioso para la empresa.

## **1. Aproximación al sector y a la empresa**

En este apartado, se trata con información de la empresa que permite obtener un mayor conocimiento sobre la misma. Se analiza, además, en qué situación se encuentra el sector textil y, más concretamente, en su vertiente de confección y distribución de vestuario de alto rendimiento.

### **1.1 La empresa Sagres S.L. (Partenon)**

Se exponen, bajo este epígrafe: la historia de Partenon, su misión, visión y valores, los productos que ofrece y su modelo de negocio.

#### **1.1.1 Historia<sup>2</sup>**

En 1958, en Redondela (Pontevedra), siguiendo la tradición familiar y apostando por el desarrollo y los nuevos tejidos sintéticos fue fundada Sagres S.L., por Adriano Marques de Magallanes. Una década después, la empresa se consolidó en las industrias del automóvil, el suministro eléctrico y la de telefonía desarrollando productos impermeables y antiestáticos. Sin embargo, no es hasta los años 80 cuando se desarrolla la línea de negocio de diseño y confección de vestuario técnico para los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado. Los productos que en ella se incluyen están más evolucionados técnicamente y son impermeables, ignífugos y transpirables. En los años 90 llega la expansión al mercado europeo – concretamente a países como Reino Unido y Alemania – y con ella el refuerzo del compromiso que la empresa tiene con los procesos y protocolos que garanticen el control de calidad y la continua inversión para mantener a Partenon en el liderazgo de la vanguardia tecnológica. Además, la empresa opta por el diseño y la producción de uniformes y demás prendas destinadas a cubrir las necesidades de vestimenta tanto de los bomberos como de los cuerpos policiales. Con el cambio de siglo, hacia el año 2000, la empresa aumenta su presencia en el sector de las Administraciones Públicas a la vez que incrementa la eficiencia de los procesos de

---

<sup>2</sup> Toda la información ha sido obtenida en Partenon (2018). *Partenon y su historia corporativa*. Consultado el 19 de noviembre de 2018 desde <https://www.partenon.net/empresa/>

producción y, consecuentemente, mejora el resultado final de las prendas. Para conseguir lo anterior, se invierten más recursos y esfuerzos en investigación y desarrollo. Pero no acaba ahí, el proceso de innovación y mejora de los procesos y de las tecnologías empleadas en los mismos es constante en Partenon. En la década de 2010, la empresa llega a lo más alto con su estrategia de I+D<sup>3</sup>, ofreciendo a los clientes una gestión más integral, y mejor, de sus prendas corporativas, dentro del negocio B2B<sup>4</sup>.

En la actualidad, la empresa es líder en el suministro integral de vestuario especializado de alto rendimiento en el mercado español. Los servicios comprendidos desde la confección y producción de las prendas, hasta el mantenimiento y la reposición postventa, son llevados a cabo por la empresa, garantizando la calidad y el mejor resultado y servicio a los clientes. Además, Partenon centra, cada vez con mayor intensidad sus esfuerzos en la internacionalización de la empresa. Partenon cuenta con clientes en Portugal, Italia, Alemania, Bélgica y Suecia y con operaciones puntuales en Noruega, Finlandia, Islandia, Holanda y Bulgaria.

### **1.1.2 Misión, visión y valores**

#### **Misión**

La misión de Partenon es la confección y producción de uniformidad o vestimenta de alto rendimiento para los bomberos y las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

#### **Visión**

Partenon apuesta por la mejora continua de sus productos y de la tecnología empleada para la eficiencia de los procesos a través de los cuales los crea. Además, trata de ser

---

<sup>3</sup> I+D se refiere a la Investigación y el Desarrollo. Términos que proceden, respectivamente, del ámbito de la economía y de la tecnología y las ciencias.

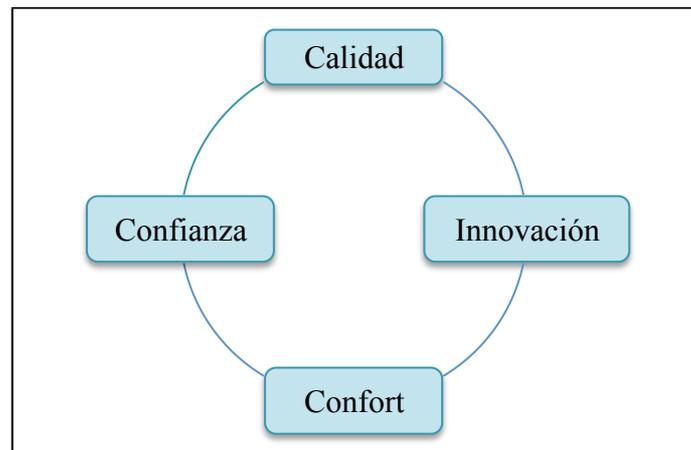
<sup>4</sup> B2B, en inglés, business to business, es una tipología de marketing empresarial que hace referencia a las empresas que comercializan sus productos con otras empresas o instituciones – como es, en este caso, el gobierno o las administraciones públicas. Este proceso se centra en las características del producto, es mucho más racional que el B2C – business to consumer –, el volumen de ventas es a gran escala y el de clientes, más pequeño. La publicidad que utiliza el B2B es muy personalizada y racional. Juan, C. (2016). *IEB School*. “Diferencias entre el marketing B2B y B2C”. Consultado el 10 de febrero de 2019 en <https://www.iebschool.com/blog/diferencias-entre-b2b-y-b2c-marketing-estrategico/>

una empresa líder en el sector de suministro integral de vestuario especializado de alto rendimiento, garantizando productos cuyos principales atributos sean la calidad, el confort y la innovación y que generen en los clientes plena confianza.

## Valores

Los valores de Partenon se resumen en la Figura 1.

**Figura 1: Valores de Partenon**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Partenon (2018-1)*

**1. Calidad.** Partenon trata de garantizar que los productos que llegan a los clientes sean de calidad óptima. Por ello cuenta con un equipo cualificado para el diseño y la fabricación de prendas de alta calidad y rendimiento.

**2. Innovación.** La mejora de los procesos de producción, de la tecnología empleada en ellos, y los productos es constante, mediante una tecnología siempre vanguardista. Un software propio garantiza la optimización de los recursos y la gestión de vestuario..

**3. Confort.** Además de producir prendas técnicamente eficientes, éstas deben proporcionar comodidad y seguridad a los agentes destinatarios. Para asegurar que esto se cumple, el diseño de las prendas es personalizado para cada usuario según su actividad y las condiciones meteorológicas a las que está expuesto.

**4. Confianza.** Es esencial para Partenon que los clientes confíen en la empresa y en la calidad de los productos que ofrece, por ello invierte en la consecución de estándares de calidad y apuesta por la mejora continua. Además, ofrece atención personalizada en el área comercial de servicios al cliente.

### **1.1.3 Líneas de productos a internacionalizar**

La empresa proporciona vestuario de alto rendimiento para las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado en numerosas localizaciones tanto nacionales como internacionales, así como para cuerpos de bomberos. Los principales productos que se confeccionan en Partenon son cazadoras, pantalones, camisetas y polos. La fabricación es personalizada según el cuerpo al que se destine, propia del segmento B2B, y adecuada a las características meteorológicas a las que estará expuesto el agente y, consecuentemente, el vestuario. También se les proporcionan a los agentes los complementos necesarios, como son botas, gorras o cinturones, cuya producción no lleva a cabo la empresa.

Con un fin descriptivo se exponen a continuación algunas de las prendas más significativas que confecciona Partenon destinadas a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad españolas:

La cazadora que se muestra en la Figura 2 está principalmente hecha de poliéster y diseñada para permitir a los agentes realizar, con una gran movilidad, todo tipo de actividades, a pesar de estar sometido a bajas temperaturas. Es, también, resistente al viento y a los líquidos y transpirable. De esta forma, funciona como cortavientos y permite un secado rápido, pudiendo emplearse bajo cualquier tipo de condiciones meteorológicas. Cuenta la prenda además con un forro – que se puede extraer – que garantiza el calor en el interior de la misma y con iones de plata, que evitan el mal olor.

También el pantalón de la Guardia Civil ilustrado en la Figura 2 proporciona a los agentes la posibilidad de moverse con total libertad. Además, está confeccionado con algodón en el interior y poliamida en su exterior, que permiten la conservación de la

prenda, minimizando el desgaste y la degradación que puede sufrir el color del pantalón. Igual que el producto anterior, su composición permite que se absorba la humedad interna, se repelan los líquidos que entran en contacto con el pantalón en el exterior y evita que se generen partículas que puedan causar mal olor.

**Figura 2: Uniforme de Partenon para la Guardia Civil**



*Fuente: Partenon (2018-2)*

En la misma línea que el vestuario de la Guardia Civil, están confeccionadas las prendas para la Policía Local, compartiendo la flexibilidad de movimientos, transpirabilidad y resistencia a viento y líquidos y contando, además, con algunas características especiales. La variedad de productos es más amplia, por lo que solamente se exponen a continuación algunos de ellos (Figura 3), a modo de ejemplo. La Cazadora modelo Aldán II Azul lleva incorporada una pieza porta micrófonos, hombreras que permiten el alojamiento de galoneras y se caracteriza por su adaptabilidad al cuerpo del agente, que permite su uso tanto por dentro como por fuera del pantalón. La Cazadora Impermeable modelo Aldán Bicolor cuenta también con los atributos mencionados para la cazadora anterior y, adicionalmente, posee una cinta reflectante, capucha, protección antibacteriana y paso de armas con cremallera, entre otros. Por último, el Polo Aldán incorpora protección contra la luz ultravioleta.

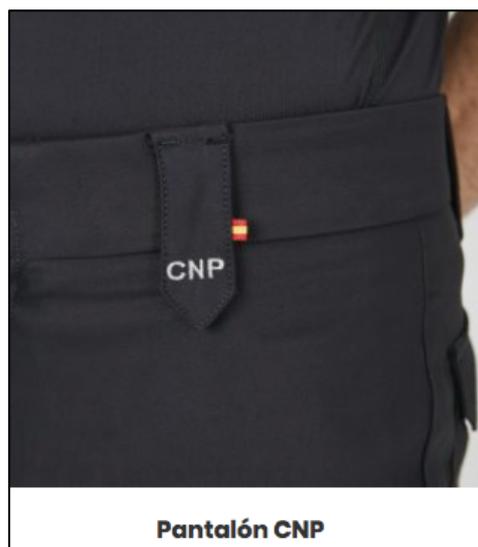
**Figura 3: Uniforme de Partenon para la Policía Local**



*Fuente: Partenon (2018-3)*

Con respecto vestuario del Cuerpo Nacional de Policía, en la Figura 4 se muestra el pantalón. Se ha de resaltar que está confeccionado de una forma muy similar al pantalón de la Guardia Civil diferenciándose, principalmente, por la simbología ya que cada uno lleva bordada la correspondiente al cuerpo al que pertenecen, la localización de los bolsillos y el color.

**Figura 4: Uniforme de Partenon para la Policía Nacional**



*Fuente: Partenon (2018-4)*

Como se desprende de la descripción de cada una de las prendas, los principales atributos del vestuario confeccionado en Partenon son su calidad, confort, protección térmica, transpirabilidad y su capacidad hidrorrepelente y cortavientos. De esta forma, garantizan su adaptabilidad a las funciones de los agentes en todo momento.

Otra de las líneas de producto de Partenon a exponer es el vestuario de los bomberos. En la Figura 5 se puede ver un uniforme completo de los bomberos de Palma de Mallorca. Las características principales de este producto son su multitud de espacios adaptables para permitir la sujeción de numerosas herramientas y los microchips integrados en el pantalón y cazadora, que almacenan información sobre el envejecimiento de las mismas. Además, las prendas son impermeables e ignífugas.

**Figura 5: Uniforme de Partenon para los bomberos de Palma de Mallorca**



*Fuente: Adaptado de MallorcaDiario.com (David Martínez, 2004)*

Partenon también cuenta con presencia en Europa. A continuación se ilustran algunos de los productos que se ofertan:

Partenon viste a los agentes de seguridad responsables de la Agencia Europea de Policía (EUROPOL). La uniformidad incluye pantalones, polos, camisetas térmicas, cazadoras de lluvia, invierno y entretiempo.

**Figura 6: Cazadora EUROPOL**



*Fuente: Partenon (2018-5)*

La Guardia de Costa Sueca viste pantalón y cazadora de Partenon y también lo hacen los agentes de la Polizia locale de los municipios sicilianos de Ragusa, Noto, Capo D'Orlando y Messina. Los italianos cuentan además de con pantalón y cazadora de la marca, con polos y prendas térmicas.

**Figura 7: Polo de la Polizia locale siciliana**



*Fuente: Partenon (2018-6)*

#### 1.1.4 El negocio de Partenon (B2B)

El modelo de negocio de Partenon se centra en la inversión en tecnología como fortaleza estratégica. De esta forma, la empresa trata de garantizar la total calidad de la producción, alcanzando los estándares más altos y adquiriendo el sello de calidad ISO 9001:2000<sup>5</sup>. La calidad de las prendas que produce es la principal prioridad para Partenon y es así como destaca entre los competidores. Además, es fundamental para la empresa asegurarse de que garantiza el máximo respaldo y seguridad a sus clientes. Partenon se encarga del diseño, desarrollo y producción de las prendas que comercializa, así como del tallaje agente a agente, la entrega personalizada y el servicio postventa.

Los departamentos en los que más se apoya la empresa son el departamento de informática y el de ingeniería. En cuanto al primero, éste ha desarrollado un software ERP<sup>6</sup> – Enterprise Resource Planning – que permite una rápida adaptabilidad a las necesidades variables de funcionamiento tanto internas como externas. El sistema informático SAP Business One (Figuras 8 y 9) es el elegido por la empresa para gestionar su modelo de negocio de una manera que garantice el éxito del mismo. En la Figura 9, sobre funcionalidades del SAP Business One, se exhiben las principales áreas en las que opera este sistema. Algunas de ellas son las compras y operaciones, la venta y servicios, las finanzas y contabilidad y el inventario y distribución.

---

<sup>5</sup> ISO 9001:2000 es una norma internacional que establece los requisitos que debe cumplimentar una organización para que su sistema de gestión de calidad sea certificado.

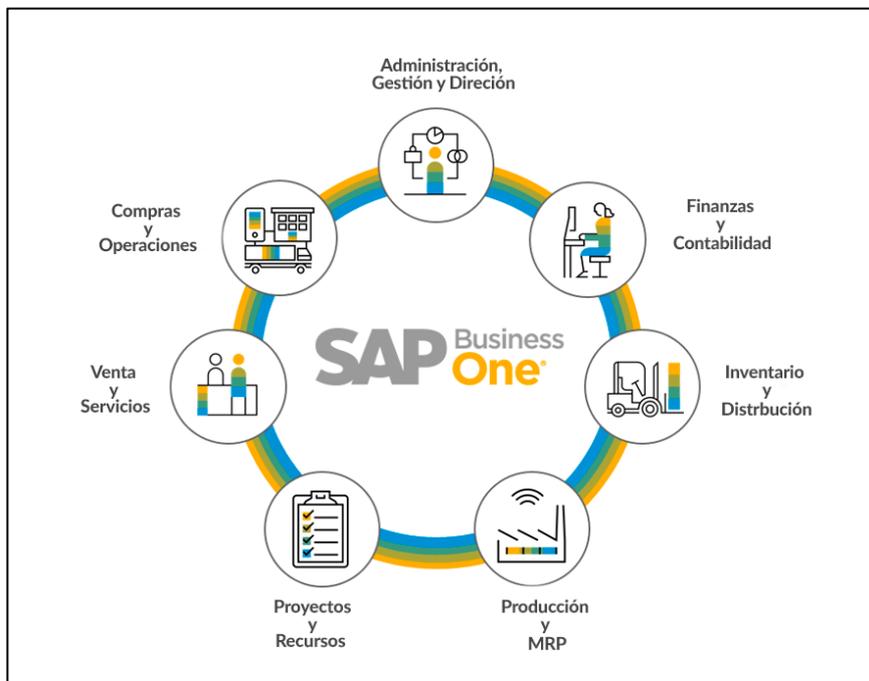
<sup>6</sup> ERP o Enterprise Resource Planning es un software de gestión empresarial que incorpora diversos sistemas de información que sirven para integrar la totalidad de las necesidades de la empresa. Realiza numerosas funciones, entre las que se encuentran el control de inventarios y almacenes y la traza de contabilidad. ProLeanERP (2018). Consultado el 10 de febrero de 2019 en [https://proleanerp.com/que-es-un-erp/?gclid=EAlaIQobChMI56Km-pKn4QIVRjPTCh0BSQiBEAAYASAAEgLf5fD\\_BwE](https://proleanerp.com/que-es-un-erp/?gclid=EAlaIQobChMI56Km-pKn4QIVRjPTCh0BSQiBEAAYASAAEgLf5fD_BwE)

Figura 8: Alianza estratégica SAP + Partenon



Fuente: Partenon (2018-7)

Figura 9: Funcionalidades del sistema SAP Business One



Fuente: Inforges Seidor (S.F.)

Por su parte, el departamento de ingeniería ha obtenido diversas patentes, desarrollando, entre otros, un sistema de ensayo de material ignífugo en condiciones reales, una torre de lluvia (Figura 10) o un traje de intervención con capacidad de medida y refrigeración de emergencia. Todos estos avances han sido de vital importancia en el testado de las prendas y la mejora de su calidad, configurándose como una clara ventaja competitiva de Partenon.

**Figura 10: Torre de lluvia Partenon**



*Fuente: Partenon (2018-8)*

La empresa participa en concursos públicos (B2B) a través de los que obtiene licitaciones para suministrar el vestuario a los cuerpos a los que se destinan, siendo ésta la principal forma de distribución que emplea. Debido a que se encuentra en el sector B2B, en el que las compras se realizan de forma mucho más racional y menos emocional que en el B2C<sup>7</sup>, la empresa utiliza las técnicas de publicidad que mayores beneficios aportan a esta clase de negocios. Entre ellas se encuentra la página web personalizada, a través de la que desde 2018 ha incorporado un nuevo canal de distribución como es la tienda online, en la que los agentes pueden adquirir recambios o extras de algunas de las prendas correspondientes al cuerpo al que pertenecen. Adicionalmente, Partenon, a través de sus representantes, Partenon, asiste a ferias y eventos del sector en los que darse a conocer. Cabe destacar que a pesar de que la decisión de compra en este sector suele ser un proceso que se prolonga en el tiempo, la fidelidad del cliente y el valor de cada compra suelen ser elevados.

---

<sup>7</sup> B2C, estrategia de marketing Business to Consumer. En ella, las empresas se dirigen al cliente o consumidor final.

## **1.2 El sector textil**

Bajo este epígrafe se realiza un análisis general de la situación en la que se encuentra el sector textil y más concretamente la parte de éste dedicada a la confección del vestuario profesional de alto rendimiento, así como un estudio de las fuerzas competitivas de Porter.

### **1.2.1 Información general**

Partenon, al dedicarse al suministro integral de vestuario especializado de alto rendimiento, encuentra su actividad encuadrada en el marco del sector textil, que es uno de los más importantes del país, representando cerca de un 3% del PIB español, según CESCE<sup>8</sup> (2018). Este sector tiene, según datos recogidos por el ICEX (2019), un saldo negativo en la balanza comercial. La existencia de una balanza comercial negativa conlleva un mayor peso de las importaciones con respecto a las exportaciones y, por tanto, la existencia de un mayor volumen de compras al exterior que las procedentes de éste. En este mismo sentido, el Informe Sectorial de la Economía Española de CESCE (2016) establece que mientras que las importaciones representan un 6.9% del total de la industria textil, las exportaciones constituyen el 6.1%. Francia e Italia son los principales países de destino de las exportaciones de España en el sector textil y China es el principal país de origen de las importaciones en este sector. El desequilibrio económico entre importaciones y exportaciones en el periodo 2000-2018 se muestra en la Figura 11.

---

<sup>8</sup> La Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación es una empresa “que ofrece soluciones integrales para la gestión del crédito comercial en parte de Europa y Latinoamérica.” Su misión es la de impulsar el crecimiento sólido y a largo plazo de sus clientes, proporcionándoles soluciones inteligentes para la gestión del crédito comercial. CESCE (2019). *Quiénes somos*. Consultado el 15 de febrero de 2019 en <http://www.cesce.es/quienes-somos>

**Figura 11: Balanza comercial del sector textil español (2000-2018)**



Fuente: IDEPA (2019)

El textil es, además, de acuerdo con el citado informe de CESCE (2016), “un sector maduro, cuyas fases superiores son intensivas en capital, y, a medida que bajamos hacia la confección se vuelve intensivo en mano de obra”.

El CITYC<sup>9</sup> (2019), realiza, a partir de datos del INE<sup>10</sup> y el departamento de Aduanas, una comparativa de la coyuntura textil y de la confección en España. Tal y como exhibe la Figura 21, sobre las cifras en el sector textil de 2017-2018, los precios industriales caen en ambas, y también lo hace la venta en comercio de vestido y calzado. Sin embargo, tanto el empleo como la producción y la cifra de negocios aumentan ligeramente en el textil. No es el caso de la confección, ya que para ésta se ven reducidos la producción y la cifra de negocios, aunque el empleo se mantiene.

<sup>9</sup> CITYC, el Centro de Información Textil y de la Confección es “una entidad sin ánimo de lucro creada por el Consejo Intertextil Español para dotar al sector de un instrumento de estadística y estudio que está al servicio de las empresa, las organizaciones empresariales y las administraciones.” CITYC(2016). *Información estadística*. Consultado el 15 de febrero de 2019 en <http://consejointertextil.com/informacion-estadistica-cityc/>

<sup>10</sup> El Instituto Nacional de Estadística (INE) es un organismo autónomo español que se encarga de la elaboración y distribución de estadísticas y, en general, de la coordinación de los servicios estadísticos de la Administración General del Estado española. INE (2019) *El INE*. Consultado el 15 de febrero de 2019 en <https://www.ine.es/ss/Satellite?c=Page&pagename=INE%2FINELayout&cid=1254735905566&L=0>

**Figura 12: CITYC Cifras sector textil (2017-2018)**

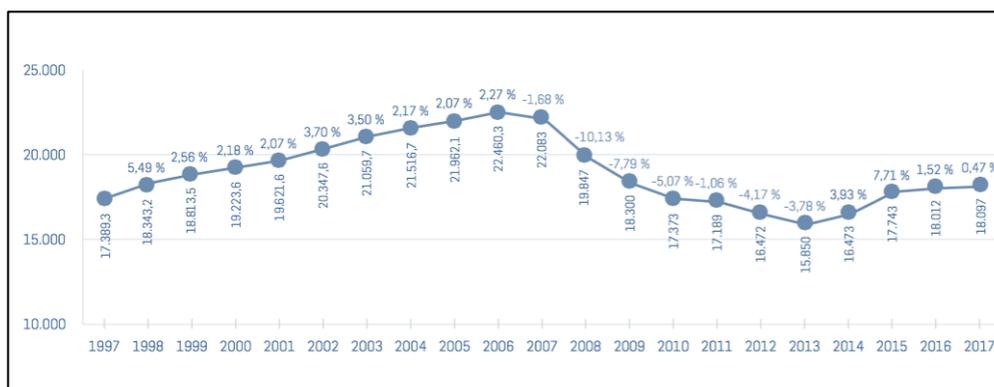


Fuente: Información estadística CITYC (2019)

El sector textil ha tenido que adaptarse a numerosos cambios a lo largo de los años. Especialmente en los últimos, ha visto como cambiaba por completo la cadena de valor, transformando desde la producción hasta la distribución de las prendas confeccionadas. Además, la crisis económica ha supuesto un gran esfuerzo al sector para mantener la facturación, viendo como caía la demanda. Sin embargo, en los últimos años la facturación del sector ha comenzado a recuperarse (Figura 13). El comercio electrónico (e-commerce) gana creciente importancia como canal de distribución – con un crecimiento mayor del 70% en 2015 – y la moda se convierte en el bien de consumo más demandado en este canal. De acuerdo con el Consumer Insights Survey (2018) de PwC<sup>11</sup>, las redes sociales ocupan el primer puesto en la búsqueda de inspiración de los consumidores, de los cuales casi el 30% utiliza – al menos una vez al mes – su móvil para realizar sus compras en este sector. Dicho informe indica también la relevancia de la marca como atributo determinante en la decisión de compra de los consumidores.

<sup>11</sup> Price Waterhouse Coopers es la segunda mayor firma multinacional de servicios profesionales del mundo, reconocida como una de las *Big Four* y nombrada la consultora más prestigiosa del mundo en 2017 por Brand Finance. PwC (2019). *Conoce PwC*. Consultado en <https://www.pwc.es/>

**Figura 13: Evolución de la facturación del comercio textil (confección) en España**



Fuente: Informe "El Comercio Textil en Cifras de 2017" de ACOTEX.

En cuanto al futuro, las previsiones de ACOTEX<sup>12</sup> (2018) a nivel internacional indican que este año China, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y Japón serán las cinco potencias mundiales que liderarán el sector textil. Se prevé que España ocupe una posición intermedia y que entre los países que invertirán una menor cifra en este sector estarán Egipto o Hungría.

Para poder encuadrar de forma más precisa la actividad de la empresa, ha que analizar qué divisiones encontramos dentro de la confección. Podemos hablar de siete categorías, que son las siguientes: prendas de vestir de punto, ropa infantil, fabricación de alfombras, moquetas y telas, ropa deportiva, accesorios de vestir, moda nupcial y ropa de trabajo. En este último, concretamente el de vestuario especializado de alto rendimiento, cuyos ingresos representan un gran porcentaje del total de la industria textil, es en el cual Partenon desarrolla su negocio. Ha habido una progresiva regularización de este ámbito, estando cada vez más controlado tanto a nivel europeo como estatal, para garantizar que las prendas responden a las necesidades de confort y seguridad de los usuarios. Los requisitos de ergonomía, envejecimiento, tallaje y marcado se establecen en la UNE-EN<sup>13</sup> 340/93. Las características mínimas con las que deberá contar cualquier EPI<sup>14</sup> se recogen en el Real Decreto 1407/92 de noviembre.

<sup>12</sup> ACOTEX es la Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel, cuyo objetivo principal es el de ayudar a las empresas asociadas para fortalecer su competitividad y experiencia a través de iniciativas que generan para ellas mayores oportunidades de venta, una creciente presencia de la marca y una mayor formación para sus trabajadores. ACOTEX (2018) *Nosotros*. Consultado el 15 de febrero de 2019 en <https://www.acotex.org/nosotros/#>

<sup>13</sup> UNE-EN es Una Norma Española-European Norm. UNE es, además, la asociación española de normalización, que elabora normas técnicas y actividades de cooperación internacional como

En cuanto a la composición de las prendas que conforman el vestuario de los agentes, de acuerdo con el estudio Wilusz (2008), las fibras sintéticas y mezclas como la de polyester y algodón, son los componentes mejor valorados por los militares en términos de confort. Para la resistencia al agua, GORE-TEX® - tejido que Partenon emplea para la confección de gran parte de sus prendas – se presenta como el “tejido ideal” a ojos de los militares. En este sentido, destaca el autor que las características que en mayor medida influyen a los consumidores de este mercado – es decir, lo que más valoran los agentes y militares, a la hora de decidir la opinión que les merecen las prendas que visten – son, entre otros el grosor y peso del tejido, el aislamiento térmico y la transpirabilidad.

Para Holme (2007) la creciente competencia que hay a nivel mundial en este sector se ha transformado en la existencia de numerosos retos a los que deben enfrentarse las empresas que en él operan. Esto ha resultado también en el notable aumento de las exigencias de los consumidores, que aprecian los acabados de alto valor añadido para los tejidos del vestuario. Este valor añadido se traduce en mayores niveles de confort y rendimiento funcional para los agentes y militares a los que van destinadas las prendas.

Según Winterhalter *et al.* (2005), el futuro que espera a este sector es el desarrollo de productos electrónicos para el vestuario, con base en los textiles que permiten su integración en la ropa de protección militar. Concretamente, la tecnología de tejido de punto estrecho es la que se ha escogido como más prometedora. De hecho, Sidebottom (2001) ya registró la patente de un chaleco protector de carga, que está adaptado para transportar selectivamente elementos desmontables como enchufes de alimentación y otros accesorios auxiliares.

---

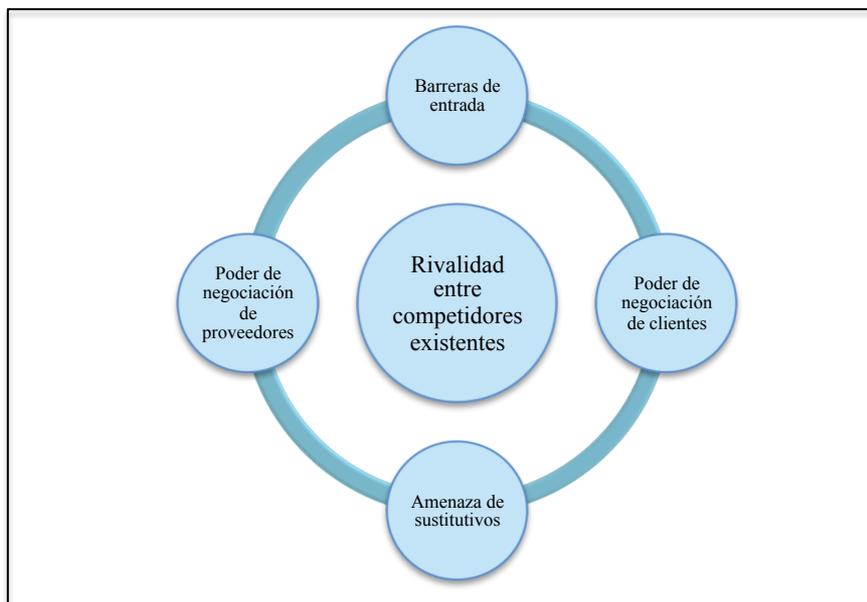
contribución al desarrollo de la economía. Este organismo está designado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad ante la Comisión Europea. UNE (2018) *La asociación*. Consultado el 15 de febrero de 2019 en <https://www.une.org/>

<sup>14</sup> EPI o Equipo de Protección Individual es cualquier dispositivo que vaya a llevar una persona para protegerse de un único o múltiples riesgos que amenacen su salud y seguridad o integridad física.

## 1.2.2 Las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter (1979) estableció un modelo estratégico que permite analizar cuál es el nivel de competencia que una empresa tiene dentro de la industria en la que opera. De esta forma, conociendo cuál es su situación con respecto al resto de factores presentes y potenciales en su mercado, puede desarrollar la estrategia de mercado que mejor responda a sus necesidades presentes y futuras. Dicho modelo está compuesto por las cinco fuerzas (Figura 14) que se analizan a continuación.

Figura 14: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Porter (1979).

### Barreras de entrada y amenaza de competidores entrantes

- Barreras de economías de escala

En este sector y concretamente en el ámbito del vestuario profesional especializado hay altos costes fijos tanto asociados a la producción del mismo como a la investigación y el desarrollo de nuevas técnicas que lo perfeccionen. Para poder competir al nivel que lo hacen las empresas ya existentes en el mercado actual es necesaria una experiencia a la que les costará acceder a las entrantes. Las economías de escala ayudan en gran medida a la reducción de los costes por unidad de las prendas y permiten a las empresas asegurar que ostentan una posición competitiva en el mercado.

- Barreras por requisitos de capital

No solamente para el comienzo de la producción es necesario un gran desembolso de capital. También se requiere una constante inversión en el ámbito de I+D para asegurar que una posición competitiva hoy lo seguirá siendo al medio y largo plazo. Además, al tratarse de un producto que precisa de tal grado de especialización, es esencial estar al día de las necesidades de los clientes y mantener un proceso de mejora continua. Para hacerlo, hay que disponer de grandes cantidades de capital.

- Barreras por acceso a canales de distribución

La estructura de las empresas más competitivas en el mercado es principalmente vertical, poseyendo ellas mismas sus propios canales de distribución. Es un negocio altamente ligado a las concesiones públicas, por lo que las empresas ya existentes tienen ya las claves del éxito para la obtención de las mismas y cuentan con la confianza de los órganos administrativos para ello.

- Ausencia de “first-mover advantages<sup>15</sup>”

La creación de patentes, la experiencia, la identidad y el reconocimiento de la marca son sólo algunos de los beneficios de los que ya gozan las empresas que ya están en el mercado, entre las que se encuentra Partenon. Cuenta con experiencia en los procedimientos de los concursos y es conocida y valorada por los agentes, que son los clientes finales del producto.

#### Amenaza de productos sustitutivos

Las necesidades del vestuario especializado de alto rendimiento solamente pueden ser cubiertas por los mismos productos de distintas empresas. Es decir, un polo no personalizado con los signos identificativos del cuerpo al que pertenece el agente que lo lleva o una cazadora no adaptada a las condiciones térmicas a las que se tiene que exponer, no cubre la necesidad como lo hacen las vestimentas especializadas y personalizadas. Por tanto, las prendas genéricas de ropa no representan una amenaza.

---

<sup>15</sup> First mover advantages es el término inglés que se refiere, en la estrategia de marketing, a las ventajas que obtiene la primera empresa ocupante de una parte significativa de un segmento de mercado.

### Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes está dividido en dos. Por una parte, la obtención de las concesiones viene dada por los órganos administrativos, que son los clientes aunque no usuarios en última instancia. Éstos, establecen una serie de trámites y procedimientos de oferta de concierto para que las empresas postulen y el mejor postor opta al contrato. En este sentido, tienen todo el poder de determinar qué es lo que esperan de la empresa y cuáles son los requisitos específicos que deben cumplir los productos. Por contra, los clientes finales, los agentes de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado tienen un poder menor. No pueden realizar modificaciones sobre el producto, siendo la única adaptación que se realiza el ajuste de las tallas para que se adecúen a cada uno de ellos. En el caso de Partenon, desde 2018, los agentes pueden comprar repuestos de sus prendas en la página web de la empresa, pero no puede su demanda afectar al precio, que está fijado por la misma y que no incorpora ofertas o promociones. Sí cuenta, sin embargo, con una plataforma de puntos de la que los agentes pueden beneficiarse.

### Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen poco poder en el caso de Partenon, ya que participan en un porcentaje insignificante de su actividad. La empresa es productora y dueña de la mayor parte del proceso productivo, dependiendo de proveedores en una medida ínfima. Además, al comprar los pocos elementos que necesita en grandes cantidades, Partenon puede beneficiarse de grandes descuentos por el gran volumen de unidades de, principalmente de telas para la confección del vestuario. Todas las fábricas son propias y los únicos productos por los que dependen de agentes externos al completo son los zapatos y cinturones, que no conforman el elemento principal de ninguno de los contratos que suscribe la empresa, sino que son más bien accesorios, por lo que le resulta más beneficioso no producirlos. Además, dada la larga trayectoria en el tiempo, ya se han desarrollado relaciones de confianza con los proveedores, lo que facilita los acuerdos de precios.

### Rivalidad entre los competidores existentes, competencia del sector

Según datos del CITYC (2016) son aproximadamente ochenta las empresas que se dedican en España a la confección de ropa de trabajo. De ellas, un pequeño porcentaje

es el que se especializa también en el vestuario de alto rendimiento para Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. La necesidad de inversión en desarrollo, mejora y especialización de las prendas que producen es continua. Es un mercado maduro y la rivalidad es fuerte. Es un ámbito en el que la calidad prima sobre el precio, por lo que todas las empresas buscan ofrecer el producto más completo que garantice la comodidad de los agentes y la resistencia a las diferentes situaciones a las que se deben enfrentar.

## **2. Situación actual en el mercado español**

A pesar de gozar de una posición muy asentada en el mercado español, Partenon debe invertir continuamente en I+D Algunos de los principales competidores con los que tiene que repartirse el mercado Partenon son: El Corte Inglés, Fecsa e Iturri. A pesar de que las dos primeras no se dedican exclusivamente al suministro de prendas especialmente diseñadas para las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, sí conforman para la empresa un amenaza en términos de competencia indirecta. No es el caso de Fecsa, que sí está centrada en la uniformidad militar y comparte más el perfil de Partenon, llevando a cabo también proyectos a nivel internacional.

La calidad y el confort de las prendas son sus principales diferencias competitivas. Además, la empresa destaca en el tallaje personalizado de las prendas y la gran efectividad del servicio postventa. Todo esto convierte a Partenon en líder en el diseño, confección y producción; y, en definitiva, suministro integral de vestuario especializado de alto rendimiento.

### **3. Conclusiones Parte I**

Partenon, debido a su larga experiencia y constante y continua inversión en la mejora de la calidad y los atributos del vestuario que confecciona, cuenta con una posición muy ventajosa en el mercado español. En el contexto de un sector maduro, intensivo en mano de obra en los estadios más cercanos a la producción y en capital para la distribución, la empresa, que ya tiene operaciones en e exterior, está en una muy buena situación para aumentar su negocio en el extranjero y realizar una expansión comercial.

## **PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL (PMI)**

En esta segunda parte del trabajo, se procede al análisis de los diferentes modelos de internacionalización existentes, para la posterior elección de aquél que es más adecuado para la implantación en Partenon. El PMI para la expansión comercial de la empresa se desarrollará de acuerdo con lo especificado por el modelo elegido.

## **1. Estudio y evaluación de posibles modelos de plan para la internacionalización**

De acuerdo con el modelo de progresiva internacionalización o Uppsala<sup>16</sup> (Johansson y Vahlne, 1977), los recursos con los que cuenta una empresa influyen en las decisiones que ésta tome con respecto a su internacionalización. Partenon ya exporta activamente a diversas regiones europeas, ha desarrollado un plan para el establecimiento de una filial comercial en Estados Unidos y tiene filiales de producción en lugares como Marruecos. Sin embargo, la estrategia de la empresa en este sentido no ha sido muy clara y el modelo de internacionalización a partir del que desarrollar todos los proyectos que se suscriben en el exterior no ha sido debidamente determinado. Por tanto, el paso que se trata de dar en este trabajo, es el inicio de las exportaciones a un país a cuyo mercado no ha accedido la empresa aún, mediante un PMI debidamente seleccionado tras analizar las distintas posibilidades existentes.

Según Vernon (1966), el ciclo de vida internacional del producto pasa por cuatro fases. Debido a las limitaciones de este modelo, no se puede encuadrar a Partenon en una única fase. La empresa produce y vende en el país de origen, que es España y además, exporta y produce en otros países desarrollados. Por tanto, excede las actividades que se encuadran dentro de la segunda fase de este modelo, pero no llega a exportar a países en vías de desarrollo, por lo que no puede hablarse de una cumplimentación de los requisitos de la tercera fase. Consecuentemente, Partenon está a caballo entre la segunda y tercera de las fases.

Como se ha expuesto, Partenon es una empresa que ya se encuentra presente en el entorno internacional, por lo que el plan que se desarrolla a continuación no se ha realizado con la intención de ayudar a la empresa a iniciar su internacionalización, sino a guiar a la empresa en su proceso de expansión comercial.

---

<sup>16</sup> Exportaciones pasivas, exportaciones activas, consolidación de exportaciones, establecimiento de filiales comerciales y establecimiento de filiales en producción son las cinco etapas de las que habla el modelo Uppsala.

## **1.1 PMI de Cateora**

Cateora, Gily y Graham exponen este modelo en su libro *International Marketing* (2009-2013). Este plan consta de cuatro fases (Figura 15) que se definen de la siguiente forma:

### 1º Análisis preliminar

En esta primera fase, se analizan las características de la empresa – sus objetivos, recursos, fortalezas y debilidades–, las restricciones culturales, económicas, de competencia o políticas que puede haber tanto en el país de origen como en el de destino y las razones que apoyan la entrada en un nuevo mercado.

Este análisis sirve para evaluar los mercados potenciales, determinar qué criterios de selección se van a emplear y cuál o cuáles son las alternativas que presentan una mayor viabilidad.

### 2º Adaptación del marketing mix

La función de esta segunda fase consiste en analizar la medida en que será necesaria la realización de cambios que afecten al producto y a su precio, promoción y distribución. Dependiendo de las restricciones culturales, económicas y políticas del país al que se accede, el grado de adaptación y los costes y esfuerzos asociados al mismo variarán. Se realiza, por tanto, una evaluación de la rentabilidad de estos cambios.

### 3º Desarrollo del plan estratégico de marketing

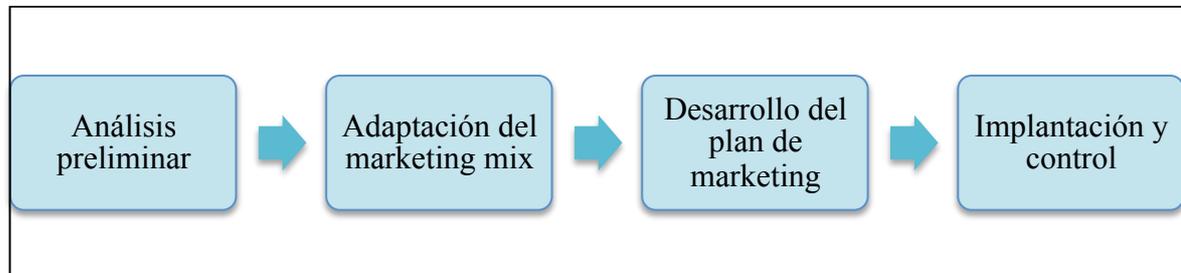
Para llevar a cabo el desarrollo de un plan estratégico de marketing, será necesario evaluar en qué situación se encuentra la empresa, cuáles son sus objetivos y metas, y qué estrategias conviene adoptar en cuanto a modo de entrada y programa de acción en el nuevo mercado.

### 4º Implantación y control

En esta última fase se lleva a cabo la efectiva implantación del plan desarrollado en la fase anterior y se realiza cualquier tipo de corrección que sea necesaria. Asimismo, se

realiza una asignación de responsabilidades y evaluación de los rendimientos que se obtengan.

**Figura 15: PMI de Cateora**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Cateora, P. R., Gilly, M.C., Graham, J. L. (2009–2013)*

## **1.2 PMI del ICEX**

El ICEX propone un PMI que cuenta con seis secciones (Figura 16):

### 1º Resumen ejecutivo

Esta primera sección está pensada para la entrega a los ejecutivos y la alta dirección de la empresa de la propuesta del plan que ha sido diseñado. Se habla de resumen, porque se trata de un documento simplificado que ayude a sus destinatarios a adquirir una idea a grandes rasgos del plan que se quiere llevar a cabo.

### 2º Análisis situacional

En esta sección se analizan los elementos más importantes para la empresa como puede ser la situación del producto o el entorno competitivo en el que ésta se encuentra.

### 3º Selección de mercado objetivo

En esta sección se lleva a cabo un estudio y análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que caracterizan el entorno de los mercados potenciales a los que se valora acceder.

#### 4° Modo de entrada

Una vez se ha seleccionado el mercado al que se va acceder, en esta sección se valoran los diferentes modos de entrada al mismo y se realiza la elección del más adecuado.

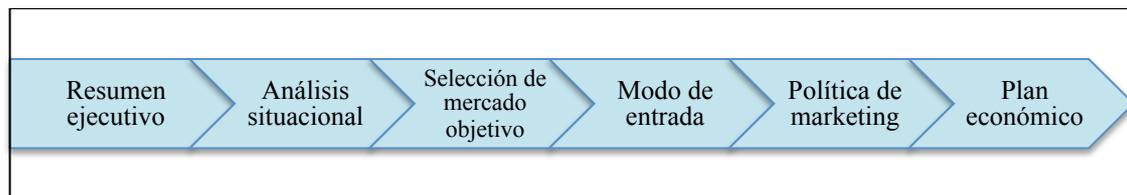
#### 5° Política de marketing

Es esencial estudiar qué cambios habrá que realizar en el marketing mix – producto, precio, distribución y promoción – para que sea competitivo en el nuevo mercado. Determinar cuál será la estrategia que se llevará a cabo en cuanto al marketing es esencial para el establecimiento del plan. A este objetivo se dedica la 5ª sección.

#### 6° Plan económico

Por último, debe estudiarse la viabilidad económica del plan. Para ello, hay que analizar los costes en los que incurrirá la empresa y los potenciales beneficios que obtendrá.

**Figura 16: PMI de ICEX**



*Fuente: Elaboración Propia a partir de Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C., (2013)*

### **1.3 PMI de Llamazares-Nieto**

El tercer modelo de PMI considerado en este trabajo divide el proceso en cuatro fases (Figura 17):

#### 1° Análisis del entorno propio e investigación de mercados exteriores

En primer lugar se realiza un estudio de la situación en la que se encuentra la empresa, analizando sus fortalezas y debilidades y su posición en el sector en el que opera. Se estudian también los objetivos que quiere alcanzar la empresa y los recursos con los que cuenta para alcanzarlos. Además, se analiza el entorno internacional en cuanto a características económicas, legales, políticas, tecnológicas, sociales y de competencia.

## 2º Selección y delimitación

Una vez realizado el análisis del entorno y los potenciales mercados hay que delimitar cuáles son los productos que la empresa quiere comercializar en el nuevo mercado. Hay también que determinar la localización del mercado seleccionar la forma de la que se pretende acceder al mismo, la estrategia con la que se llevará a cabo la entrada y los objetivos a los que responde la expansión, tanto estratégicos como financieros.

## 3º Marketing mix internacional

En esta fase se analiza la necesidad de realizar cambios en el producto, precio, distribución y promoción, motivados por la expansión al mercado internacional. En definitiva, consiste en determinar cuál será la política de precios, de qué modo se distribuirá el producto en los nuevos mercados y cómo se comunicará a los clientes, realizando las modificaciones que sean necesarias en el marketing del producto base.

## 4º Implantación y plan económico

La implantación del plan desarrollado de acuerdo con lo establecido en las fases anteriores se materializa en esta última. La organización, delegación y coordinación son elementos esenciales para garantizar la optimización de recursos y resultados. Son imprescindibles para llevar absoluto control de la consecución de objetivos y la minimización de errores.

**Figura 17: PMI de Llamazares-9**



*Fuente: Elaboración propia a partir de modelo de Nieto y Llamazares (2009)*

## 1.4 Modelo de PMI elegido para Sagres S.L. (Partenon)

Del análisis de las tres alternativas de PMI anteriores podemos concluir que el modelo propuesto por Llamazares y Nieto es el más adecuado para el diseño del plan de expansión comercial de Partenon. Las razones en las que se sustenta esta decisión son las que se exponen a continuación. El modelo de Llamazares-Nieto es el más completo de los tres propuestos. La guía sobre los pasos a seguir y la profundidad en la que prevé el análisis es mucho más amplia y detallada que en los demás. De esta forma, facilita la creación de planes que tengan en cuenta todas las variables relevantes y el estudio de las mismas y sirve como guía de las acciones que será necesario realizar en cada uno de los pasos. Además, cuenta con gran adaptabilidad, siempre dentro de los límites de la continuidad de la estrategia que se ha escogido, permitiendo la alteración de algunas acciones.

Por consiguiente, el modelo a partir del cual se desarrollará el plan de expansión comercial de Partenon, corresponde a la estructura que se ilustra en la Tabla 1.

**Tabla 1: Modelo de PMI para Partenon**

<b>1ª Fase: ¿Dónde estamos?</b>			
Análisis del entorno propio		Investigación de mercados exteriores	
<b>2ª Fase: ¿Dónde están y cómo llegar?</b>			
Selección/Delimitación de			
Modos de entrada	Mercados	Productos	Estrategia 4Ps
<b>3ª Fase: ¿Qué queremos ofrecer?</b>			
Marketing mix internacional			
Producto	Precio	Promoción	Distribución
<b>4ª Fase: ¿Cómo queremos llegar?</b>			
Implantación			
Organización y control		Coordinación y delegación	

*Fuente: Elaboración propia a partir de modelo PMI Llamazares-Nieto*

El análisis del entorno propio se ha realizado en la Parte I de este trabajo, por lo que no se repite en ésta. Además, se ha prescindido del análisis de la estrategia financiera y, consecuentemente, de la implantación del plan económico – con respecto al modelo

propuesto por Llamazares y Nieto. Se desarrollan a continuación, por tanto, el resto de apartados del modelo.

## **2. Desarrollo de un PMI integral para la expansión comercial de Partenon**

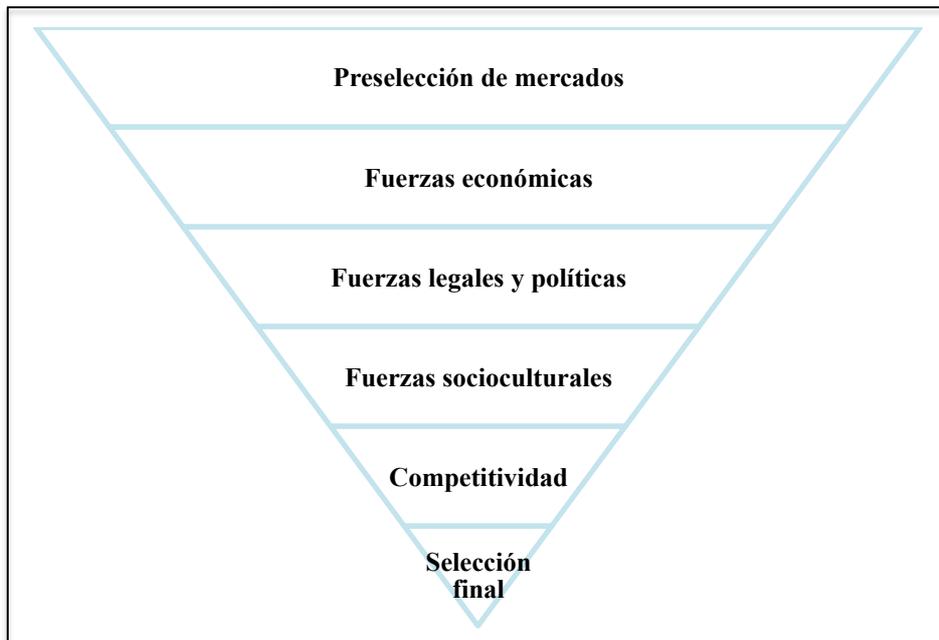
Tras la elección del modelo que regirá el PMI para Partenon se realiza, en los apartados siguientes, el análisis de las fases restantes y la implantación del plan. En primer lugar se investigan los mercados exteriores y el potencial negocio que puede suponer para la empresa establecerse allí, para más adelante seleccionar un mercado concreto y la estrategia de entrada y marketing que se seguirá en el mismo. Por último se concreta el establecimiento del plan.

### **2.1 Selección y delimitación**

#### **2.1.1 Mercado**

Para asegurar el éxito del plan, es necesario realizar un estudio de las características de los países en los que se plantea su implantación, teniendo en cuenta los recursos de la empresa y las características de la misma, y mediante el método de Escrutinio y Reducción (Figura 18).

**Figura 18: Método de Escrutinio y Reducción**



*Fuente: Elaboración propia*

En primer lugar, antes de realizar la preselección y posterior selección de países, es necesario establecer cuáles son las variables más relevantes a tener en cuenta a la hora de determinar cuáles son los países en los que Partenon tienen más oportunidades de expandirse con éxito. La empresa tiene claro que comprometer la calidad no es una opción, por lo que es necesario que el país en el que se establezca el negocio cuente con una cantidad aceptable de gasto público y prevea un porcentaje del mismo para el vestuario de los policías – gasto en defensa –. Interesa, además, que el nuevo mercado no cuente con demasiadas barreras y posea una legislación que facilite hacer negocios allí.

Una vez analizadas las variables anteriores, hay que estudiar la cantidad de agentes uniformados –que repercute en el tamaño del mercado al que se accede y, consecuentemente, la cifra del negocio que supone para la empresa la entrada en el nuevo mercado–. Las condiciones meteorológicas a las que estarán sometidas las prendas, la similitud de requisitos de las vestimentas del nuevo mercado con algunos de los países en los que ya opera la empresa y la duración y cuantía de los contratos son algunas de las variables esenciales que hay que analizar. También es importante

considerar el coste o beneficio que puede suponer el tipo de cambio de la moneda, en el caso de que el país de destino no opere con euros.

Como primer filtro, es interesante reducir los países a los que dirigir la posible expansión a aquellos pertenecientes a la UE. La proximidad legislativa, política y económica de España con estos países será, en principio, mucho mayor que en relación a países que se encuentran en otro continente o que no son parte de la Unión, ya que en numerosas materias existe en ésta una armonización que trata de conseguir que las diferencias entre los países miembros sean mínimas. Además, interesa que la distancia que separa a la empresa del país al que se va a acceder sea mínima para que también lo sean los costes asociados a la distribución del producto. Por todo ello, los países elegidos son los que forman parte de la UE (Tabla 2). Teniendo en cuenta que la expansión comercial que en este trabajo se estudia no conforma el primer contacto de la empresa con la internacionalización, hay que descartar aquellos países a los que ya ha accedido. Es decir, tanto los países en los que la empresa tiene negocios y clientes activos en la actualidad – España, Portugal, Italia, Alemania, Bélgica y Suecia – como aquellos con los que realiza operaciones puntuales –Finlandia, Bulgaria y los Países Bajos – no sirven como candidatos.

**Tabla 2: Países de la UE (resaltados los posibles candidatos para la expansión)<sup>17</sup>**

Alemania	<b>Hungría</b>
<b>Austria</b>	<b>Irlanda</b>
Bélgica	Italia
Bulgaria	<b>Letonia</b>
<b>Chipre</b>	<b>Lituania</b>
<b>Croacia</b>	<b>Luxemburgo</b>
<b>Dinamarca</b>	<b>Malta</b>
<b>Eslovaquia</b>	Países Bajos
<b>Eslovenia</b>	<b>Polonia</b>
España	Portugal
<b>Estonia</b>	<b>Reino Unido</b>
Finlandia	<b>Rumanía</b>
<b>Francia</b>	<b>República Checa</b>
<b>Grecia</b>	Suecia

*Fuente: Adaptación de UE (2019)*

A pesar de la apariencia de proximidad política, legal y económica entre todos los países miembros de la UE, no en todos los casos es tal. Es destacable el caso del Reino Unido, que se encuentra inmerso en una gran polémica e inestabilidad tanto política como de pertenencia a la Unión. Es una posibilidad, mucho más acentuada en este caso que en el de cualquier otro país miembro, debido al *Brexit*<sup>18</sup>, que en un futuro medianamente próximo el Reino Unido deje de pertenecer a la UE. Esto, a pesar del potencial establecimiento de acuerdos, va ligado a la imposición de barreras a las relaciones de negocios con el extranjero, lo cual genera una excesiva inseguridad en la viabilidad y rentabilidad de esta expansión. Por todo lo expuesto, se descarta el Reino Unido como posible destino de la expansión comercial de Partenon.

Como consecuencia de la aplicación del filtro anterior, restan dieciocho países de la UE a los que extender las operaciones de la empresa. La siguiente variable con la que se

<sup>17</sup> Se resaltan aquellos países en los que la empresa no tiene operaciones y con los que no ha establecido ningún tipo de contacto comercial por el momento.

<sup>18</sup> El *Brexit* es, en palabras de Inglehart y Norris (2016), el proceso de salida de la UE para el que el 23 de junio de 2016 los ingleses votaron bajo la pregunta “¿Debería el Reino Unido permanecer como miembro de la Unión Europea o debería irse?”.

realiza el filtrado es la capacidad de gasto que tienen los Estados a los que se propone acceder. Es decir, se analiza el gasto público. Aquellos países cuyo presupuesto sea más bajo, pueden querer comprometer, en cierta medida, la calidad de los vestuarios que adquieren para sus agentes, si eso implica un menor precio. Para Partenon, es esencial garantizar la calidad de las prendas que confecciona y distribuye, por lo que no habría, en esos casos, una alineación de los intereses entre vendedor y comprador. No serían, consecuentemente, mercados de interés para la empresa. La Tabla 3 muestra los países cuyo gasto público es mayor – de entre los candidatos para la expansión –, así como el porcentaje del gasto público que se destina al presupuesto de defensa.

**Tabla 3: Países con mayor gasto público** <sup>19</sup>

<b>País</b>	<b>Gasto Público (en millones de €)</b>	<b>% del Gasto público empleado en defensa</b>	<b>Gasto defensa (en millones de €)</b>	<b>Fecha</b>
<b>Francia</b>	1.291.948,00	4,01%	51.807,11	2017
<b>Polonia</b>	192.060,10	4,60%	8.834,76	2017
<b>Austria</b>	181.809,10	1,44%	2.618,05	2017
<b>Dinamarca</b>	149.793,00	2,19%	3.280,47	2017
<b>Grecia</b>	85.277,00	4,98%	4.246,79	2017
<b>Irlanda</b>	77.269,50	1,30%	1.004,50	2017
<b>República Checa</b>	74.682,20	2,64%	1.971,61	2017

*Fuente: Adaptación de Datosmacro.com (2018)*

Destaca que Irlanda y República Checa son los países que menor presupuesto invierten en defensa, con unas cantidades que no los convierten en destinos interesantes para considerar, ya que son, en principio, demasiado bajas. Y hay que resaltar que, entendemos, que el gasto en defensa es en el que se encuadra en estos países la compra de vestuario para las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, como policías. Por tanto, interesa que el país elegido tenga destinado un presupuesto considerable para poder hacer negocios con ellos. Sin embargo, esto no lleva a elegir directamente a

<sup>19</sup> La tabla muestra los países con mayor gasto público de entre los candidatos para la expansión comercial de Partenon que deben cumplir dos características: pertenecer a la UE y que Partenon no realice en la actualidad operaciones ni en su territorio ni con ellos. En el Anexo 1 se encuentra la tabla completa con todos los países de la UE.

Francia como mercado, ya que hay que analizar otras variables como la carga tributaria que se impone a las empresas o la facilidad de hacer negocios en el país.

En cuanto a la carga tributaria que tendrá que soportar la empresa en el país de destino, la Tabla 4 muestra en qué posición se encuentra cada uno de los países, ordenándolos de menor a mayor.

**Tabla 4: Carga tributaria por país (en porcentaje de las ventas)**

País	Código	Carga tributaria		
		2016	2017	2018
<b>Dinamarca</b>	<b>DNK</b>	24,4	23,8	23,8
<b>Polonia</b>	<b>POL</b>	40,4	40,5	40,7
<b>España</b>	<b>ESP</b>	<b>48,7</b>	<b>46,9</b>	<b>47</b>
<b>Austria</b>	<b>AUT</b>	51,6	51,8	51,5
<b>Grecia</b>	<b>GRC</b>	50,7	51,7	51,9
<b>Francia</b>	<b>FRA</b>	64,1	62,6	60,4

*Fuente: Adaptación de Banco Mundial (2019)*

Se incluye en la tabla anterior la fiscalidad española como referencia, para determinar qué nivel de carga le compensa soportar a la empresa. Grecia es el país con la segunda mayor carga tributaria y el que menor gasto en defensa realiza, de los seleccionados. Esto implicaría que la empresa debería hacer frente a unas pesadas obligaciones tributarias y no se garantiza que el beneficio sea suficientemente elevado. Consecuentemente, descartamos Grecia como posible mercado. Sin embargo, en Francia puede llegar a compensar la oportunidad de negocio frente a la elevada carga tributaria que impone.

Es, por último, esencial analizar con qué facilidad se hacen negocios en los países que han sido preseleccionados hasta el momento. Para que la empresa pueda minimizar sus esfuerzos y gastos y maximizar su beneficio, es recomendable que el país a cuyo mercado se accede no tenga unas barreras altas. Cuanto menores sean los esfuerzos que tiene que hacer Partenon para adaptarse a la legislación del país, mayor margen le queda a la empresa para poder concentrar sus fuerzas en ofrecer el mejor de los servicios a los

clientes. Se puede apreciar claramente en la Tabla 5 que, con mucha diferencia, Dinamarca es el país en el que más fácil puede ser el establecimiento del negocio.

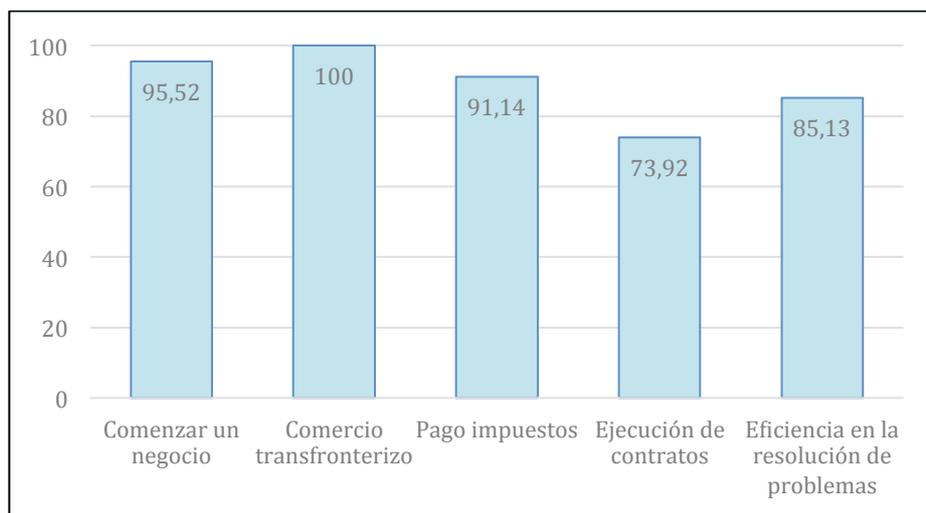
**Tabla 5: Facilidad de hacer negocios en los 4 países preseleccionados**

País	Código	Puntuación 2018	Ranking dentro de la UE <sup>20</sup>
<b>Dinamarca</b>	DNK	3	1
<b>Austria</b>	AUT	26	10
<b>Francia</b>	FRA	32	12
<b>Polonia</b>	POL	33	13

*Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2018)*

Consecuentemente, Dinamarca es el país que más interesa a Partenon para desarrollar en él el plan de expansión comercial. Es un país de la UE, es el que menos carga tributaria hace soportar a las empresas que en él operan y aquél cuya legislación es la más beneficiosa para hacer negocios. Cabe destacar que la ejecución de los contratos y la eficiencia en la resolución de problemas son altamente satisfactorios y que cuenta con una facilidad de realizar comercio transfronterizo del 100%. Todos los indicadores (Figura 19) apuntan que a es un país con el que es muy interesante realizar negocios.

**Figura 19: Facilidad para hacer negocios en Dinamarca**



*Fuente: Adaptación de The World Bank: Doing Business (2019)*

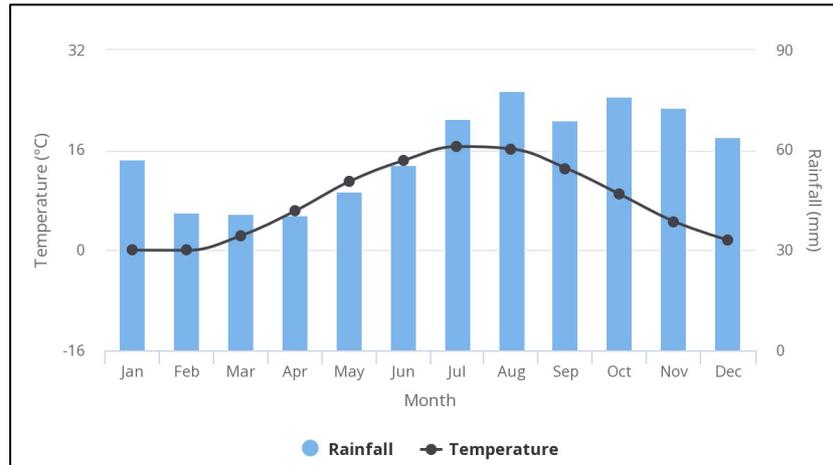
<sup>20</sup> De acuerdo con lo establecido en Banco Mundial (2018), 1 es la puntuación óptima e implica que en el país que la obtiene, la facilidad de hacer negocios es del 100%. Se muestran en la tabla los países de menor y mejor, a mayor puntuación.

Además, tiene una moneda, la corona danesa, cuyo comportamiento está totalmente ligado al euro gracias al ERM II – el mecanismo de la UE para asegurar que las fluctuaciones de los tipos de cambio entre el euro y demás monedas de la UE no comprometan la estabilidad económica del mercado único – cuyo comportamiento está totalmente ligado al euro. De esta forma, se garantiza que el hecho de que Dinamarca cuente con una moneda diferente a la que se utiliza en España, no suponga pérdidas para la empresa en sus operaciones y resultados o la necesidad de invertir muchos esfuerzos en el conocimiento y entendimiento del funcionamiento de la economía del país.

Con una población de algo más 5,7 millones de personas, Dinamarca cuenta con diversos cuerpos de policía. El primero, *Politiet*, depende del Ministerio de Justicia y está dividido en doce distritos. Su personal uniformado asciende a 11.000 agentes, siendo el cuerpo más importante en lo que a cantidad se refiere. El país tiene, además, una Unidad Especial de Intervención, para la lucha antiterrorista y las operaciones especiales, la *Politiets Aktionsstyrke*, un cuerpo de Policía Nacional especializada, *Rigspolitiet*, y un Servicio de Inteligencia y Seguridad, *Efterretningstjeneste*.

En cuanto a las condiciones climáticas del país (Figura 20), según datos extraídos de Banco Mundial (2019), Dinamarca ocupaba en 2014 el puesto 111 en nivel de precipitaciones – con un promedio de 703 mm anuales – situándose entre Estados Unidos y Alemania, países en los que Partenon ya tiene operaciones y a cuyos climas sabe cómo adaptar las prendas que confecciona.

**Figura 20: Temperaturas y precipitaciones medias mensuales (Dinamarca, 1901-2016)**

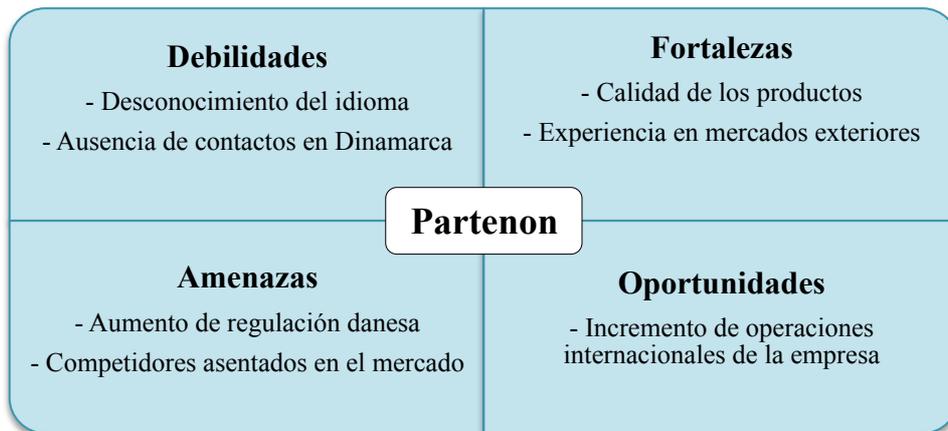


*Fuente: Climate Change Knowledge Portal. World Bank Group (2019)*

Las temperaturas son moderadas, no alcanzando en general ni grandes picos ni cifras negativas. Esto implica que no será necesario que los agentes cuenten con muchas piezas diferentes, pudiendo adaptarse las mismas a la mayor parte del año. Las adaptaciones que habrá que realizar serán, consecuentemente, menores que en el caso de ser un país con temperaturas muy extremas. Las precipitaciones sí son un elemento a tener en cuenta, ya que tal y como muestra la Figura 20, están presentes durante todo el año.

Como parte crítica del proceso de planificación del tipo de internacionalización y modo de entrada al mercado danés que más se ajusta a las necesidades de Partenon, es necesario realizar un análisis interno de la empresa. El método más simple y práctico para hacerlo es el DAFO (Pickton y Wright, 1998).

Figura 21: Análisis DAFO Partenon



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se desprende de la Figura 21, las fortalezas de Partenon son las que se exponen en apartados anteriores del estudio. En primer lugar, la calidad de los productos que ofrece, que es el principal atributo de la marca. Se garantiza la adaptabilidad de las prendas tanto a las condiciones climáticas como al tallaje de los agentes daneses, sin descuidar su durabilidad y resistencia. Partenon cuenta con años de experiencia en el sector y, como indica la segunda de las fortalezas que se exponen, no solamente en el mercado español, sino que también en el extranjero. Son diversos los países europeos cuyos agentes llevan vestuario de la marca, lo que ha aportado a la empresa unos conocimientos que podrá emplear en el acceso a este nuevo mercado.

En cuanto a las debilidades, hay que destacar el desconocimiento del idioma. Al no haber establecido anteriormente contacto con el país, no se cuenta con personal especializado en el mismo que pueda superar la barrera del idioma. Esto va ligado a la carencia de personal en Dinamarca que pueda solventar este problema. No son, sin embargo, unas debilidades que vayan a impedir que la empresa se expanda. Tendrá, únicamente, que invertir sus esfuerzos en encontrar contactos locales que faciliten su entrada en Dinamarca y que, a través de un idioma común – inglés, francés o español son algunos de los idiomas que domina el personal de la empresa – comunique a la empresa las ofertas en las que puede participar y las costumbres de negocios y legales del país.

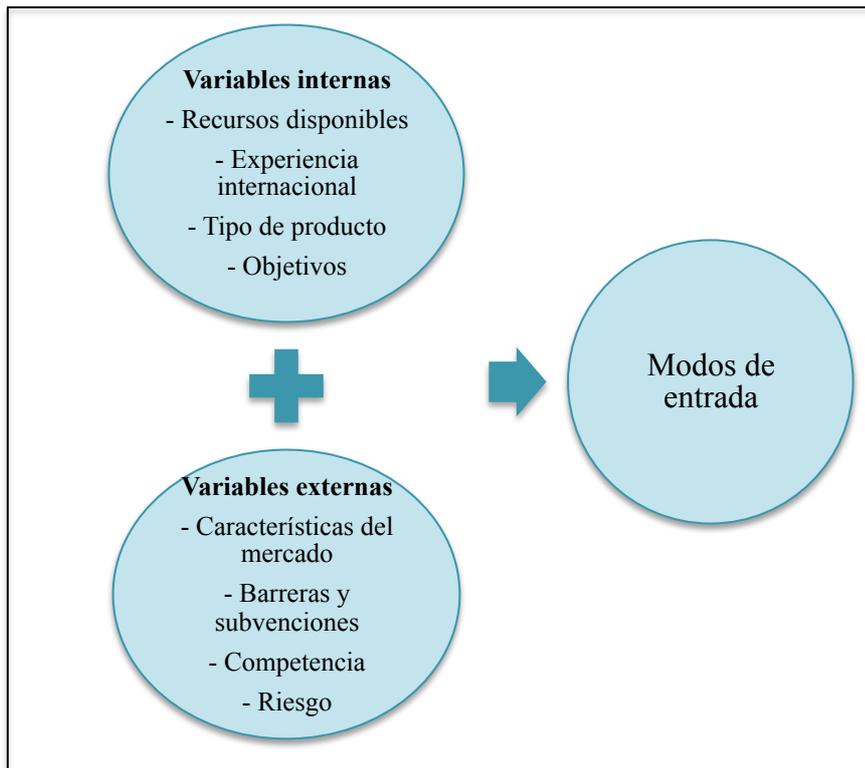
Uno de los motivos determinantes para la elección del país objetivo es una legislación amigable para los negocios. El hecho de que esto pueda cambiar supone una amenaza para la empresa, que tendría que emplear capital y tiempo en la adaptación a esta nueva situación, con la que no se cuenta en un primer momento pero que tendría un impacto muy negativo en los resultados. Además, hay que tener presente que los competidores locales ya están asentados. Ante esta situación, la entrada de nuevos competidores locales es una amenaza para la empresa, ya que al iniciar estas sus operaciones in situ, tienen más capacidad de maniobrar y de conocer el funcionamiento del mercado desde cerca.

Del análisis cabe concluir que, sin duda, las oportunidades pesan más que las amenazas, ya que las últimas parten de escenarios mucho más hipotéticos que las primeras. Dinamarca es un mercado que, como ya se ha mencionado, ofrece unas condiciones muy favorables para la realización de negocios allí. Por ello, la entrada en el país supone para Partenon una gran oportunidad de aumentar su presencia internacional y especialmente en el vestuario de cuerpos de policías y seguridad europea. La empresa puede conseguir, de esta forma, un mayor reconocimiento de la marca en el extranjero, lo cual aumentará el valor de ésta y el de la empresa en su conjunto.

### 2.1.2 Modo de entrada

Una vez seleccionado el país a cuyo mercado se va a acceder, hay que determinar de qué forma es más interesante para la empresa hacerlo. Para ello, hay que tener en cuenta variables tanto internas como externas, tal y como indica la Figura 22:

**Figura 22: Modos de entrada a mercados extranjeros**



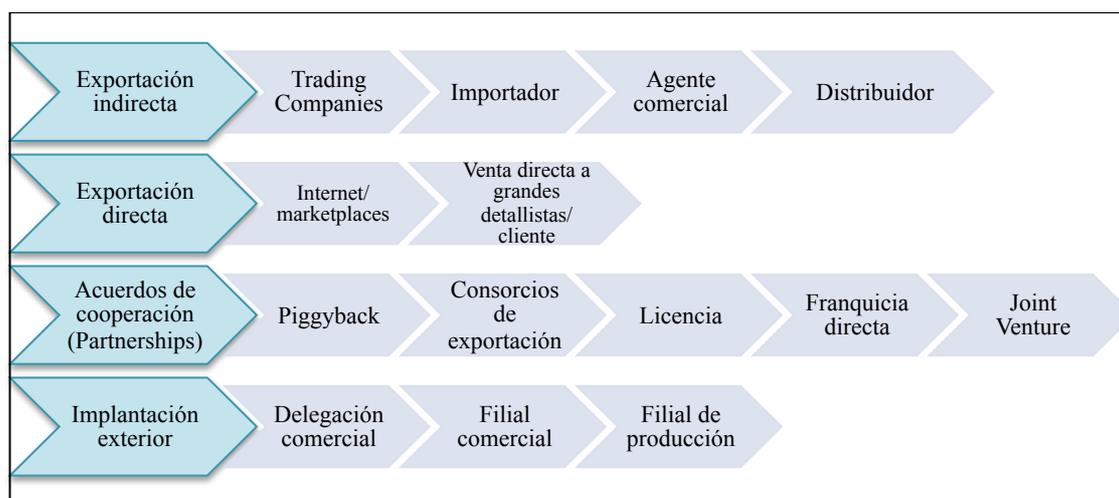
*Fuente: Adaptación de Diapositivas International Marketing ICEX-CECO (2018-2019)*

Las características de la empresa, sus recursos y el tipo de producto que ofrece son elementos esenciales a considerar. En este caso, la empresa cuenta con recursos suficientes para afrontar un proyecto de expansión a Dinamarca, pero no le interesa tampoco agotarlos en ello. Por ello, hay que seleccionar un modo de entrada que dé cierto control a la empresa pero que no implique un excesivo compromiso. Partenon ya cuenta con experiencia internacional, lo que juega a su favor a la hora de adaptarse para desarrollar un plan de negocios en Dinamarca. El objetivo principal de esta entrada es la expansión comercial de la empresa y su posicionamiento como marca de referencia en Europa, encontrándose presente en un número creciente de países.

Por su parte, las variables externas se refieren a las características con las que cuenta el mercado al que se accede. Las barreras, como ya hemos analizado, no son altas, en base a unos índices que sostienen la facilidad de hacer negocios en Dinamarca. Además, el impedimento más grande para el acceso a este sector es la falta de experiencia en el mismo y la ausencia de capital para invertir en la constante mejora de las prendas, pero ninguna de ellas afecta a Partenon. Sí afecta, sin embargo, el hecho de que el competidor más asentado en el mercado lleva más de dos décadas trabajando con la policía danesa. En cuanto al riesgo, hay que tener en cuenta que va asociado al control. Los modos de entrada que otorgan un mayor control a la empresa son también aquellos que implican un mayor riesgo (Llamazares *et al.*, 2013). En el caso de Partenon, como ya se ha expuesto anteriormente, no se busca tener un control tal que comprometa a la empresa a aceptar un alto nivel de riesgo. Consecuentemente, es aconsejable escoger un modo de entrada o incluso una combinación de varios de ellos, que permita a la empresa una aproximación al país y al mercado, sin que condicione dicha aproximación a un establecimiento permanente inminente.

Arteaga, et. al (2018) hablan de cuatro modos de entrada a mercados exteriores, dentro de los que existen, a su vez, distintas modalidades. La exportación, tanto directa como indirecta, es la alternativa con menor control y, por tanto, riesgo. A medida que se baja un escalón en la Figura 23, se incrementa la capacidad de la empresa de controlar las acciones que se toman con respecto al producto y a los clientes, pero también implica un mayor compromiso en cuanto a recursos que se emplean en la entrada al mercado.

**Figura 23: Modos de entrada a mercados exteriores**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Llamazares, Cerviño y Arteaga (2013)*

En el caso de Partenon, la exportación será el modo elegido, tanto en su vertiente indirecta como directa (Figura 24). Se accederá al mercado danés mediante un híbrido. En primer lugar, se contactará con un agente comercial con conocimientos del sector y del mercado que pueda proporcionar información detallada sobre los mismos y aconsejar a la empresa sobre cuáles son los pasos que conviene dar, sin asumir en ningún caso el riesgo de las operaciones. La relación con los clientes seguirá siendo desarrollada por la propia empresa, no dependiendo ésta del agente. Este agente, debe cumplir con las características indicadas en la Tabla 6:

**Tabla 6: Características de un agente comercial**

Tipo de actividad	• Trabaja para la empresa externamente, sin ser asalariado
Tamaño de empresa	• Profesional autónomo, con muy poca estructura
Nivel de riesgo	• No asume riesgo de las operaciones, ya que no compra la mercancía
Remuneración	• Comisión sobre las ventas que se realicen (reembolso de gastos, en ciertos casos)
Control de mercado	• Menor: el exportador conoce y trata directamente con los clientes
Información	• Debe facilitar información detallada de su mercado a los exportadores que representa
Servicios	• Generalmente no tiene capacidad para gestionar la operativa de comercio exterior
Comunicación	• No decide ni participa en las acciones de comunicación del exportador
Grado de compromiso	• Bajo: relación a corto plazo para tantear el mercado y ver qué posibilidades ofrece

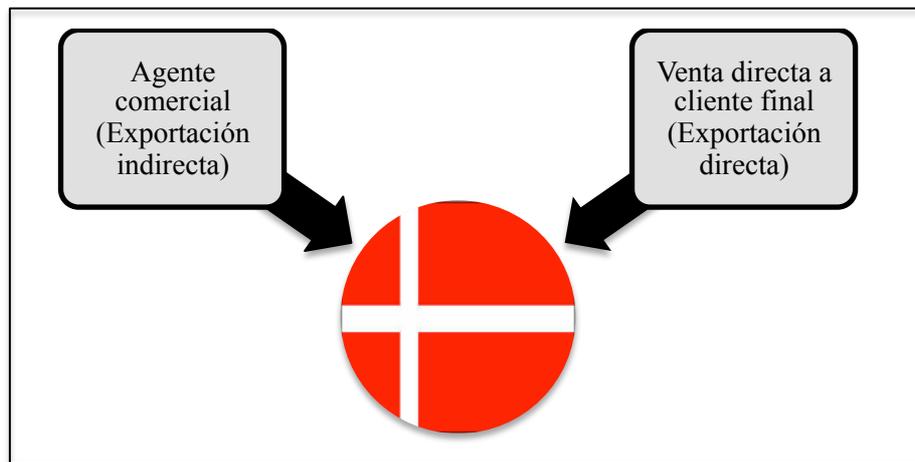
Fuente: Adaptación de Nieto y Llamazares (2009)

Las ventajas de ayudarse de un agente comercial para acceder a un nuevo mercado son, fundamentalmente tres (Arteaga *et al.*, 2018). La primera es la reducción de costes, ya que únicamente se le remunera con una comisión sobre las ventas que se realizan. Es una alternativa mucho más económica que realizar ventas a través de agentes propios que se tengan que desplazar a Dinamarca o que establecer allí una oficina comercial. La segunda es la diversificación de riesgos, ya que su figura permite la diversificación de las ventas entre varios clientes. Y, por último, la información del mercado, ya que el agente servirá a la empresa para conocer las tendencias, los cambios en la normativa y, en definitiva, toda aquella información que resulte relevante para la empresa en cuanto a tendencias y expectativas del mercado.

El segundo modo que se empleará será la exportación a través de la venta directa al cliente final. Es uno de los modos más recomendados para las empresas del sector B2B (Arteaga *et al.*, 2018), como es el caso de Partenon. Las tareas las realiza el propio personal de la empresa del departamento comercial. Es adecuado para responder a pedidos concretos que obtenga la empresa y cuando el importe medio de ingreso que se obtiene por operación es alto, para que se rentabilice el coste que le supone a Partenon

el desplazamiento a Dinamarca. En ocasiones, se usa este mecanismo para aquellos productos que no pueden venderse a través de agente, pero en este caso se procederá con una combinación de ambos.

Figura 24: Modos de entrada a Dinamarca



Fuente: Elaboración propia

### 2.1.3 Estrategia 4Ps

Otro de los elementos esenciales para el desarrollo del PMI es la decisión que debe tomar la empresa en cuanto a la adaptación o estandarización de la estrategia que tiene en el mercado español y el resto de mercados en los que opera. Hay tres opciones entre las que puede elegir Partenon: aplicar la misma estrategia para todos los mercados (estrategia global o estandarizada), adaptar la estrategia a cada uno de los mercados en los que opera, diferenciándola del actual (estrategia multidoméstica) o aplicar una estrategia global sobre la que se realizan determinadas adaptaciones para adecuarlo al nuevo mercado (estrategia “glocal<sup>21</sup>”). La empresa tiene que analizar las dimensiones más estratégicas que posee y en qué se basa su ventaja competitiva para establecer el tipo de estrategia que establecerá (Arteaga *et al.*, 2018).

---

<sup>21</sup> Glocal es el término inglés que se refiere a la interacción de las dinámicas locales y globales en el marketing internacional de las empresas. La estrategia consiste en la utilización de la misma estrategia global en todos los lugares en los que opere la empresa, realizando adaptaciones de acuerdo con las necesidades locales de cada uno de los destinos.

En Dinamarca se seguirá la misma estrategia que ya se emplea para el resto de países en los que opera la empresa. La estrategia será “glocal”, ya que opera de forma global pero hay determinadas adaptaciones – tanto en el modo en el que se consigue la clientela como en los logos que tienen que llevar las prendas según al cuerpo al que pertenezcan o el etiquetado y las fichas técnicas con las traducciones correspondientes – que es necesario que se realicen para adaptarse a las necesidades del mercado danés.

#### **2.1.4 Objetivos de mercado**

El principal objetivo de Partenon con la expansión comercial a Dinamarca es el aumento de su presencia internacional, así como su establecimiento en el mercado danés como una fuerza competitiva. Con respecto a esto último, Partenon aspira a adjudicarse la vestimenta del mayor número posible de cuerpos policiales y, en un futuro a más largo plazo, incluso incorporar su línea de productos para bomberos al mercado danés.

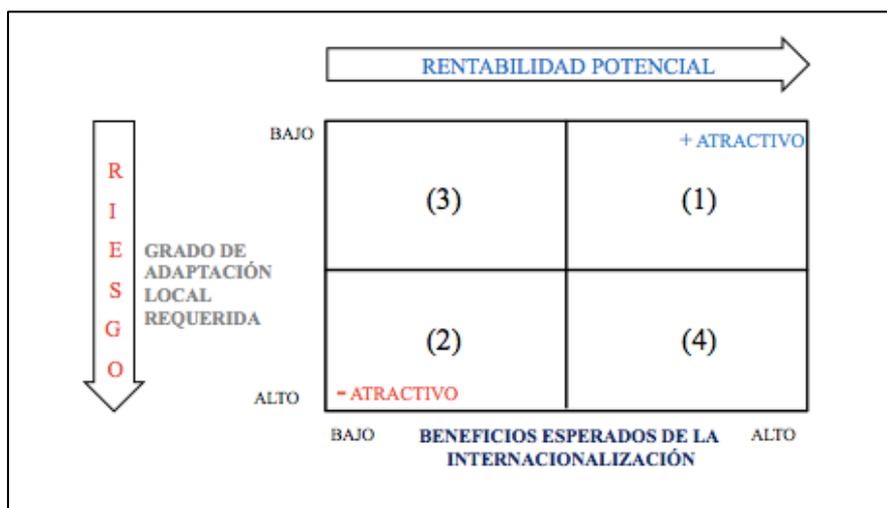
### **2.2 Marketing mix internacional**

En este apartado, se determinan las modificaciones o adaptaciones que será necesario realizar al producto y a su precio, distribución y promoción para conseguir que Partenon acceda al mercado danés de la forma más competitiva posible.

#### **2.2.1 Producto**

Partenon es una empresa multiproducto, por lo que es necesario determinar si se internacionalizará con todas las líneas que ofrece o sólo con una. Para ello, mediante un estudio de la rentabilidad y el riesgo que implica la entrada en el nuevo mercado con cada uno de ellos (Figura 25), se analizan los beneficios que se pueden esperar con cada una de las líneas de producto y qué grado de adaptación requieren para poder competir en el nuevo mercado.

Figura 25: Elección de la(s) línea(s) de producto para la internacionalización



Fuente: Arteaga et. al (2018)

En el caso de Partenon, las líneas potencialmente a internacionalizar son, principalmente, dos: el vestuario de los bomberos y el vestuario de la policía. En cuanto al primero, no representa por el momento un mercado atractivo ya que no se esperan de su internacionalización grandes beneficios. El grado de adaptación que requieren los productos es medio, pero no compensa la baja expectativa que hay sobre los potenciales ingresos que se esperan de la operación. La línea de productos correspondiente al vestuario policial, sin embargo, tiene una mayor rentabilidad potencial, dirigiéndose a un cuerpo más amplio. En concreto, se trata de confeccionar el vestuario para la *Politiet* (Figura 26), que cuenta con 11.000 agentes uniformados. Para determinar la adaptación que será necesario hacer al producto hay que analizar los atributos del mismo. En primer lugar, los atributos internos: la calidad permanecerá intacta, pero sí habrá pequeñas modificaciones en la composición y el diseño para adaptarlo a las necesidades de la policía danesa. Por su parte, los atributos externos también sufrirán cambios, debiendo adaptarse el etiquetado, traduciéndolo, al menos, al inglés, lo cual no supondría ningún esfuerzo adicional para la empresa, que ya acostumbra a realizar esta traducción para las etiquetas de las vestimentas que confecciona para otros países europeos. No sería, en principio, necesario realizar una traducción al danés, que podría plantearse más adelante en caso de que el negocio fuera de tal importancia que lo justificase. Y, por último, los atributos intangibles como la marca, la garantía o el

servicio postventa, seguirán funcionando del mismo modo que lo hacen en la actualidad tanto en España como en el resto de países en los que la empresa tiene operaciones.

**Figura 26: Detalle del uniforme de la policía danesa**



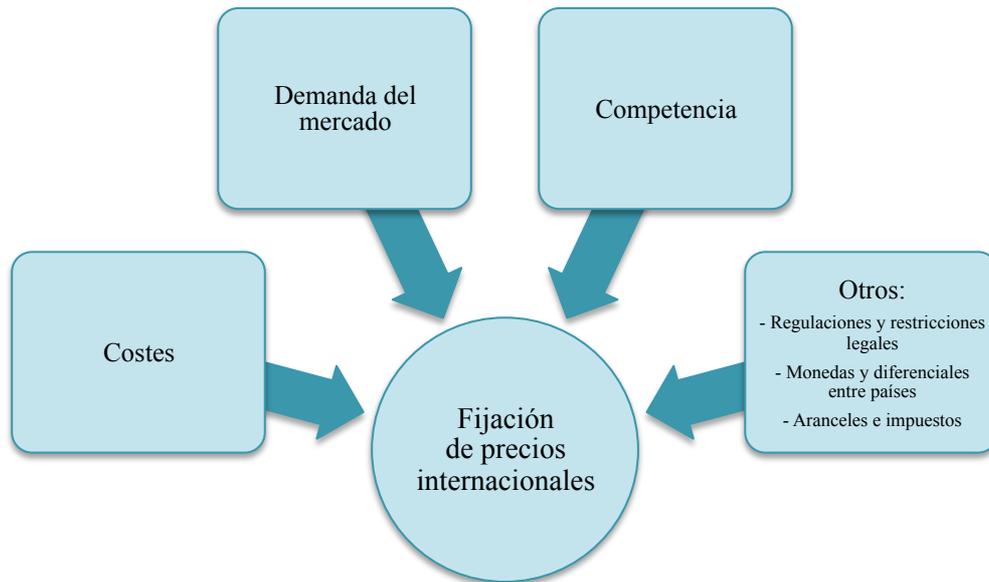
*Fuente: DR (2012)*

### **2.2.2 Precio**

El precio, tal y como se expone en Arteaga *et al.* (2018), es la variable que afecta de forma más directa a la consecución de los objetivos empresariales. Mientras que las demás suponen costes o inversiones, el precio es la única que genera directamente ingresos. En el caso de Partenon, la política de precios es clara. No trata de competir en precio, ya que lo más destacable de los productos que ofrece es su calidad. Es decir, Partenon compite desarrollando una estrategia de ventaja de diferenciación. Además, en este sentido, cabe destacar que el presupuesto con el que cuente la administración de la que dependa el concurso de adjudicación del contrato de suministro de vestuario para los agentes o policías que de ella dependan, determinará el coste que está dispuesta a asumir por cada lote de productos – en definitiva, lo que sería el “techo”, que indica el máximo precio que el mercado puede y está dispuesto a asumir.

Los factores más relevantes a tener en cuenta para la determinación de precios internacionales son los que se exponen a continuación en la Figura 27.

Figura 27: Factores que afectan a la determinación del precio



Fuente: Elaboración propia a partir de Artega et. al (2018)

En primer lugar, con respecto a los costes, se recomienda la realización de un análisis de todos los costes en los que se puede incurrir. De esta forma, se asegura que el futuro precio cubrirá el hacer frente a todos ellos. Algunos de los gastos a los que puede tener que hacer frente la empresa en un mercado internacional son los gastos de transporte y seguros, gastos financieros, impuestos o gastos de aduanas. Tal y como se ha expuesto con anterioridad, en la selección del mercado objetivo, en este caso no se prevé que el gasto en impuestos sea muy alto – ya que Dinamarca es el país que menor carga tributaria hace soportar a los negocios, en porcentaje de la cifra de negocios – ni tampoco el gasto aduanero – teniendo como tiene Dinamarca un 100% de facilidad en la realización de operaciones transfronterizas. Hay que tener en cuenta, sin embargo, el gasto que supondrá la relación con el agente comercial que facilite la información detallada del mercado, los posibles gastos de promoción y el margen comercial que quiere obtener la empresa.

En cuanto a la demanda del mercado, como se ha indicado anteriormente, en principio se tratará de acceder al cuerpo de *Politiet*, compuesto por 11.000 agentes uniformados. Hay que analizar, por tanto, cuáles son los importes máximos que establece la administración danesa para gastar en el vestuario de los policías y tenerlo en cuenta a la

hora de determinar el precio que se adjudicará al lote que se le venda. La principal complicación en este punto es el hecho de que la empresa *Mammut Work Wear* lleva suministrando vestuario a la policía danesa desde 1986.

Otros datos a tener en cuenta en la determinación del precio son las posibles restricciones legales y las diferencias de moneda, en este caso, el tipo de cambio entre la corona danesa y el euro. En cuanto a las restricciones legales, la mayor parte de las que existen en Dinamarca en relación al vestuario profesional son de carácter europeo. Consecuentemente, Partenon ya debe cumplirlas para su funcionamiento en España, por lo que no le debería suponer ningún esfuerzo hacerlo en Dinamarca. Respecto al tipo de cambio, en los cinco últimos años se ha mantenido – salvo en casos puntuales – en el rango de 7,44-7,47 coronas danesas por euro, siendo en el momento de redactar el presente documento de 7,4648<sup>22</sup>.

Además, cabe destacar que el euro y la corona danesa están ligadas al ERM II – el mecanismo que asegura que las fluctuaciones que afectan al tipo de cambio, en este caso del euro y la corona danesa, no comprometa la estabilidad económica del mercado único.

Una vez estudiadas todas las variables expuestas, es necesario determinar, a través de un mecanismo de control interno, si la empresa ha tenido en cuenta todos los elementos relevantes a la hora de determinar el precio. Si se ha conseguido minimizar todos los costes asociados a los elementos anteriores, la empresa podrá maximizar el margen de beneficio.

### **2.2.3 Distribución**

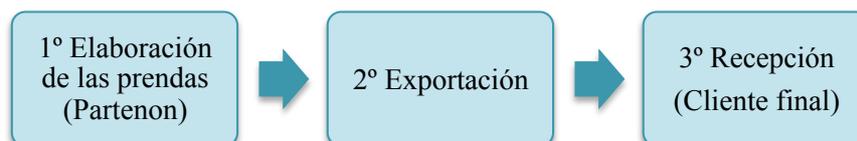
Tal y como se ha expuesto en el apartado 2.1.2 referente al modo de entrada, se recomienda a Partenon contar con la presencia de un agente comercial que pueda proporcionar información sobre el mercado danés, pero que la relación de la empresa con el cliente sea directa. Es decir, que se lleve a cabo la distribución (Figura 28) a

---

<sup>22</sup> Según datos de El economista (2019), un euro equivale a 7,4654 coronas danesas.

través de una exportación directa en la que las prendas irán directas de su lugar de producción – que puede ser la fábrica de Redondela o Marruecos – al destino final, el cliente en Dinamarca. Se trata de una distribución exclusiva, adecuada para productos técnicos, de precios elevados y cuya venta es personalizada (Arteaga *et al.*, 2018).

**Figura 28: Proceso de distribución de los productos con destino a Dinamarca**



*Fuente: Elaboración propia*

Al no trabajar con intermediarios, el proceso de distribución es sencillo. Basta con enviar directamente las mercancías al lugar de destino, sin que sean necesarios más trámites que los aduaneros y normativos, legalmente establecidos.

#### **2.2.4 Promoción**

La marca no realiza en el mercado español demasiados esfuerzos por promocionarse. Su mejor promoción es la que le proporcionan los agentes satisfechos tras el uso de sus prendas. Sin embargo, sí cuenta con una web en la que expone las actividades y ferias en las que participa la empresa – que forman parte de la venta personal, con presentaciones de ventas y participación en exhibiciones y ferias comerciales. La actividad de promoción más significativa que realiza es la plataforma por puntos, que se encuentra en el portal web de la empresa, y en la cual los agentes se pueden inscribir y obtener beneficios por la compra personal de prendas adicionales a las que les son proporcionadas por la administración correspondiente. Por el momento, la tienda online solamente dispone de productos destinados a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad españoles. Sería interesante, en un futuro, incorporar la opción de que los agentes de otras nacionalidades, cuyas prendas confeccione Partenon, también pudieran acceder a estas ventajas.

En Dinamarca, la labor de promoción corresponderá al agente comercial que deberá encargarse de indicar a la empresa los procedimientos que debe seguir para ser parte activa del mercado así como hacerse cargo del conocimiento de la marca por parte de los potenciales clientes.

## **2.3 Implantación**

Por último, como parte del proceso de elaboración del PMI para Partenon hay que determinar cómo se desarrollarán la organización, la delegación, la coordinación y el control.

En primer lugar, se analiza la **organización y la delegación**, cuyo desarrollo va ligado al modo de entrada que se ha seleccionado. Dado que se ha determinado que se procederá con una combinación de exportación directa al cliente final y el establecimiento de relaciones con un agente comercial en el destino, habrá que indicar cómo se organizarán y cómo será la repartición de tareas. Cabe destacar que el agente comercial no forma parte de la empresa y únicamente servirá de apoyo a la expansión a Dinamarca, por lo que no se incorporará en el organigrama. Su función será fundamentalmente de refuerzo. En cuanto a la exportación directa, cabe destacar que la empresa ya cuenta con personal asignado a la investigación de mercados internacionales a los que corresponderá encargarse de las relaciones tanto con el agente comercial como con los potenciales clientes, es decir, las funciones más comerciales. Por su parte, las funciones que estén más ligadas a los gastos que conllevará la exportación, se delegarán en los departamentos de logística y contabilidad.

En segundo lugar, hay que estudiar la **coordinación**. Dado que la única persona que se incorporará al proyecto, y que no se encuentra ya en la actualidad en la empresa, es el agente comercial, la coordinación no requerirá un gran esfuerzo. Será únicamente necesaria la realización de reuniones, vía correo electrónico, video llamada o incluso en persona si algún representante de la empresa viaja a Dinamarca para conocer el mercado

y al agente más de cerca. El agente deberá coordinarse con el personal encargado de la parte comercial de la expansión.

Por último, cabe destacar la importancia que tiene la realización de un **control** del cumplimiento de los objetivos esperados de la internacionalización. Especialmente al principio, es importante que se realicen reuniones – físicas preferiblemente – para analizar los resultados que se están obteniendo y si tanto la coordinación como el rendimiento del equipo están a la altura de las necesidades. Además, habrá que comprobar que el agente está haciendo correctamente sus labores en Dinamarca y que esto se está materializando en un mayor control de mercado por parte de la empresa. Dichas reuniones pueden ser mensuales en un primer momento, dilatándose cada vez más en el tiempo su celebración, hasta convertirse en puntuales.

## **CONCLUSIONES Y RESULTADOS**

Este apartado recoge los resultados y las conclusiones que se han obtenido con la realización de este trabajo de investigación. En cuanto a los resultados, cabe destacar las siguientes:

### **Resultado primero**

Habiendo analizado el estado de la cuestión y del sector textil, concretamente en su vertiente de vestuario profesional técnico, y las características de la empresa, se ha elaborado un PMI para Partenon – líder en la confección del mencionado vestuario en España y con creciente implantación internacional.

### **Resultado segundo**

Este PMI, hipotético, incluye un análisis de los países a los cuales sería más interesante y beneficioso para Partenon extender la comercialización de sus productos. Mediante el método de escrutinio y reducción, que ha ayudado a descartar progresivamente países, se ha determinado que la empresa debería expandirse comercialmente a Dinamarca. Las fases de este PMI que han permitido llegar a ello son las siguientes:

En primer lugar, la de “*Selección y delimitación*”, en la que se analizan los potenciales mercados, se elige el que más se ajusta a los filtros y necesidades de la empresa y se expone la forma de entrada al elegido.

En la segunda fase, relativa al “*Marketing Mix Internacional*”, se establecen las adaptaciones que será necesario realizar relativas al producto, precio, distribución y promoción.

En la tercera fase, “*Implantación*” del PMI, se toman las decisiones necesarias relativas al control y la ejecución del mismo.

Por su parte, de la elaboración y aplicación del PMI propuesto para la expansión comercial de Partenon, pueden extraerse las siguientes conclusiones:

### **Conclusión primera**

Empleando el método de escrutinio y reducción, de la aplicación del primer filtro, resulta que lo más adecuado para Partenon es acceder al mercado de un país perteneciente a la UE. Filtrando a continuación por capacidad de gasto, los países candidatos se limitan a cinco – Austria, Dinamarca, Francia, Grecia y Polonia – que se reducen a cuatro por tener Grecia la mayor carga impositiva junto con el menor gasto en defensa. Analizada la legislación para la realización de negocios, el país finalmente elegido para la expansión comercial de Partenon es Dinamarca, que ocupa el primer lugar como país de la UE donde es más fácil realizar negocios, además de ser el que aplica una menor carga impositiva.

### **Conclusión segunda**

En lo que al portfolio de productos del que dispone Partenon se refiere, el más rentable y que mayor cifra de negocio supone para la empresa es uniforme de la policía. Es, asimismo, el que mayor potencial de internacionalización tiene. Por ello, se aconseja a la empresa que opte a confeccionar el uniforme que corresponde al cuerpo de la policía danesa conocido como *Politiet*.

### **Conclusión tercera**

Para la entrada al mercado danés se propone una combinación de exportación indirecta – mediante un agente comercial que proporcione a la empresa información de las características del mercado danés – y exportación directa – a través de la venta directa al cliente final –. De esta forma, la empresa se beneficia de los conocimientos de una persona familiarizada con el mercado danés y que se encuentra físicamente allí, sin dejar por ello de mantener un contacto directo con el cliente final.

### **Conclusión cuarta**

Se recomienda a Partenon adoptar una estrategia “glocal”, que no difiera en lo esencial de la llevada a cabo en España, sin perjuicio de las adaptaciones que sea necesario

realizar para adaptarse a los requerimientos legales daneses y las diferencias lingüísticas.

#### **Conclusión quinta**

Es aconsejable llevar a cabo una distribución exclusiva, que vaya directamente de la empresa al cliente final, evitando el contacto con intermediarios, ahorrándose los costes que a ello se asocian y teniendo la empresa el total control de las operaciones.

#### **Conclusión sexta**

La participación en ferias y exhibiciones comerciales y la ampliación de los servicios web a los clientes internacionales son las principales vías de promoción que se aconseja seguir a la empresa.

#### **Conclusión séptima**

Muy ligado a la selección del modo de entrada en el mercado danés está la escasa necesidad de coordinación con agentes externos y la facilidad de la organización del proyecto de internacionalización. Será clave, por tanto, la función del personal del departamento comercial internacional encargado del proyecto. Éste deberá comunicarse efectivamente tanto con el área de logística y contabilidad como con el agente comercial danés.

## **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Por no encontrarse dentro de los objetivos establecidos en este trabajo, hay varias líneas de investigación que podría tener relevancia abordar en un futuro. Se pueden destacar varias, como son las siguientes:

1. En primer lugar, la elaboración de un PMI para Partenon que cuente con un estudio detallado de los posibles costes en los que incurriría – transporte, logística...– y los beneficios ligados al proceso, incluyendo la determinación del precio que se asignaría a cada una de las piezas y al conjunto del uniforme.
2. El análisis de la posible ampliación del portfolio de productos que ofrecería Partenon en el mercado danés. Para ello, sería necesario analizar la viabilidad de introducir en dicho mercado la línea de productos destinados a los bomberos o de confeccionar el vestuario para los demás cuerpos de policía que no se han considerado prioritarios en el presente estudio.
3. Sería recomendable que Partenon analizase la posibilidad de realizar operaciones con otros países. Es decir, que la empresa ampliase su proyecto de expansión comercial, para ayudar a la marca a conseguir una posición más firme en el contexto internacional, y como consecuencia para incrementar el volumen de negocio. A la vista de los análisis realizados, países como Francia o Polonia podrían ser los siguientes candidatos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOTEX (2018) *Informe (2018): “El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2017” 17ªed.*
- Arteaga, J., Fernández, A., y Cerviño, J. (2018) «*Marketing Internacional*», en Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito la internacionalización*, 223-366. Madrid: ICEX-CECO.
- Banco mundial (2018) *Facilidad de hacer negocios por país*. Extraído el 10 de febrero de 2019 de [https://datos.bancomundial.org/?name\\_desc=true](https://datos.bancomundial.org/?name_desc=true)
- Banco mundial (2019) *Promedio detallado de precipitaciones*. Extraído el 21 de marzo de 2019 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ag.lnd.prcp.mm?view=map>
- Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham J. L. (2009–2013) *International Marketing*, 14a-16a Ediciones, Ed. The McGraw–Hill Companies Inc., USA.
- CESCE (2016). *Informe Sectorial de la Economía Española. Textil, 2016*.
- CESCE (2018). *Informe Sectorial de la economía española. Textil, 2018*.
- CITYC (2019) *Datos del sector textil de CITYC (2018)*. Extraído el 2 de enero de 2018 de <http://consejointertextil.com/wp-content/uploads/Datos-SEP-2018.pdf>
- CITYC (2016) *Últimos datos del sector*. Consultado el 4 de enero de 2019 en <http://consejointertextil.com/informacion-estadistica-cityc/>
- Climate Change Knowledge Portal (2019). *Temperaturas medias anuales en Dinamarca*. Extraído el 21 de marzo de 2019 de <https://climateknowledgeportal.worldbank.org/country/denmark>
- Datosmacro.com (2018) “Gasto público” en *Expansión*. Consultado el 23 de marzo de 2019 en <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto>
- DR (2012) *Norsk politi: Tal på uniformer fungerer*. Consultado el 23 de marzo de 2019 en <https://www.dr.dk/nyheder/politik/norsk-politi-tal-paa-uniformer-fungerer>

- El economista (S.F.) *Cotización euro-corona*. Consultado el 26 de marzo de 2019 en <https://www.eleconomista.es/cruce/EURDKK/resumen>
- ERM II – The EU’s Exchange Rate Mechanism. Extraído el 6 de marzo de 2019 de [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/euro-area/enlargement-euro-area/introducing-euro/adoption-fixed-euro-conversion-rate/erm-ii-eus-exchange-rate-mechanism\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/euro-area/enlargement-euro-area/introducing-euro/adoption-fixed-euro-conversion-rate/erm-ii-eus-exchange-rate-mechanism_en)
- Fecsa. *Líneas de negocio*. Consultado el 19 de noviembre de 2018 en <https://www.fecsa.net/es/ejercitofuerzasseguridad.asp>
- Holme, I. (2007). Innovative technologies for high performance textiles. *Coloration Technology*, 123(2), 59-73.
- ICEX (2019). *El exportador*. “Balanza comercial” <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html#seccion4>
- ICEX España Exportación e Inversiones (2018) *Información para invertir en el exterior y selección de mercados*. Consultado el 19 de noviembre de 2018 en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/index.html>
- IDEPA (2019). *Balanza comercial de España en el Sector Textil*. [https://www.idepa.es/detalle-oportunidad/-/asset\\_publisher/pZrNYOpXJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior](https://www.idepa.es/detalle-oportunidad/-/asset_publisher/pZrNYOpXJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior)
- Inforges Seidor (S.F.) *SAP Business One: El software de gestión líder para la empresa*. Consultado el 10 de febrero de 2019 en <https://www.inforges.es/erp-sap-business-one-murcia-valencia-alicante>
- Inglehart, R. F., & Norris, P. (2016). *Trump, Brexit, and the rise of populism: Economic have-nots and cultural backlash*.
- Jeong, I. (2003) “A cross-national study of the relationship between international diversification and new product performance”. *International Marketing Review*, 20(4), pp. 353-376.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977) “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market

commitments” en *Journal of international Business*, 8(1), pp. 23-32.

- Kaynak, E. (2008) “Editorial” en *Journal of Global Marketing*.
- Llamazares, O. (2016) *Marketing internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Llamazares, O., Arteaga, J., y Cerviño, J. (2013): «*Marketing y negociación internacional*», en Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito la internacionalización*, 181-311. Madrid: ICEX-CECO.
- Mammüt (S.F.) *Workwear*. Consultado el 25 de marzo de 2019 en <https://mammüt.dk>
- Martín, N. (2004). *Los nuevos uniformes de los bomberos son ignífugos e impermeables*. Extraído el 17 de febrero de 2019 de [http://www.bombersdepalma.com/prensa/9-11-04\\_MD.htm](http://www.bombersdepalma.com/prensa/9-11-04_MD.htm)
- Nieto, A., y Llamazares, O. (2009). *Marketing internacional*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Partenon (2018). *Información sobre mercados exteriores*.
- Partenon (2018). *Normativa General de Vestuario Laboral aplicable al vestuario*.
- Partenon (2018). *Partenon y su historia corporativa*. Consultado el 19 de noviembre de 2018 desde <https://www.partenon.net/empresa/>
- Partenon (2018-1). *Gestión de vestuario*. Consultado el 19 de noviembre de 2018 desde <https://www.partenon.net/>
- Partenon (2018-2). *Uniforme de la Guardia Civil*. Consultado el 12 de enero de 2019 desde <https://www.partenon.net/uniforme/guardia-civil/>
- Partenon (2018-3). *Uniforme de la Policía Local*. Consultado el 12 de enero de 2019 desde <https://www.partenon.net/uniforme/policia-local/>
- Partenon (2018-4). *Uniforme de la Policía Nacional*. Consultado el 12 de enero de 2019 desde <https://www.partenon.net/uniforme/policia-nacional/>

- Partenon (2018-5). *EUROPOL vestirá una vez más uniformidad de Partenon*. Consultado el 10 de enero de 2019 en <https://www.partenon.net/europol-vestira-una-vez-mas-uniformidad-partenon/>
- Partenon (2018-6). *Sicilia oriental reafirma la apuesta por la expansión europea de Partenon*. Consultado el 10 de enero de 2019 en <https://www.partenon.net/noticias/>
- Partenon (2018-7) *Partenon confía en SAP para su gestión*. Consultado el 10 de enero de 2019 en <https://www.partenon.net/partenon-confia-sap-gestion/>
- Partenon (2018-8) *Partenon, empresa líder en el sector*. Consultado el 10 de enero de 2019 en <https://www.partenon.net/>
- Plataforma tecnológica sectores manufactureros (2018). *CITYC actualiza los datos del sector textil y de la confección en España*. Consultado el 10 de marzo de 2019 en <http://www.platecma.com/cityc-actualiza-los-datos-del-sector-textil-y-de-la-confeccion-en-espana/>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.
- Porter, M.E. (2008) *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), pp.78-93.
- PwC (2019). *Consumer Insights Survey (2018)*. Extraído el 10 de febrero de 2019 de <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/2018-global-consumer-insights-survey.html>
- Sidebottom, B. A. (2001). *U.S. Patent No. 6,185,738*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- The World Bank: Doing Business (2019). *Ease of doing Business in Denmark*. Consultado el 23 de marzo de 2019 en <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/denmark>
- UE (2019). Los 28 países miembros de la UE. Extraído el 15 de febrero de 2019 [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_es)
- Vernon, R. (1996) "International Investment and International Trade in the Product Cycle" en *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, pp. 190-207.

- Vila, N., & Kuster, I. (2008). Success and internationalization: analysis of the textile sector. *Journal of Global Marketing*, 21(2), 109-125.
- Wilusz, E. (Ed.). (2008). *Military textiles*. Elsevier.
- Winterhalter, C. A., Teverovsky, J., Wilson, P., Slade, J., Horowitz, W., Tierney, E., & Sharma, V. (2005). Development of electronic textiles to support networks, communications, and medical applications in future US Military protective clothing systems. *IEEE Transactions on Information Technology in Biomedicine*, 9(3), 402-406.

## **ANEXOS**

ANEXO 1: Portada de la web corporativa de Partenon .....	77
ANEXO 2: Requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad (SCG).....	80
ANEXO 3: Gasto público en los países de la UE.....	82
ANEXO 4: Facilidad para hacer negocios en los países de la UE .....	83

## ANEXO 1: Portada de la web corporativa de Partenon

En este anexo se incluyen un conjunto de imágenes que se pueden encontrar en la página web de Partenon ([www.partenon.net](http://www.partenon.net), consultada el 02/04/2019) y que ilustran las características más destacables de la empresa.



**PARTENON**

**I+D+I**

**FORTALEZA ESTRATÉGICA**

INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

TIENDA ONLINE

**PARTENON**

**ENTREGA PERSONALIZADA**

ATENCIÓN A LA MEDIDA DE CADA CLIENTE

TIENDA ONLINE

**PARTENON** SERVICIO REFLECTANTE CON ALTA VISIBILIDAD Y SERIGRAFIA POLICIA

ITEM	DESCRIPCION	Ficha Técnica	Unidades	Precio
1	CHUBIQUIN DE LONA	2XS	0	32
2	CHUBIQUIN DE LONA	M	1	11
3	CHUBIQUIN VELORO	M	0	42
4	CHUBIQUIN VELORO	L	0	78
5	CHUBIQUIN ELASTICO	Única	0	14

**PLATAFORMA POR PUNTOS**

OPTIMICE SU GASTO EN UNIFORMIDAD

**TIENDA ONLINE**

**PARTENON**

**TIENDA ONLINE**

REALIZA TUS PEDIDOS EN NUESTRA TIENDA

**TIENDA ONLINE**

## ANEXO 2: Requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad (SCG)

### ISO 9001:2000



*La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un SGC y mejorar continuamente su eficacia.*

La adopción de un SGC debería ser una decisión estratégica de la organización y su diseño, documentación e implementación deberían responder a las características, objetivos y necesidades de dicha organización. Las etapas lógicas que esto supone incluyen:

- a. determinar las necesidades y expectativas de los clientes;
- b. establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c. determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d. determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e. establecer los métodos para medir la eficacia de cada proceso y aplicar las medidas correspondientes;
- f. determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- g. establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.



*En relación con los procesos, ISO 9001:2000 establece que la organización debe:*

- *identificar y concretar cómo se ordenan y se interrelacionan los procesos necesarios para el SGC,*
- *determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que la operación y el control de estos procesos sean eficaces,*
- *asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos,*
- *realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e*
- *implementar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.*

Para cumplir con estos requisitos, deberemos cerciorarnos de que las actividades correspondientes han sido incorporadas al SGC. Además, es recomendable que los procesos del SGC estén definidos documentalmente (por ejemplo diagrama de flujo, ficha de proceso, etc.) y tener métodos apropiados (por ejemplo indicadores) que permitan hacer su seguimiento y medición.

Debería entenderse que el SGC ha de incluir como mínimo los procesos de prestación de los servicios de Transporte contemplados en el capítulo 7 de ISO 9001:2000 (salvo las exclusiones permitidas):

- Proceso de planificación.
- Proceso relacionado con el cliente.
- Proceso de diseño y desarrollo.
- Proceso de compras.
- Proceso de prestación del servicio.
- Proceso de control de los dispositivos de seguimiento y medición.

También es conveniente identificar otros procesos como, por ejemplo:

- Revisión por la Dirección.
- Auditorías internas.
- Acción correctiva y preventiva.
- Seguimiento de la satisfacción del cliente.
- Análisis de datos, etc.

Es recomendable que la elaboración de la documentación no se convierta en un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor. El grado de detalle con que se describan los procesos debe estar relacionado con la complejidad y la estabilidad de los mismos. Las actividades sencillas quizás solo exijan una descripción somera. Los procesos complejos exigirán el nivel de detalle necesario para que el personal comprenda las actividades y tareas, así como sus interrelaciones, de forma que puedan cumplir eficazmente con sus cometidos.

Otro requisito importante que aparece en este apartado de la norma es que cuando la organización contrate externamente (o subcontrate) cualquier proceso que afecte a la calidad de los servicios prestados, será necesario determinar cómo se ejercerá el control sobre esa actividad (la organización seguirá siendo responsable de garantizar que se suministre lo que su cliente le haya solicitado).

### ANEXO 3: Gasto público en los países de la UE

País	Gasto Público (expresado en €)	% del Gasto público empleado en defensa	Gasto Público en % PIB	Fecha
Francia	1.291.948,00	4,01%	56,50%	2017
Holanda	313.265,00	2,84%	42,50%	2017
Suecia	234.971,60	2,17%	49,80%	2018
Polonia	192.060,10	4,60%	41,10%	2017
Austria	181.809,10	1,44%	49,20%	2017
Dinamarca	149.793,00	2,19%	51,20%	2017
Finlandia	120.807,00	2,65%	54,00%	2017
Grecia	85.277,00	4,98%	47,30%	2017
Irlanda	77.269,50	1,30%	26,30%	2017
República Checa	74.682,20	2,64%	39,00%	2017
Rumanía	63.162,10	6,18%	33,60%	2017
Hungría	58.183,50	2,05%	46,90%	2017
Eslovaquia	34.103,10	2,90%	40,20%	2017
Luxemburgo	23.824,50	1,21%	43,10%	2017
Croacia	22.038,30	3,06%	45,00%	2017
Eslovenia	18.564,30	2,49%	43,20%	2017
Bulgaria	18.110,60	4,40%	35,10%	2017
Lituania	13.959,70	5,03%	33,10%	2017
Letonia	10.220,10	4,48%	37,80%	2017
Estonia	9.274,30	5,15%	39,30%	2017
Chipre	7.344,20	4,95%	37,40%	2017
Malta	4.031,30	1,40%	36,20%	2017

Fuente: Adaptación de Datosmacro.com (2018)

#### ANEXO 4: Facilidad para hacer negocios en los países de la UE

País	Código del país	2018	Ranking dentro de la UE (1 = país con la legislación más favorable para hacer negocios)
Austria	AUT	26	10
Bélgica	BEL	45	19
Bulgaria	BGR	59	25
Chipre	CYP	57	23
Croacia	HRV	58	24
Dinamarca	DNK	3	1
Eslovenia	SVN	40	17
España	ESP	30	11
Estonia	EST	16	5
Finlandia	FIN	17	6
Francia	FRA	32	12
Grecia	GRC	72	27
Hungría	HUN	53	22
Irlanda	IRL	23	8
Italia	ITA	51	20
Letonia	LVA	19	7
Lituania	LTU	14	4
Luxemburgo	LUX	66	26
Malta	MLT	84	28
Países Bajos	NLD	36	16
Polonia	POL	33	13
Portugal	PRT	34	14
Reino Unido	GBR	9	2
República Checa	CZE	35	15
República Eslovaca	SVK	42	18
Rumania	ROU	52	21
Suecia	SWE	12	3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial (2018)