



Universidad Pontificia de Comillas

Estudio de internalización de la empresa española de bicicletas Berria al mercado irlandés.

Autor: Vicente Montiel Diez
Director: Pedro Palencia Alacid

MADRID | mayo 2023

ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
LISTADO DE ACRÓNIMOS	6
RESUMEN	7
PALABRAS CLAVE	7
INTRODUCCIÓN.....	9
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	
1. Introducción al sector y la situación actual.....	10
2. Historia del modelo de bicicletas Berria y situación actual de Berria	11
3. Análisis DAFO	13
4. Justificación de la oportunidad de expansión internacional	15
PARTE II: DESARROLLO DEL ANÁLISIS ACADÉMICO MARKETING INTERNACIONAL PARA BERRIA	
1. Análisis académico del marketing de Cateora	17
2. Análisis académico del marketing internacional del ICEX.....	17
3. Análisis académico del marketing del profesor Llamazares	18
4. Selección del Plan de Marketing Internacional propuesto para Berria.....	19
PARTE III: DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.....	
1. Fase 1 Análisis de la situación.....	21
1.1.1 Calidad de los productos.....	21
1.1.2 La capacidad de innovación.....	21
1.1.3 Los procesos de producción	21
1.1.4 La reputación de la marca.....	21
1.1.5 Los recursos financieros y el talento humano (análisis financiero de Berria).....	22
2. Fase 2: Análisis de los posibles mercados y oportunidades.....	27
2.1.1 Análisis del mercado irlandés	27
2.1.2 Exportaciones, importaciones y crecimiento.....	27
2.1.3 Competencia	30
2.1.4 Distribuidores	31
2.2.1 Análisis del mercado rumano	31
2.2.2 Exportaciones, importaciones	32

2.2.3 Competencia	33
2.2.4 Distribuidores.....	34
2.3 Comparativa en el índice de Afinidad y Complejidad.....	34
2.4 Facilidad de negocio	34
2.5 Análisis DAFO Irlanda.....	35
2.6 Análisis DAFO Rumania	36
2.7 Selección de mercado	37
3. Fase 3: Entrada al mercado.....	38
4. Fase 4: Adaptación del marketing mix,	40
4.1 Producto.....	40
4.2 Precio.....	42
4.3 Distribución.....	43
4.4 Comunicación a través de promociones y marketing.....	43
5. Fase 5: La implementación y planificación financiera	44
CONCLUSIONES GENERALES.....	45
BIBLIOGRAFÍA	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales países productores de bicicletas en la UE.....	11
Figura 2: Exportadores de bicicletas hacia Irlanda.....	28
Figura 3: Importaciones de bicicletas desde Irlanda.....	28
Figura 4: Trade value growth Europe/Ireland.....	29
Figura 5: Ubicación de los distribuidores en Irlanda.....	31
Figura 6: Exportadores de bicicletas hacia Irlanda.....	31
Figura 7: Importaciones de bicicletas desde Rumania.....	32
Figura 8 Ubicación de los distribuidores en Rumanía.....	33
Figura 9 Afinidad vs Complejidad del país.....	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Equipo de Berria.....	13
Tabla 2: Análisis financiero 2020.....	22
Tabla 3: Cuentas anuales 2019-2020.....	24
Tabla 4: Trade value growth.....	29
Tabla 5: Bicicletas vendidas marca y modelo	30
Tabla 6: Ciudades irlandesas donde más facilidad hay para expandir una empresa.....	30
Tabla 7: Distribuidores de bicicletas en Irlanda.....	30
Tabla 8: Afinidad vs Complejidad del país.....	34
Tabla 9: Ranking facilidad para hacer negocios.....	35
Tabla 10: Ciudades irlandesas donde más facilidad hay para expandir una empresa..	39
Tabla 11: Lista de productos fabricados por Berria.....	39

LISTADO DE ACRÓNIMOS

DAFO: Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior: ICEX España Exportación e Inversiones

PMI: Plan de Marketing Internacional

PPA: Paridad de Poder Adquisitivo

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

SEM: Search Engine Marketing

SEO: Search Engine Optimization

UE: Unión Europea

OEC: The Observatory of Economic Complexity

AMBE: Asociación de Marcas y Bicicletas de España

ROE: Return on Equity (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto)

ROA: Return on Assets (Rentabilidad sobre los Activos)

PMP: Plazo Medio de Pago

NOF: Necesidades Operativas de Fondos

FM: Fondo de Maniobra

MTB: Mountain Bike (Bicicleta de Montaña):

Resumen:

En los últimos años, la industria del ciclismo ha experimentado una creciente presión de internacionalización debido a la globalización y a la transición ecológica. Esto ha llevado a que pequeñas y medianas empresas busquen nuevas estrategias para acceder a mercados internacionales y obtener mayores beneficios económicos. En este contexto, el presente trabajo de investigación se enfoca en analizar la posibilidad de expansión a mercados internacionales para la empresa española del ciclismo, Berria.

Después de justificar esta oportunidad de expansión internacional, se ha identificado Irlanda como el mercado más idóneo, con un alto potencial y accesibilidad. El objetivo principal de esta investigación se centra en el diseño y desarrollo de un hipotético Plan de Marketing Internacional para asegurar el éxito de Berria en este mercado objetivo, adaptado a las características específicas de la empresa.

Como estrategia de entrada recomendada, se sugiere la exportación indirecta a través de distribuidores no relacionados con la marca. Para después buscar distribuidores integrados al supply chain de Berria, lo cual permitirá a Berria establecer una presencia inicial en el mercado irlandés mediante la venta de sus productos desde Irlanda, además de poder prestar servicio técnico postventa en el mismo país, asegurando la calidad del producto. En caso de obtener éxito a largo plazo, se plantea la posibilidad de establecer un modelo de expansión que incluya la apertura de tiendas propias y la opción de franquicias en Irlanda.

Palabras clave:

- Plan de Marketing Internacional: es un documento estratégico que establece las acciones y estrategias necesarias para introducir y posicionar una empresa en mercados internacionales. Este plan incluye objetivos específicos, un análisis exhaustivo del mercado, estrategias de entrada adecuadas, un marketing-mix adaptado a las características del mercado objetivo y sistemas de control y seguimiento para asegurar el éxito de la empresa en el ámbito internacional.
- Internacionalización: es el proceso mediante el cual una empresa busca expandirse más allá de sus fronteras nacionales y entrar en mercados internacionales con el fin de aprovechar oportunidades de crecimiento y obtener ventajas competitivas.
- El mercado objetivo: se refiere a un segmento específico del mercado internacional al cual la empresa dirige sus productos o servicios. La selección del mercado objetivo se realiza en base a criterios como la demanda, la competencia, el potencial de crecimiento y la adecuación de la propuesta de valor de la empresa.
- Exportación directa: es una modalidad de entrada a mercados internacionales en la cual la empresa vende sus productos directamente al mercado extranjero, sin intermediarios. Esta estrategia puede implementarse a través de canales de distribución propios o mediante acuerdos con distribuidores locales.

- Marketing mix: se compone de variables controlables por la empresa, como el producto, el precio, la distribución y la promoción. Estas variables deben adaptarse al mercado objetivo y a las necesidades y preferencias de los consumidores para lograr el éxito en el ámbito internacional.
- Berria: es una empresa española fabricante de bicicletas que busca expandirse a mercados internacionales. Se destaca por su crecimiento sostenido y controlado en el mercado nacional y busca establecer una marca reconocible y competitiva a nivel internacional.
- Análisis de mercado: es una evaluación detallada de las características, tendencias, oportunidades y amenazas del mercado objetivo. Este análisis incluye factores como la demanda, la competencia, los canales de distribución, los precios, las regulaciones y las preferencias del consumidor.
- Estrategia de entrada: se refiere al plan de acción que establece cómo una empresa ingresará a un mercado internacional específico. Puede incluir modalidades como la exportación directa, licencias, alianzas estratégicas o inversión directa, y se selecciona en función de los recursos, el conocimiento del mercado y los objetivos de la empresa.
- Posicionamiento: es el proceso de crear una imagen y una percepción favorable en la mente de los consumidores sobre los productos o servicios de la empresa. En el caso de Berria, el objetivo es diferenciarse de la competencia y resaltar los beneficios y valores únicos que ofrece.
- Control y seguimiento: implican el monitoreo y la evaluación de los resultados y el desempeño del plan de marketing internacional de Berria. Esto incluye la medición de indicadores clave, el ajuste de estrategias y acciones según los resultados obtenidos, y la toma de decisiones para mejorar la eficacia y eficiencia del plan.

Introducción:

El trabajo de investigación presentado se enfoca en analizar la posibilidad de expansión a mercados internacionales para la empresa española de bicicletas, Berria. En particular, se estudiará a través de un proceso estratégico de selección de mercados aquel país que ofrece mayor accesibilidad y potencialidad. Para lograr un mayor éxito, se procederá al diseño y desarrollo de un hipotético Plan de Marketing Internacional adaptado a las características específicas de Berria, inspirándonos en el proceso de planificación propuesto por Llamazares García-Lomas, ICEX y Cateora.

Para alcanzar este objetivo, se han utilizado fuentes de información tanto primarias como secundarias. Para la investigación y selección de mercados exteriores, se ha recurrido a datos oficiales de bases de datos reconocidas, como *el The Observatory of Economic Complexity, Eurostat y Asociación de Marcas y Bicicletas de España (AMBE)*.

Berria es una empresa que ha logrado establecerse en el mercado español con un crecimiento sostenido y controlado, creando una marca de bicicletas perfectamente reconocible. Berria es una empresa muy internacionalizada y expandirse a un mercado como Irlanda representa el siguiente paso lógico en la estrategia de la compañía.

El trabajo se estructura en tres partes. En la primera parte, se realiza un análisis del sector de bicicletas internacional y un análisis interno de la situación actual de Berria. En la segunda parte, se procede al desarrollo de una filosofía de Marketing Internacional. La tercera es construir un PMI para la posible expansión de Berria en el mercado con mayor potencialidad, en este caso, el mercado irlandés. El PMI incluirá la estrategia a seguir, las adaptaciones del Marketing mix y un sistema de organización, coordinación y control para su implementación exitosa.

PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

1. Introducción al sector y situación actual

En el año 2020, la industria de la bicicleta en Europa alcanzó cifras récord en inversión, producción, ventas y facturación. El sector estuvo formado por alrededor de 1.000 compañías, en su mayoría PYMES, que emplearon aproximadamente 155.000 personas. La inversión ascendió a 1.500 millones de euros, lo que representa un aumento del 50% comparado con el año 2019. Asimismo, se vendieron 22 millones de bicicletas, generando una facturación global de 18.300 millones de euros, lo cual supone un incremento del 40% en comparación con el año anterior (2019) (CONEBI, 2021).

Respecto a la demanda, las bicicletas eléctricas experimentaron el mayor crecimiento en el sector europeo, con un incremento del 52% en el año 2020 y ventas por valor de 10.600 millones de euros. El país que lideró este incremento fue Portugal, siendo el país que cuenta con más bicicletas dentro de la Unión Europea. Los componentes y accesorios también alcanzaron su nivel más alto de ventas en 2020, generando una facturación de 3.000 millones de euros. Estas cifras contribuyeron de manera positiva al empleo en el sector, que experimentó un aumento del 30% en toda Europa (CONEBI, 2021).

En términos de crecimiento por países, Italia, Alemania y España registraron cifras históricas en 2020. Italia obtuvo un crecimiento del 19% en las unidades vendidas, con más de 2 millones de bicicletas (ANCMA, 2021). Alemania alcanzó una facturación de 6.440 millones de euros y vendió 5 millones de bicicletas, lo que representa un aumento del 17% en unidades y del 61% en facturación en comparación con 2019 (Zweirad Industrie Verband, 2021). España, por su parte, experimentó un aumento del 24% en las ventas, alcanzando por primera vez en su historia la cifra de 1,5 millones de bicicletas vendidas (AMBE, 2021). Es interesante resaltar en este sector el impacto de las bicicletas eléctricas como alternativa a las motos. Todos estos países también experimentaron un crecimiento significativo en las ventas de bicicletas eléctricas, con incrementos que oscilaron entre el 43% y el 49% en comparación con 2019. Esto está fomentado por leyes e iniciativas que fomentan o requieren el uso de transportes alternativos como las bicicletas; ejemplos de ello son Madrid Central o las zonas bajas de emisiones en varias capitales como Roma u Holanda (Portal web ayuntamiento de Madrid). Además, las mejoras en la tecnología de las baterías y los motores eléctricos están provocando que las bicicletas eléctricas sean cada vez más accesibles y asequibles a un público más grande.

Las exportaciones de bicicletas en todo el mercado europeo aumentaron un 35% en 2020, alcanzando 1,35 millones de unidades con un valor superior a los 450 millones de euros. Portugal es el país con mayor número de exportaciones, seguido por Rumania e Italia.

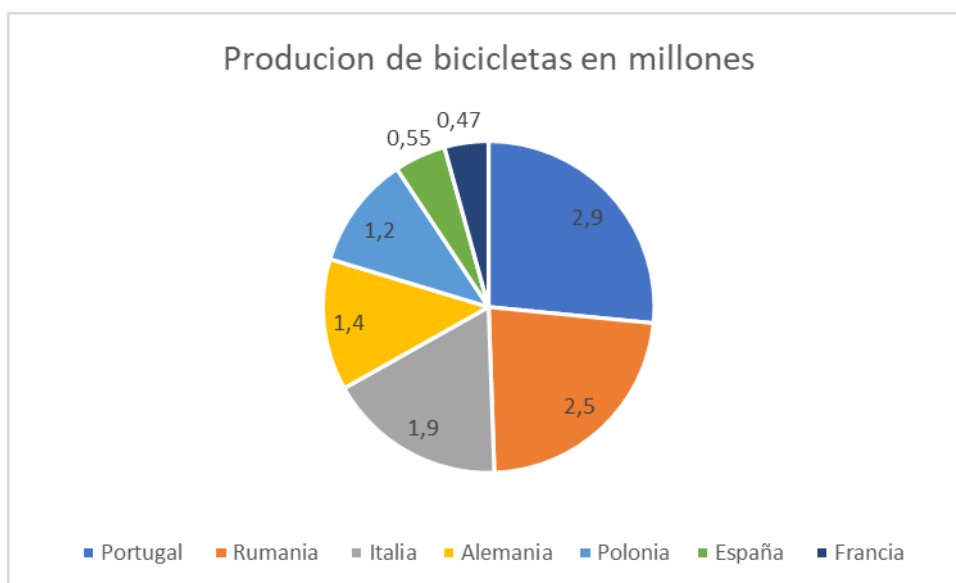
Aunque las importaciones fueron superiores, disminuyeron un 3% en comparación con el año anterior, lo que muestra una tendencia decreciente de la producción en Europa.

En términos de bicicletas eléctricas, tanto las exportaciones como las importaciones experimentaron un crecimiento significativo. Los principales países consumidores fuera

de la UE fueron el Reino Unido y Suiza, mientras que las principales procedencias de importación fueron países asiáticos como Camboya, Taiwán y Bangladesh.

Respecto a la producción en la Unión Europea, es resaltable que se fabricaron un total de 12,2 millones de bicicletas en 2020, lo que representa un aumento del 1,2% en comparación con el año anterior. Los principales productores en la Unión Europea fueron Portugal, Italia y Alemania, representando el 50% de la producción total. España se ubicó en la undécima posición. Además, el 80% de las bicicletas eléctricas vendidas en la UE fueron producidas en el territorio europeo.

Figura 1: Principales países productores de bicicletas en la UE.



Elaboración propia. Fuente: Eurostat 2021

En 2021, se produjeron un total de 13,5 millones de bicicletas en la Unión Europea, lo que indica un aumento del 11% en comparación con 2020.

La producción de bicicletas vendidas varía considerablemente entre los Estados miembros de la UE para los cuales se tienen datos disponibles. El mayor número de bicicletas producidas se registró en Portugal (2,9 millones), Rumania (2,5 millones), Italia (1,9 millones), Alemania (1,4 millones) y Polonia (1,2 millones). (Eurostat 2021)

En el sector nacional de la bicicleta, las ventas del sector de artículos deportivos aumentaron un 1,5% en 2020, alcanzando los 7.746 millones de euros. El ciclismo representó el 33,66% del total de ventas del sector. El sector de la bicicleta empleó a 22.572 personas, con un crecimiento del 0,02% en comparación con el año anterior. En España, hay 339 empresas que pertenecen a este sector, incluyendo fabricantes y comercios, con una plantilla media de 26,60 personas empleadas. Además, el número de tiendas aumentó en 30 establecimientos en comparación con 2019 (AMBE, 2021). Podemos extrapolar a través de estos datos que la mayoría de las empresas son PYMES y que el mercado deportivo de la bicicleta es significativo dentro de España.

Tendencias a resaltar en el mercado español son el aumento del interés por la movilidad sostenible, crecimiento del turismo, auge de las bicicletas eléctricas y mayor inversión en infraestructuras.

2. Historia del modelo de bicicletas Berria y la situación actual de Berria.

La historia de Berria Bikes, fundada en 2012 por los hermanos José y David Vitoria, se remonta a más de un siglo. La pasión por la bicicleta ha estado presente en su familia a lo largo de tres generaciones, siendo el motor que los motivó a superar límites y que los impulsó a alcanzar logros más que reseñables.

Miguel, abuelo de los hermanos Vitoria, descubrió el potencial de la bicicleta durante la Guerra Civil española. Utilizaba la bicicleta para transportar más de 80 kilos de aceite de oliva, recorriendo largas distancias todas las noches por la España rural. Así, durante la década de los 50 continuó desarrollando el negocio.

La pasión de Miguel Vitoria continuó vivo a través de su hijo durante los años 1960 a 1990; éste no solo siguió los pasos de su padre, sino que se convirtió en un corredor de ciclismo a nivel regional. Durante ese tiempo, recibió el apodo de "Berria" debido a su fama de correr detrás de los camiones Barreiros durante sus entrenamientos.

Con esta tradición familiar arraigada en el ciclismo, José y David, nietos de Miguel Vitoria e hijos de "Berria", continuaron el legado, demostrando la capacidad de esfuerzo, dedicación y determinación que han caracterizado a su familia.

En los años 2000, Berria Bikes entra en una nueva era. Después de diez años de perseverancia, excelencia e innovación, la marca se ha convertido en un referente en el mundo del alto rendimiento. Comienza una etapa más exigente y renovada, consolidándose como una marca indispensable en el sector.

Hoy en día, Berria Bike se enfrenta a nuevos retos mientras continúa su crecimiento y expansión en el mercado. Con una presencia en 430 puntos de venta, en todo el mundo, casi el doble que en el ejercicio anterior, la empresa busca consolidarse como líder en el sector de bicicletas de alta gama.

Uno de los desafíos actuales a los que se enfrenta es lograr un incremento del 30% en las ventas de unidades, así como aumentar el ticket medio en un 20%. Para obtener estas metas, Berria Bike ha apostado por la diversificación de su catálogo, presentando una exitosa gama de bicicletas eléctricas que rápidamente se han convertido en top ventas. De hecho, se estima que estas bicicletas eléctricas representarán aproximadamente el 30% de las ventas totales de la compañía.

Además, Berria Bike ha realizado importantes inversiones para fortalecer su infraestructura. Recientemente, ampliaron sus instalaciones de producción en Albacete, pasando de 2.500 metros cuadrados a 3.000 metros cuadrados. Esta expansión les ha permitido incrementar su capacidad productiva en un 60% con el objetivo de fabricar hasta 200 bicicletas diarias. Esta inversión ascendió a 350.000 euros y muestra el compromiso de la empresa con la calidad y el crecimiento sostenible.

En línea con su crecimiento, Berria Bike también ha aumentado su plantilla en un 167%, alcanzando los cuarenta empleados directos. Esta expansión de personal busca garantizar la eficiencia y calidad en la fabricación de bicicletas, así como la satisfacción de los clientes.

Adicionalmente, Berria Bike ha invertido en la digitalización y optimización de su almacén, con el objetivo de mejorar la gestión del stock y la eficiencia logística en toda la empresa. Estas mejoras contribuyen a brindar un servicio más rápido y eficiente, satisfaciendo las demandas del mercado en constante evolución.

Su equipo actual se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla1: Equipo de Berria

Cargo	Nombre	Fecha
Consejero	RAPALLO ISLA SANTIAGO	18/05/2023
Consejero	SUMA CAPITAL ASESORAMIENTO SOCIEDAD LIMITADA	18/05/2023
Consejero	SUMA CORPORATE SOCIEDAD LIMITADA	18/05/2023
Consejero	VITORIA CANO DAVID	18/05/2023
Consejero ejecutivo	VITORIA CANO DAVID	18/05/2023
Presidente	VITORIA CANO DAVID	18/05/2023
Consejero ejecutivo	VITORIA CANO JOSE MIGUEL	18/05/2023
Consejero	VITORIA CANO JOSE MIGUEL	18/05/2023

Elaboración propia. Fuente: infocif.economia3

3. Análisis DAFO

Tras analizar el entorno nacional e internacional del sector de las bicicletas, así como los recursos y capacidades de la empresa objeto del análisis, procederemos a realizar un análisis DAFO para identificar las ventajas competitivas que Berria debería potenciar en su estrategia de internacionalización. Según *Olivera y Hernández (2011)*, el análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planificación estratégica al proporcionar información relevante para la implementación de acciones y medidas correctivas. El acrónimo DAFO proviene de las cuatro áreas que se evalúan en este análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. A continuación, se presentará el análisis DAFO sin modificar su significado. Se muestra a continuación el análisis DAFO de Berria Bikes:

- **Fortalezas:**
 - Diseño y calidad de productos: Berria Bike destaca por su enfoque en la fabricación de bicicletas de alta gama, tanto eléctricas como tradicionales, con un diseño atractivo y una calidad reconocida en el mercado.
 - Crecimiento y expansión: la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, duplicando su número de puntos de venta y expandiéndose en el mercado de bicicletas de alta gama.
 - Innovación: Berria Bike ha logrado destacarse en el mercado mediante la introducción de nuevas tecnologías y productos innovadores, como su exitosa gama de bicicletas eléctricas y de montaña que ha generado un incremento en las ventas.

- Infraestructura y capacidad productiva: la reciente ampliación de las instalaciones y la mejora de la capacidad productiva, muestran la inversión de la empresa en su infraestructura para hacer frente a la demanda y mejorar la eficiencia. Además de la red de distribución a nivel transcontinental.
 - Pioneros en personalización: “Berria, a pesar de su relativa corta vida en el mundo de la fabricación de bicicletas, es pionera en la personalización” *tradebike.es* (2018)
 - Buena imagen de marca y reconocible: es una marca conocida y distinguible de sus competidores.
- **Debilidades:**
- Dependencia de proveedores y distribuidores externos: aunque Berria Bike ha invertido en la ampliación de sus instalaciones, aún depende de proveedores externos para la fabricación de algunas piezas y componentes de sus bicicletas, lo que puede afectar los plazos de entrega y a la calidad del producto final.
 - Relativamente pequeña en comparación con competidores: Berria Bike, a pesar de su crecimiento, es una empresa relativamente pequeña en comparación con otros fabricantes de bicicletas de alta gama establecidos en el mercado. Esto puede limitar su alcance y capacidad para competir en ciertos segmentos. Ejemplo de esto son los fabricantes indios Hero Cycles.
- **Oportunidades:**
- Tendencia creciente en el mercado de bicicletas: existe una creciente demanda de bicicletas tanto tradicionales como eléctricas, especialmente en el segmento de alta gama. Berria Bike tiene la oportunidad de capitalizar esta tendencia y aumentar sus ventas y participación en el mercado.
 - Expansión internacional: la empresa tiene potencial para expandirse a nivel internacional, aprovechando la demanda de bicicletas de alta calidad en otros países y estableciendo alianzas estratégicas con distribuidores y minoristas internacionales.
- **Amenazas:**
- Competencia intensa: el mercado de bicicletas de alta gama es altamente competitivo, con la presencia de grandes fabricantes establecidos y nuevas marcas emergentes. Berria Bike debe enfrentar la competencia tanto a nivel nacional como internacional.

- Cambios en las regulaciones: las regulaciones y políticas gubernamentales relacionadas con la fabricación y uso de bicicletas eléctricas podrían tener un impacto en el negocio de Berria Bike. La empresa debe estar alerta para detectar los cambios regulatorios y adaptarse en consecuencia.

En general, Berria Bike tiene fortalezas significativas en términos de diseño de productos, crecimiento y capacidad productiva. No obstante, también enfrenta desafíos en términos de dependencia de proveedores externos y competencia intensa. Aprovechar las oportunidades del mercado en crecimiento y abordar las debilidades y amenazas identificadas serán aspectos clave para el éxito continuo de la empresa

Cuadro DAFO Berria bikes

Factores Internos	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño y calidad de productos ➤ Crecimiento y expansión ➤ Innovación ➤ Infraestructura y capacidad productiva. ➤ Pioneros en innovación ➤ Buena imagen de marca 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependencia de proveedores y distribuidores externos ➤ Relativamente pequeña en comparación con competidores
Factores externos	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencia creciente del mercado de bicicletas ➤ Expansión internacional 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia intensa. ➤ Cambios en las regulaciones.

4. Justificación de la oportunidad de expansión internacional

Existen varias razones por las que una empresa del sector de bicicletas puede considerar la internacionalización, algunas de ellas son:

- **Acceso a nuevos mercados**: la expansión a otros países brinda la oportunidad de captar clientes y mercados nuevos que pueden estar interesados en los productos de la empresa.
- **Diversificación de ingresos**: la internacionalización permite reducir la dependencia de un solo mercado o país, diversificando las fuentes de ingresos y disminuyendo riesgos.
- **Economías de escala**: a medida que la empresa crezca y aumente su producción, podrá beneficiarse de economías de escala, lo que se traduce en una reducción de costos y mayor eficiencia.

- Aprovechamiento de ventajas competitivas: la empresa puede contar con ventajas competitivas únicas, como su tecnología avanzada, experiencia en diseño y marca reconocida, que pueden proyectarse a mercados extranjeros.
- Acceso a recursos y talento: al establecerse en diferentes países, la empresa puede acceder a recursos y talento que no estén disponibles en su mercado local, como materias primas, proveedores y personal especializado.

El mercado de las bicicletas en España es muy potente y cuenta con una gran marca país y calidad. Esto se demuestra por el gran número de fabricantes como: BH, CBK, Conor, Goka, Massi, Megamo, MMR, Mondraker, Monty, MSC, Orbea, Vitoria y Unno, además de la gran afición al ciclismo arraigada en el país, muestra de lo cual son los reconocidos y grandes ciclistas como: Miguel Induráin, Luis Ocaña, Alejandro Valverde, Óscar Freire, Alberto Contador, Federico Martín Bahamontes, Perico Delgado o Roberto Heras.

La marca de calidad española y en especial la de Berría, garantiza un buen producto de calidad con proyección de venta en todos los continentes, que cuenta con la infraestructura y acuerdos necesarios para poder exportar su producto fuera de España.

Berría aún no ha desarrollado su actividad comercial en varios países, como Irán, Irlanda, Indonesia, Holanda, Rumania, Noruega y Finlandia. Teniendo en cuenta la naturaleza de este estudio, a partir de ahora nos centraremos en los países de la Unión Europea y Noruega que cuentan con acuerdos comerciales que le permitirían expandirse con mayor facilidad.

Así, analizaremos a continuación, a través de un plan de marketing, la posibilidad de crecimiento continuo y de expansión a más puntos de venta, lo que sería beneficioso para la empresa.

PARTE II: DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

1. Análisis académico de Cateora

A la hora de delinear un plan de marketing integral, Graham y Cateora (2009) proponen un proceso de cuatro fases: Análisis Preliminar y Proyecciones, Adaptación del Marketing mix, Desarrollo del Plan de Marketing Internacional e Implementación y Control. Estas fases crean el "Proceso de planificación de marketing internacional de Cateora". *Cateora et al.* (2009)

➤ Fase 1: Análisis Preliminar y Proyecciones

Durante esta fase inicial, se evalúan los mercados potenciales, asegurando que las características de la empresa se alineen con estos mercados identificados. Esto implica la realización de un análisis interno de la empresa y un análisis ambiental, con el objetivo de establecer criterios de selección para evaluar su idoneidad para la empresa.

➤ Fase 2: Adaptación del Marketing mix

Una vez que se seleccionan los mercados, la fase subsiguiente involucra la adaptación de los elementos de la mezcla del mercadeo para acomodar las restricciones impuestas por factores ambientales incontrolables.

➤ Fase 3: Desarrollo del Plan de Marketing Internacional

En esta etapa se desarrolla un Plan de Marketing Internacional (IMP) para el mercado objetivo. Esto incluye un análisis integral de la situación, los objetivos y metas deseados, la estrategia a implementar, el modo de selección de entrada, el presupuesto disponible y los programas de acción.

➤ Fase 4: Implementación y Control

Durante esta fase se ponen en marcha los planes desarrollados en las etapas anteriores y se realiza una evaluación y control continuos. El foco está en asegurar que los objetivos se están cumpliendo, asignando responsabilidades, midiendo el desempeño y, lo más importante, corrigiendo las desviaciones e imprevistos.

2. Análisis académico de las propuestas de marketing internacional del ICEX

La estrategia de expansión internacional es crucial para las empresas que buscan aprovechar nuevos mercados e impulsar el crecimiento. Según lo expuesto por *Cerviño et al.* (2020), el plan de marketing del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) abarca cuatro etapas distintas, proporcionando un marco integral para una internacionalización exitosa. Este plan enfatiza la necesidad de un análisis meticuloso, la formulación estratégica, la adaptación del Marketing mix internacional y una implementación efectiva.

➤ Fase 1: Análisis exhaustivo de la situación.

La etapa inicial implica una evaluación exhaustiva de los posibles mercados extranjeros alineados con los objetivos de expansión de la empresa. Procederemos a elaborar un análisis externo y completo del mercado en el cual exploramos las complejidades de los mercados seleccionados, mientras que un análisis interno examinará detenidamente los recursos y capacidades de la empresa. Estas evaluaciones son cruciales para crear una matriz DAFO, que identifica y anticipa las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades relevantes para cada país objetivo.

➤ Fase 2: Formulación estratégica.

Sobre la base de los conocimientos adquiridos en la fase anterior, la etapa de formulación estratégica se centra en tomar decisiones fundamentadas sobre la selección de mercado y las líneas de productos. La empresa crea cuidadosamente su estrategia de entrada al mercado, considerando el modo de entrada adecuado, el público objetivo, el posicionamiento deseado y los objetivos estratégicos y financieros específicos para cada mercado. Esta fase sienta las bases para una entrada y penetración exitosas en el mercado.

➤ Fase 3: Adaptación del Marketingmix Internacional.

Reconociendo la diversidad de los mercados globales, la tercera fase enfatiza la adaptación o estandarización de los elementos del Marketing mix para alinearse con las características de los mercados seleccionados. Las ofertas de productos, las estrategias de precios, las campañas promocionales y los canales de distribución se adaptan para satisfacer las necesidades específicas, preferencias y matices culturales de los mercados objetivo. Esta flexibilidad garantiza que las ofertas de la empresa resuenen de manera efectiva con los consumidores locales, impulsando la aceptación del mercado y la fidelidad del cliente.

➤ Fase 4: Implementación y Planificación Financiera.

La etapa final se centra en la ejecución fluida del plan de marketing, abarcando la asignación eficaz de recursos, la coordinación, la delegación y el control. Se establecen estructuras organizativas para facilitar una implementación eficiente al tiempo que se garantiza la responsabilidad y supervisión. Un plan financiero sólido respalda el proceso de implementación, brindando claridad sobre la asignación de presupuesto, proyecciones de ingresos y métricas de desempeño. El monitoreo y la evaluación regulares permiten acciones correctivas oportunas, optimizando el rendimiento y minimizando las desviaciones de los objetivos estratégicos establecidos.

3. Análisis académico del marketing del profesor Llamazares

Según *Llamazares García-Lomas* (2016), el Plan de Marketing se estructura en diversas etapas, que mostramos a continuación. Esta estructura se denomina "Estructura del Plan de Marketing Internacional de Llamazares":

➤ Fase 1: Análisis de la situación.

En esta fase se lleva a cabo un exhaustivo análisis de las variables controlables e incontrolables que impactan en el entorno de un plan de marketing internacional. Esto implica un análisis interno de la empresa, un análisis externo y una evaluación de la competencia internacional a la que se enfrenta la organización.

➤ Fase 2: Selección de mercados objetivos y oportunidades.

En esta etapa, se realiza la determinación de los mercados exteriores a los que se dirigirá la empresa, seleccionando aquellos países que ofrecen mayor accesibilidad y potencial. Es fundamental realizar un análisis cuidadoso para tomar decisiones acertadas.

➤ Fase 3: Forma de entrada.

En esta fase, se debe decidir y justificar el modo de entrada en los mercados internacionales. Las opciones incluyen la exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación y la implantación. La elección adecuada dependerá de diversos factores y requerirá una evaluación minuciosa.

➤ Fase 4: Política de Marketing mix internacional.

Durante esta etapa, se debe determinar si se aplicará un enfoque global estandarizando las políticas de marketing o si se llevará a cabo una adaptación del Marketing mix a cada mercado específico. La estrategia seleccionada deberá alinearse con los objetivos y características de cada mercado objetivo.

➤ Fase 5: Cuenta de explotación internacional.

En esta última etapa, se realizan las previsiones económicas en base a las acciones y estrategias propuestas en las etapas anteriores. Es fundamental que los datos sean realistas, ya que la aprobación del PMI dependerá de ellos por parte de la dirección general de la empresa.

4. Selección del Plan de Marketing Internacional propuesto para Berria.

De estas tres opciones el análisis académico que mejor corresponde a Berria es el modelo de plan de marketing del profesor Llamazares. Por lo que vamos a desarrollar un plan de marketing único basado en los principios ya explicados arriba. El plan de marketing se compondrá de cinco fases. análisis de la situación, selección de mercados objetivos, entrada al mercado, adaptación del marketing mix y la implementación y planificación financiera.

En la primera fase se lleva a cabo un exhaustivo análisis de las variables controlables e incontrolables que impactan en el entorno de un plan de marketing internacional. Esto implica un análisis interno de la empresa, un análisis externo y una evaluación de las variables que hemos podido identificar además de podrían reaccionar a ellas. Para conseguir esto nos vamos a basar en los datos internos de Berria Bikes y su competencia internacional en las ventas internacionales.

En la segunda fase del plan estudiaremos los mercados a través de las exportaciones, importaciones, crecimiento del mercado, número de competidores nacionales e internacionales y distribuidores. Tras examinar todos estos factores, haremos una comparativa en el índice de Afinidad y Complejidad donde tomaremos la afinidad y la complejidad de entrar en cada mercado, además de la facilidad para hacer negocio en cada mercado y las diferencias culturales que hemos podido identificar. Después elaboraremos un análisis DAFO. Es entonces que decidiremos establecer una matriz con todos los datos para determinar cuál es el mercado mejor para la siguiente expansión de Berria.

La tercera fase será definir una estrategia de entrada al mercado, donde definiríamos una entrada al mercado.

La cuarta fase será una adaptación del marketing mix, donde se estudiarían los factores del producto, precio, distribución y comunicación a través de una campaña de promociones y marketing.

La quinta fase será la implementación y planificación financiera, que seguirá la estructura de las otras filiales de la empresa.

PARTE III: DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

Fase 1: Análisis de la situación

El entorno de un plan de marketing internacional está compuesto por una serie de variables controlables e incontrolables que pueden tener un impacto significativo en el éxito de la empresa. Es crucial realizar un análisis exhaustivo de estas variables para comprender el panorama global y tomar decisiones estratégicas informadas. A continuación, se presentará un análisis interno de Berria y un análisis externo del mercado de bicicletas además de una evaluación de la competencia internacional que enfrenta la organización.

Análisis interno: Los recursos y capacidades internas, así como la identificación de las fortalezas y debilidades ya discutidas en el análisis DAFO hecho previamente. Se analizarán aspectos como la calidad de los productos, la capacidad de innovación, la estructura organizativa, los procesos de producción, la reputación de la marca, los recursos financieros y el talento humano.

- Calidad de los productos: Es muy alta y de muy buena calidad como discutiremos después en la fase cuarta cuando examinamos más a fondo el producto.
- La capacidad de innovación: Berria es una empresa muy innovadora, esto se puede ver a través de sus innovaciones en proyectos como “Ultimate Carbon Performance” “Berria Suspension System” “Active Stay Technology” “Anti-Mud System” *Berria bikes (2023)*
- Los procesos de producción: *“Cada proyecto que inicia Berria empieza en Albacete, de la mano de un equipo experimentado formado por profesionales e ingenieros que, en colaboración con corredores profesionales que dotan a esta labor de savoir faire, realizan el primer diseño y el estudio de la cinemática de sus cuadros. A la vez, también colaboran expertos de primera línea en la fabricación de productos en carbono (Oxeon) y en pinturas decorativas de Europa (Lechler). Los cuadros están manufacturados en Asia, bajo estrictos procesos de control de calidad y test del producto. Finalmente, en la nueva fábrica ubicada en Albacete, el personal de Berria termina el modelo con las preferencias de personalización y componentes y la puesta en marcha de la bicicleta. La fabricación y entrega de una bicicleta configurada a gusto del consumidor en el mercado, en un período entre tres y cinco semanas.” Tradebike (2018)*
- La reputación de la marca tiene varios premios y es conocida a nivel nacional e internacional.
- Los recursos financieros y el talento humano: vamos a hacer un análisis financiero de Berria.

Tabla 1: Análisis financiero 2020

VENTAS	ROE
5.005.090	11,97%
MARGEN BRUTO	ROA
1.101.473	3,65%
BENEFICIO NETO	PMP VS.PMC
84.526	60 días < 66 días
NOF-Vs.-FM	LIQUIDEZ
2.124.862 > 1.030.514	1,57
APALANCAMIENTO	SOLVENCIA
4,11 X	1,24
DEUDA NETA /EBITDA	ROS
5,47 X	1,69%

Elaboración propia. Fuente: infocif.economia3

Al realizar un análisis financiero de la empresa, en el contexto del mercado de bicicletas en 2020, podemos obtener algunas conclusiones preliminares sobre su situación financiera:

- **Rentabilidad:**
El ROE (Return on Equity) de 11,97% indica que la empresa genera un rendimiento del 11,97% sobre el capital invertido por los accionistas. En el contexto del mercado de bicicletas en 2020, esto sugiere que la empresa está obteniendo un retorno favorable en comparación con la inversión realizada por los accionistas.
- **El ROA:**
El ROA (Return on Assets) de 3,65% indica que la empresa obtiene un rendimiento del 3,65% sobre los activos totales que posee. Esto significa que la empresa está utilizando eficientemente sus activos para generar beneficios, lo cual es positivo en el mercado de bicicletas.
- **Margen:**
El Margen Bruto de 1.101.473 representa la diferencia entre los ingresos por ventas y el costo de los bienes vendidos. En el mercado de bicicletas, este margen puede indicar la eficiencia de la empresa en la gestión de sus costos de producción y la fijación de precios competitivos.
- **El Beneficio Neto:**

El Beneficio Neto de 84.526 indica el beneficio después de deducir todos los gastos. En el mercado de bicicletas, este valor reflejaría la rentabilidad final de la empresa después de tener en cuenta todos los costos operativos y otros gastos relacionados con la producción y distribución de bicicletas.

- **Gestión de activos:**
La relación entre el PMP (Período Medio de Pago) y el PMC (Período Medio de Cobro) sugiere la eficiencia en la gestión de los pagos a proveedores y el cobro de las ventas a los clientes. En el mercado de bicicletas, un PMP inferior a 66 días y un PMC de 60 días indicarían una buena gestión de flujo de efectivo y una relación saludable con proveedores y clientes.
- **Liquidez:**
La comparación de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) y los Fondos Mutuos (FM) muestra que las NOF son mayores que los FM. En el contexto del mercado de bicicletas, esto podría indicar que la empresa tiene suficientes activos circulantes para cubrir sus pasivos circulantes, lo cual es importante para mantener la liquidez y cumplir con las obligaciones financieras.
- **El Índice de Liquidez:**
El Índice de Liquidez de 1,57 sugiere que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos a corto plazo. Esto es importante en el mercado de bicicletas, donde la demanda y los ciclos de producción pueden ser variables y requerir una gestión eficiente de la liquidez.
- **Apalancamiento y solvencia:**
El apalancamiento de 4,11 veces indica que la empresa está financiada en gran medida con deuda en relación con su patrimonio neto. En el mercado de bicicletas, es importante tener en cuenta el nivel de apalancamiento, ya que podría afectar la estabilidad financiera y la capacidad de inversión de la empresa.
- **El Índice de Solvencia de 1,24 sugiere que la empresa tiene activos suficientes para cubrir sus pasivos a largo plazo. En el mercado de bicicletas, la solvencia es esencial para garantizar la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a largo plazo y mantener su operación de manera sostenible.**
- **Deuda:**
La relación entre la Deuda Neta y el EBITDA de 5,47 veces indica el nivel de endeudamiento en relación con el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. En el mercado de bicicletas, es importante evaluar el nivel de endeudamiento de la empresa y su capacidad para generar suficiente EBITDA para cubrir sus obligaciones de deuda.

En resumen, el análisis financiero de Berria en el mercado de bicicletas en 2020 sugiere que la empresa está obteniendo un retorno favorable sobre la inversión de los accionistas, tiene una gestión eficiente de activos y liquidez adecuada. Sin embargo, se debe tener en cuenta el nivel de apalancamiento y la capacidad de generar suficiente EBITDA para cubrir las obligaciones de deuda. Es importante realizar un análisis más detallado y considerar otros factores específicos del mercado de bicicletas para obtener una evaluación completa de la situación financiera de la empresa.

Tabla 2: Cuentas anuales 2019-2020

Año	2020	2019
Ingresos	5005090	4772546
EBITDA	278174	365049
Resultado de explotación	131809	214010
Total, activo	3606826	3290830
Patrimonio neto	706129	622526
Deuda total	2193091	2143732
Clientes	914212	695661
Proveedores	707605	524572

Elaboración propia. Fuente: infocif.economia3

Con esta información, podemos profundizar en el análisis:

- **Ingresos:**
Los ingresos de Berria Bikes en el año 2020 fueron de 5.005.090. Esto representa el valor total de las ventas de bicicletas y productos relacionados realizadas por la empresa durante ese período
- **EBITDA:**
El EBITDA de 278.174 indica que Berria Bikes generó un beneficio operativo antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización de 278.174 en el año 2020. Este valor proporciona una medida de la rentabilidad operativa de la empresa.
- **Resultado de explotación:**
El resultado de explotación de 131.809 muestra el beneficio obtenido directamente de las operaciones comerciales de Berria Bikes en el año 2020. Este resultado se calcula restando los costos operativos de los ingresos generados por la empresa.
- **Total de activo:**
Con un valor de 3.606.826, el total de activos de Berria Bikes en 2020 representa la suma de todos los activos que posee la empresa en ese año, incluyendo activos tangibles e intangibles.

- Patrimonio neto:
El patrimonio neto de 706.129 refleja la inversión neta de los accionistas en Berria Bikes en el año 2020. Esta cifra muestra la parte de los activos de la empresa que está financiada por el patrimonio neto.

- Deuda total:
La deuda total de 2.193.091 indica la cantidad total de pasivos que Berria Bikes tenía en el año 2020. Esta cifra incluye tanto deudas a corto plazo como a largo plazo, como préstamos bancarios u otras obligaciones financieras.

- Clientes y proveedores:
Los clientes de 914.212 y los proveedores de 707.605 representan los montos adeudados a Berria Bikes por sus clientes y los montos que la empresa adeuda a sus proveedores en el año 2020. Estas cifras reflejan los términos de crédito y la gestión de pagos y cobros de la empresa con sus clientes y proveedores.

Análisis externo: Aquí se considerarán las variables incontrolables que influyen en el entorno de marketing internacional de Berria. Esto implica evaluar factores macroeconómicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos y ambientales. (*Paco Lorente* ESIC) que podrían afectar la entrada y el desempeño de la empresa en el mercado irlandés. Se examinarán aspectos como las tendencias de consumo, la estabilidad política, las regulaciones comerciales, las barreras arancelarias, los aspectos culturales y los avances tecnológicos relevantes.

- Factores macroeconómicos:
Los factores macroeconómicos incluyen aspectos como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés y el desempleo. En el mercado de bicicletas, un ejemplo de impacto sería la recesión económica. Durante una recesión, es posible que los consumidores reduzcan su gasto en productos no esenciales, lo que podría afectar la demanda de bicicletas. Una disminución en el poder adquisitivo de los consumidores también podría afectar los precios y las estrategias de precios de Berria Bikes.

- Factores políticos:
Los factores políticos incluyen decisiones y políticas gubernamentales que pueden afectar a las empresas. En el mercado de bicicletas, un ejemplo de impacto sería la implementación de políticas de promoción del uso de bicicletas, como la construcción de ciclovías o la promoción de la movilidad sostenible. Estas políticas podrían aumentar la demanda de bicicletas y beneficiar a Berria Bikes, especialmente si la empresa se adapta y ofrece productos que cumplan con los estándares y requisitos establecidos.

- Factores legales:
Los factores legales incluyen leyes y regulaciones que pueden afectar a la empresa. En el mercado de bicicletas, un ejemplo de impacto sería la legislación sobre seguridad vial y la regulación de la fabricación y comercialización de bicicletas. Berria Bikes deberá cumplir con las normativas establecidas para garantizar la seguridad de sus productos y cumplir con las obligaciones legales relacionadas con la fabricación y venta de bicicletas.

- Factores sociales:
Los factores sociales se refieren a las preferencias, comportamientos y tendencias de la sociedad. En el mercado de bicicletas, un ejemplo de impacto sería el aumento de la conciencia sobre la salud y la sostenibilidad. Si hay una mayor demanda de productos respetuosos con el medio ambiente y una creciente preferencia por medios de transporte alternativos y saludables, esto podría beneficiar a Berria Bikes, ya que sus bicicletas se alinean con estas tendencias.
- Factores tecnológicos:
Los factores tecnológicos se refieren a los avances tecnológicos y su impacto en la industria. En el mercado de bicicletas, un ejemplo de impacto sería el desarrollo de bicicletas eléctricas o el avance de tecnologías relacionadas con la conectividad y los sistemas de asistencia al ciclista. Berria Bikes tendría que adaptarse a estos avances tecnológicos para seguir siendo competitiva y satisfacer las demandas del mercado.
- Factores ambientales:
Los factores ambientales se refieren a la sostenibilidad y al impacto ambiental de las actividades empresariales. En el mercado de bicicletas, un ejemplo de impacto sería la creciente preocupación por el cambio climático y la demanda de productos sostenibles. Berria Bikes, como empresa española internacional, deberá considerar la adopción de prácticas y materiales sostenibles en la fabricación de sus bicicletas para cumplir con los estándares ambientales y satisfacer las expectativas de los consumidores.

Al realizar este análisis integral de las variables controlables e incontrolables, Berria podrá obtener una visión completa del entorno en el que operará en el mercado irlandés. Esto permitirá identificar oportunidades de mercado, diseñar estrategias de marketing efectivas y tomar decisiones informadas para posicionar a la empresa de manera competitiva y lograr el éxito en su incursión en el mercado internacional de bicicletas en Irlanda. A continuación, listaremos un grupo de variables que Berria puede encontrarse y como podría adaptarse para tener una ventaja competitiva.

En este contexto, Berria, una empresa especializada en la fabricación y venta de bicicletas de alta calidad podría ingresar al mercado irlandés aprovechando las oportunidades disponibles. Para entrar con éxito, Berria debería considerar lo siguiente:

- Segmentación del mercado: Identificar los segmentos de mercado más adecuados para los productos de Berria, como ciclistas profesionales, el producto en el que se va a centrar o entusiastas del ciclismo recreativo o usuarios urbanos.
- Posicionamiento de marca: Desarrollar una estrategia de posicionamiento sólida para destacar la calidad, innovación y rendimiento de las bicicletas Berria, y diferenciarse de la competencia existente.
- Distribución y canales de venta: Establecer una red de distribución eficiente que abarque tiendas especializadas en bicicletas, distribuidores locales y plataformas de comercio electrónico para llegar a los clientes potenciales de manera efectiva.

- Marketing y promoción: Implementar una estrategia de marketing integral que incluya campañas publicitarias, participación en eventos deportivos, colaboraciones con influencias y la creación de contenido relevante para generar conciencia y fomentar la demanda de las bicicletas Berria.
- Servicio al cliente: Brindar un excelente servicio al cliente, ofreciendo asesoramiento experto, garantías y un soporte posventa eficiente para construir una sólida reputación y fidelizar a los clientes.
- Adaptación a las necesidades locales: Considerar las preferencias culturales, estilos de ciclismo específicos y requisitos regulatorios de Irlanda para adaptar los productos y las estrategias de marketing en consecuencia.

Desarrollaremos más todos estos puntos, a continuación, en las siguientes fases del plan de marketing internacional de Berria.

Fase 2: Análisis de los posibles mercados y oportunidades

A continuación, vamos a analizar los posibles mercados internacionales para Berria. Berria cuenta con 430 puntos de venta en 24 países y tres continentes. Dentro de la Unión Europea, cuenta con al menos un centro de venta en 19 países. De los países más relevantes en los que no se encuentra Berria, caben destacar Rumania, Irlanda y Noruega. Vamos a excluir a Noruega por no estar dentro de la Unión Europea. Haremos, por tanto, un estudio de mercado de dichos países.

El estudio se estructura en cuatro partes de las que se extraerá una conclusión. La primera consiste en una visión general del mercado de las bicicletas en el país respecto a sus exportaciones e importaciones. La segunda parte consistirá en una breve identificación de los competidores locales e internacionales en el mercado. En la tercera se identificarán posibles distribuidores dentro de cada país. La cuarta parte será una comparativa, a través de la cual, analizaremos más a fondo los análisis DAFO de los dos mercados más interesantes, además de otras métricas que se explicarán más adelante.

Selección de mercados objetivos

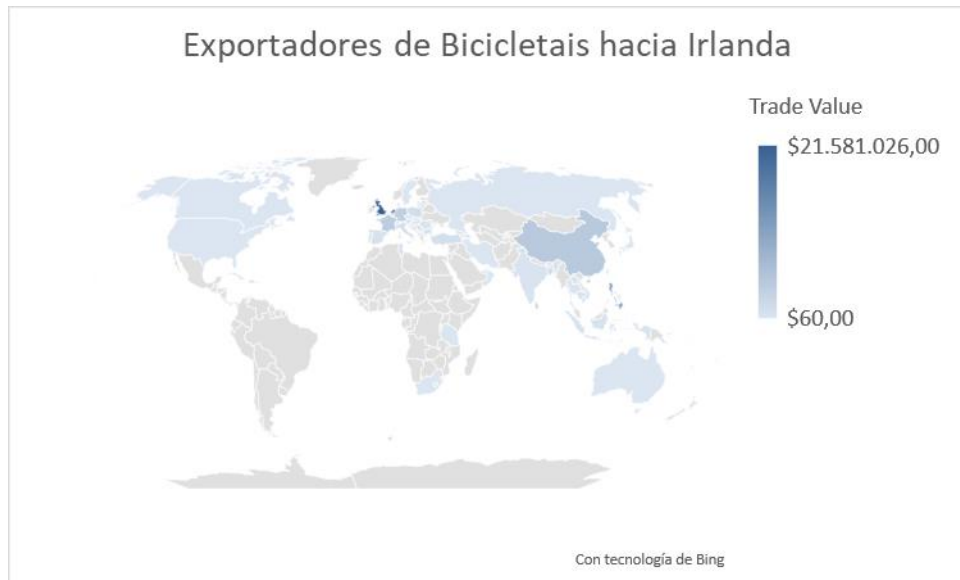
1. Mercado irlandés:

Exportaciones e importaciones.

El mercado irlandés de bicicletas es un mercado en déficit; Irlanda es un país que exporta 3,08M en valor de bicicletas lo que representa un 0,079% de todas las exportaciones europeas (OCE). Mientras tanto, es un país que importa bicicletas: se valoró en 75M el mercado de bicicletas importadas a Irlanda, lo que supone un 1,33% de todo el mercado europeo de Importaciones (OEC).

El país del cual más bicicletas importa Irlanda son sus vecinos del Reino Unido, con más de 21,5M de dólares valorados en importaciones, seguidos por los Países bajos con más de 16,7M de dólares. El resto de los países se reflejan en el siguiente mapa que muestra una visión global.

Figura 3: Exportadores de bicicletas hacia Irlanda.



Elaboración propia. Fuente: The Observatory of Economic Complexity (OEC)

España representa solo un 0,8% de todas las bicicletas importadas, esto es, lo mismo que 597K en el año 2021.

Irlanda también exporta a varios países como Reino Unido donde exporta 1,6M seguido por Francia donde exporta poco más de 986K al año (OEC). En el siguiente mapa podemos observar cuáles son los países dónde más exporta para obtener una visión global.

Figura 4: Importaciones de bicicletas desde Irlanda.

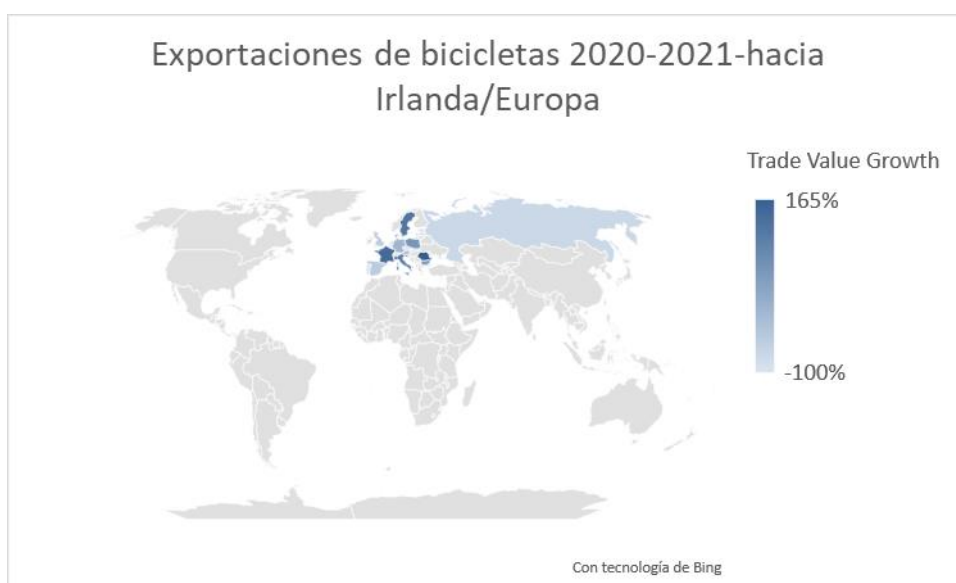


Elaboración propia. Fuente: *The Observatory of Economic Complexity (OEC)*

España importa desde Irlanda poco más de 46K. Podemos concluir que no es un país muy exportador a través de estos datos (OEC).

El crecimiento de importaciones en Irlanda dentro del mercado europeo es cada vez más grande con varios países duplicando su exportación en los años 2020-2021. Los países en los que más crecieron son Hungría, que lo hizo en un 169368%, y los Países Bajos, que lo hicieron en un 921% en el año 2020-2021; Rumania se sitúa en un tercer puesto, muy lejos de los dos anteriores, con un porcentaje de 165%. En el siguiente gráfico excluimos los dos países que mayor crecimiento tuvieron para representar de forma más clara la evolución del mercado. Por otra parte, hay varios países que casi pierden toda su cuota de mercado, son: Lituania, Chequia y Bélgica que redujeron su nivel entre el 95% y el 99% (OEC). El crecimiento tan exponencial en Hungría se debe a que la empresa francesa *Mercier*, obtuvo el contrato para fabricar las bicicletas

Figura 5: Trade value growth Europe/Ireland



Elaboración propia. Fuente: *The Observatory of Economic Complexity (OEC)*

Tabla 3 Trade value growth

Países en Europa	Trade Value Growth	Trade Value Growth Value	Trade Value Previous	Trade Value Current
Austria	-26%	-\$95.041,00	\$367.959,00	\$272.918,00
Bélgica	-95%	-\$414.364,00	\$438.372,00	\$24.008,00
Bulgaria	46%	\$250.661,00	\$545.904,00	\$796.565,00
Chequia	-100%	-\$589.146,00	\$591.851,00	\$2.705,00
Alemania	-5%	-\$203.302,00	\$3.928.312,00	\$3.725.010,00
Dinamarca	-3%	-\$5.182,00	\$165.958,00	\$160.776,00
España	-50%	-\$588.970,00	\$1.186.404,00	\$597.434,00
Francia	144%	\$2.341.121,00	\$1.623.914,00	\$3.965.035,00
Reino Unido	-46%	-\$18.270.820,00	\$39.851.846,00	\$21.581.026,00
Italia	106%	\$662.984,00	\$624.541,00	\$1.287.525,00
Lituania	-100%	-\$210.967,00	\$211.187,00	\$220,00
Polonia	59%	\$453.365,00	\$771.526,00	\$1.224.891,00
Portugal	-90%	-\$1.122.714,00	\$1.250.526,00	\$127.812,00
Rumania	165%	\$60.891,00	\$36.875,00	\$97.766,00
Rusia	-72%	-\$623,00	\$860,00	\$237,00
Eslovaquia	-86%	-\$1.113.414,00	\$1.288.327,00	\$174.913,00
Eslovenia	125%	\$2.294,00	\$1.833,00	\$4.127,00
Suecia	120%	\$14.042,00	\$11.726,00	\$25.768,00
Hungría	169368%	\$226.953,00	\$134,00	\$227.087,00
Países Bajos	921%	\$15.084.484,00	\$1.638.414,00	\$16.722.898,00

Elaboración propia. Fuente: The Observatory of Economic Complexity (OEC)

España obtuvo una pérdida de casi un 49% pero al ser un exportador tan pequeño en Irlanda no es previsible que se pueda extrapolar nada en concreto respecto a este dato.

Competidores

Competidores nacionales irlandeses:

FiftyOne Bikes: se especializa en la fabricación de bicicletas de alta gama de fibra de carbono con base en Dublín. <https://fiftyonebikes.com/>

Kuma Bikes: se especializa en la fabricación de bicicletas eléctricas también con sede en Dublín.

Competidores internacionales irlandeses:

La mayoría son bicicletas de marca inglesa basadas en Irlanda del Norte o son las de la empresa francesa Mercier, que obtuvo el contrato para fabricar las bicicletas eléctricas del proyecto *Now Dublinbicks* (Dublinbikes – Wikipedia). El resto del mercado se encuentra muy segmentado, no destacando un competidor específicamente.

Las marcas de bicicletas más vendidas se pueden dividir en las siguientes categorías: Road, MBT, Gravel, TT/tri y CX.

Las marcas y los modelos más vendidas se pueden ver en la siguiente tabla y los modelos a continuación.

Tabla 4: Bicicletas vendidas marca y modelo

	Road	MTB	Gravel	TT/Tri	CX
1	Specialized	Specialized	Specialized	Cervelo	Specialized
2	Trek	Trek	Cannondale	Felt	Trek
3	Cannondale	Santa Cruz	Trek	Trek	Cannondale
4	Cervelo	Yeti	Salsa	Argon 18	Giant
5	Giant	Cannondale	Niner	Specialized	Felt

	Road	MTB	Gravel	TT/Tri	CX
1	Specialized Tarmac	Specialized Epic	Specialized Diverge	Felt IA	Specialized Crux
2	Specialized Roubaix	Trek Fuel EX (Carbon)	Cervelo Aspero	Cervelo P3	Cannondale SuperX
3	Cervelo R3	Specialized Stumpjumper (Carbon)	Open U.P.	Cervelo P2	Niner BSB RDO 9
4	Trek Emonda	Specialized Epic Hardtail	Trek Checkpoint ALR	Trek Speed Concept	Giant TCX Advanced
5	Cervelo S3	Yeti SB100	Ibis Hakka MX	Cannondale Slice	Trek Boone

Elaboración propia. Fuente: *tuvalum.com*

Distribuidores

Irlanda no cuenta con una estructura de distribuidores muy sólida fuera de Dublín, lo que se demuestra en el siguiente mapa. También en la siguiente tabla, podemos encontrar a los cinco más relevantes y los *links* a sus respectivas páginas webs.

Tabla 5: Distribuidores de bicicletas en Irlanda.

1. Eurocycles	1. https://www.eurocycles.com/
2. Cycle Superstore	2. https://www.cyclesuperstore.ie/
3. Halfords Ireland	3. https://www.halfords.ie/
4. 99 Bikes	4. https://www.99bikes.ie/
5. Wheelworx	5. https://www.wheelworx.ie/

Elaboración propia. Fuente: Google

Figura 6: Ubicación de los distribuidores en Irlanda



Elaboración propia. Fuente: Google maps

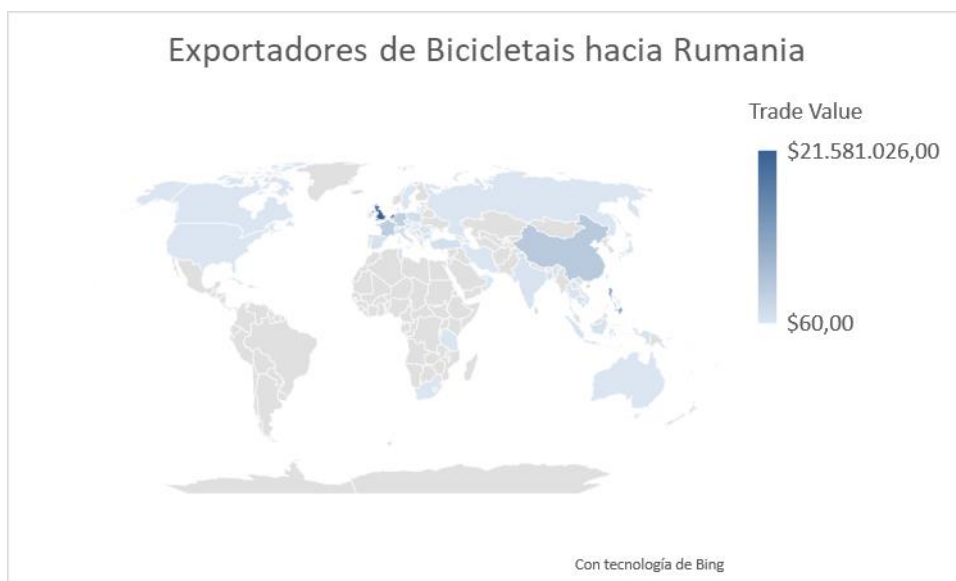
En conclusión, el mercado irlandés se convierte en un mercado muy atractivo para Berria Bikes teniendo en cuenta su mercado creciente, además de las pocas marcas españolas con las que pueden competir.

2. Análisis del mercado rumano:

Exportaciones e importaciones

Rumania es un país exportador de bicicletas exportando casi 150M de bicicletas al año. Exporta la mayoría dentro de Europa y Francia es el país al que más exporta con más de 57M o un 38,5% respecto a todas las exportaciones, seguido por Alemania con 17,8M o 11,8% y en tercer lugar Polonia con más de 13M o 9,23% (OEC). El siguiente mapa muestra una visión global del mercado de exportaciones.

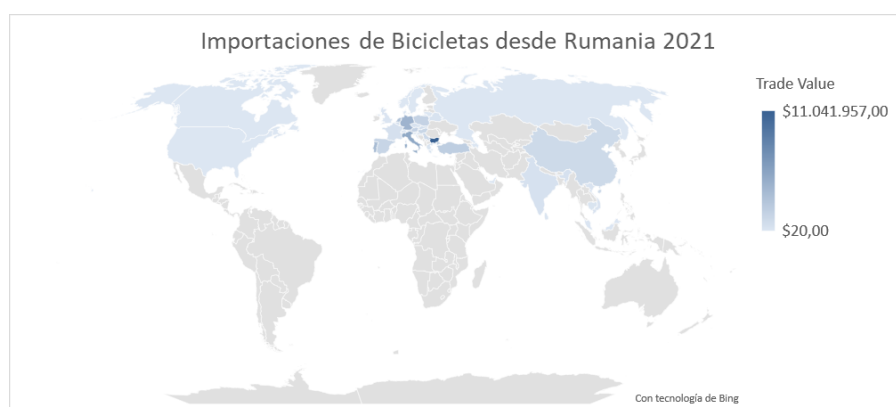
Figura 7: Exportadores de bicicletas hacia Irlanda



Elaboración propia. Fuente: The Observatory of Economic Complexity (OEC)

El mercado de importaciones rumano es más pequeño. Rumania importa un total de 40,9 M de bicicletas siendo los máximos exportadores hacia Rumania, Bulgaria 11M o un 27%, seguido por Italia 12,4% y Alemania un 10,2%. El siguiente mapa muestra una visión global (OEC).

Figura 8: Importaciones de bicicletas desde Rumania.



Elaboración propia. Fuente: The Observatory of Economic Complexity (OEC)

Competidores

Los fabricantes de bicicletas rumanas son varios; destacan entre ellos los siguientes cinco:

1. România Biciclete: <https://www.romaniabiciclete.ro/>
2. B'twin România: https://www.decathlon.ro/ro/browse/c0-sporturi/c1-ciclism/c2-biciclete/_/N-1u4mdco
3. Drag Bicycles: <https://www.dragbicycles.com/>
4. Pegas: <https://pegas.ro/>

5. Everest: <https://everestbike.ro/>

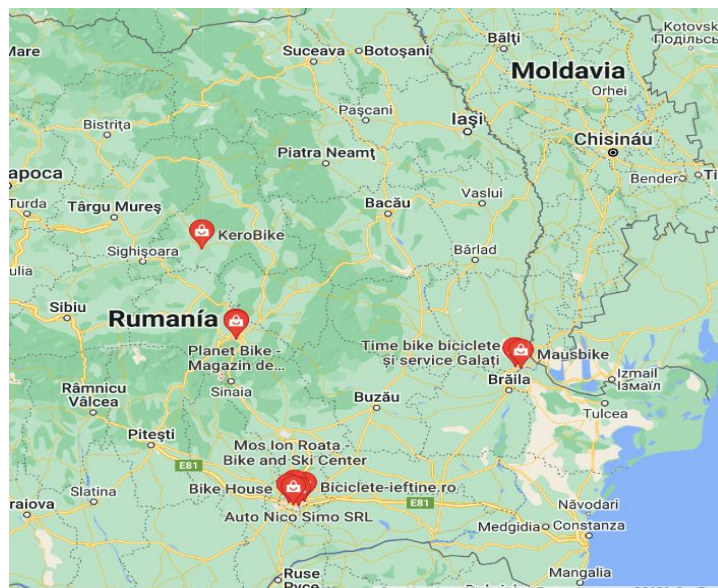
Se trata de un mercado extremadamente competitivo; además hay varias empresas internacionales que compiten contra las nacionales.

Distribuidores

Rumania no cuenta con una estructura de distribuidores muy sólida fuera de las grandes ciudades; esto se puede ver en el siguiente mapa. También hemos seleccionado los cinco más relevantes.

1. BikeXpert - <https://bikexpert.ro/>
2. Bike Attack - <https://www.bikeattack.ro/>
3. Bike Zone - <https://bikezone.ro/>
4. Bikesport - <https://bikesport.ro/>
5. Bike World - <https://www.bikeworld.ro/>

Figura 9 Ubicación de los distribuidores en Rumanía.



Elaboración propia. Fuente: Google maps.

El mercado rumano cuenta con un gran potencial, pero carece de infraestructura y de muchos distribuidores para el alto nivel de competencia que hay en el sector.

Para comparar estos dos mercados vamos a utilizar el *diagrama Complejidad-Afinidad* el cual la OEC define como: “El diagrama Complejidad-Afinidad compara el riesgo y el valor estratégico de las potenciales oportunidades de exportación para un producto. La Afinidad es un predictor de la probabilidad de que un país aumente sus exportaciones en un producto. La Complejidad está asociada con mayores niveles de ingresos, crecimiento económico, menor desigualdad de ingresos y menores emisiones”. (OEC).

Country	Trade Value ECI	HS6 ID	Trade Value	Relatedness	Distance	RCA
Albania	-0,192163547	17871200	29243	0,14707743	0,85292257	0,01453271
Austria	1,497664285	17871200	109693413	0,29959019	0,70040981	0,9607253
Bélgica	1,282530457	17871200	82461470	0,24237923	0,75762077	0,35467371
Bulgaria	0,63261475	17871200	169982023	0,33864964	0,66135036	6,80722089
Bosnia y Herzegovina	0,65129487	17871200	154625	0,17252465	0,82747535	0,02801489
Bielorrusia	0,836929538	17871200	8678182	0,20245338	0,79754662	0,43431163
Suiza	1,93999785	17871200	6169770	0,12818208	0,87181792	0,02884806
Chequia	1,564132814	17871200	113537789	0,2638146	0,7361854	0,87640238
Alemania	1,807231608	17871200	832785141	0,37910987	0,62089013	0,92324538
Dinamarca	1,016850313	17871200	19694986	0,28442444	0,71557556	0,28517882
España	0,781043113	17871200	205667220	0,40680978	0,59319022	0,95705132
Finlandia	1,416627523	17871200	2664789	0,15859072	0,84140928	0,0555934
Francia	1,345893703	17871200	151589408	0,35586094	0,64413906	0,46209185
Reino Unido	1,434350868	17871200	106556060	0,25563027	0,74436973	0,4395668
Grecia	0,322046366	17871200	11654383	0,17415686	0,82584314	0,24623229
Croacia	0,805860515	17871200	7155250	0,21961317	0,78038683	0,54382057
Hungría	1,359776915	17871200	69008113	0,19845992	0,80154008	0,87043499
Irlanda	1,288973155	17871200	3081816	0,06095567	0,93904433	0,0251747
Italia	1,271406281	17871200	351818363	0,54653018	0,45346982	1,02162389
Lituania	0,914731324	17871200	104374661	0,30100429	0,69899571	4,4332883
Moldavia	-0,017181584	17871200	23077	0,1333785	0,8666215	0,0102697
Macedonia del Norte	0,198160594	17871200	30082	0,10986205	0,89013795	0,00604559
Países Bajos	1,092904076	17871200	754632016	0,3388499	0,6611501	2,03616132
Noruega	0,693637701	17871200	2469406	0,06365089	0,93634911	0,02612838
Polonia	1,005064338	17871200	173309084	0,34179712	0,65820288	0,9304856
Portugal	0,556446024	17871200	350753594	0,38930647	0,61069353	8,04392268
Rumania	1,069815946	17871200	150357637	0,2910076	0,7089924	2,87071098
Rusia	0,464248512	17871200	17798562	0,07425389	0,92574611	0,06379727
Serbia	0,738309569	17871200	22516416	0,22764718	0,77235282	1,45423798
Eslovaquia	1,306531879	17871200	31116750	0,18531757	0,81468243	0,51625972
Eslovenia	1,418681046	17871200	5229006	0,24042667	0,75957333	0,19393215
Suecia	1,535557017	17871200	18102894	0,22774385	0,77225615	0,16979511
Ucrania	0,489087147	17871200	809669	0,12638228	0,87361772	0,02030192

Elaboración propia. Fuente: The Observatory of Economic Complexity (OEC)

A pesar de que el mercado rumano pueda parecer más compatible al tener una alta complejidad, es el mercado irlandés el más atractivo de los dos al tener una bajísima complejidad para entrar.

2.4 Facilidad para hacer negocio

Para medir la facilidad para hacer negocio, se comparan las normas y regulaciones que afectan a las empresas en todas las etapas de su ciclo de vida, desde su establecimiento hasta su cierre. Se evalúan una serie de aspectos clave que incluyen la apertura de un negocio, los permisos de construcción, la obtención de servicios públicos como la electricidad, el registro de propiedades, la obtención de crédito, la protección de los inversionistas minoritarios, el pago de impuestos, el comercio transfronterizo, el cumplimiento de contratos y la resolución de la insolvencia.

Estas regulaciones y normativas tienen un impacto directo en la facilidad con la que una empresa puede operar en un determinado país o economía. Para evaluar y comparar las condiciones de los negocios en diferentes lugares se utiliza el informe "Doing Business" que clasifica las economías según su favorable ambiente regulatorio, asignándoles una posición en una escala del puesto 1 al 190. Cuanto más cerca del puesto 1 se encuentre una economía, más favorables serán las regulaciones empresariales en ese país y mayor será la facilidad para abrir y operar empresas locales (*Doing Business*, 2019).

Tabla 7: Ranking facilidad para hacer negocios

Economy	globalRank	Starting a business	Dealing with construction permits	Getting electricity	Registering property	Getting credit	Protecting minority investors	Paying taxes
Romania	55	19	19	23	13	8	13	5
Irlanda	24	7	15	20	26	9	4	1
España	30	27	27	25	25	20	9	19

Elaboración propia. Fuente: Doingbusiness.org

2.5 diferencias culturales

2.6 Análisis DAFO del mercado irlandés

- Debilidades:
 - El mercado irlandés de bicicletas presenta una infraestructura, en cuanto a distribuidores que podamos integrar, deficiente en algunas áreas urbanas, lo que puede limitar el uso y la demanda de bicicletas como medio de transporte.
- Amenazas:
 - Al ser una isla, la logística y transporte de los productos añadirá un coste y les podría hacer menos competitivos.
 - El creciente número de servicios de alquiler de bicicletas y el auge del comercio en línea pueden amenazar a los minoristas tradicionales de bicicletas, ya que los consumidores tienen más opciones y acceso a productos más baratos.
- Fortalezas:
 - Irlanda cuenta con un paisaje impresionante y una cultura de actividades al aire libre, lo que puede generar una alta demanda de bicicletas para actividades recreativas y turismo.
 - El terreno montañoso de Irlanda es ideal para las bicicletas de alta gama de montaña donde Berria tiene productos muy reconocidos.
- Oportunidades:
 - El gobierno irlandés ha manifestado su compromiso con la promoción del ciclismo como una forma de transporte sostenible, lo que puede abrir oportunidades para el desarrollo de infraestructura ciclista y programas de incentivos.
 - El mercado irlandés de bicicletas está experimentando un rápido crecimiento, ya que los consumidores buscan alternativas más eficientes

y amigables con el medio ambiente para sus desplazamientos diarios. El mercado de importaciones irlandesas creció un 4,26M en valor o un 6,02% entre 2020-2021 (OEC), con los datos esperados de seguir creciendo.

Cuadro DAFO Mercado irlandés

Factores Internos	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Paisaje impresionante ➤ Terreno montañoso ➤ Esta en la U.E 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependencia de proveedores y distribuidores externos ➤ Relativamente pequeña en comparación con otros mercados.
Factores externos	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencia creciente en el mercado de bicicletas ➤ Compromiso gubernamental 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia intensa. ➤ Cambios en las regulaciones.

2.7 Análisis DAFO del mercado rumano

- **Debilidades:**
 - **Infraestructura vial deficiente:** la falta de una infraestructura vial adecuada en algunas áreas de Rumania puede dificultar el uso de bicicletas como medio de transporte eficiente y limitar la demanda de bicicletas
 - **Baja conciencia sobre los beneficios del ciclismo:** existe una falta de conciencia generalizada sobre los beneficios del ciclismo y una preferencia por otros medios de transporte en Rumania, lo que puede afectar a la demanda de bicicletas
- **Amenazas:**
 - **Competencia de fabricantes extranjeros:** los fabricantes extranjeros que ofrecen bicicletas a precios más bajos y con una mayor variedad de modelos pueden representar una amenaza para los productores locales en Rumania, ya que los consumidores pueden optar por opciones más económicas y atractivas.
 - **Mercado de bicicletas de segunda mano:** la disponibilidad de bicicletas de segunda mano y la popularidad del mercado de bicicletas usadas pueden limitar la demanda de bicicletas nuevas en Rumania, ya que los consumidores pueden preferir opciones más asequibles.
- **Fortalezas:**

- Atractivos paisajes naturales: Rumania cuenta con hermosos paisajes naturales, lo que puede generar una demanda de bicicletas para actividades recreativas y turismo, especialmente en áreas rurales y zonas montañosas lo cual beneficia a las bicicletas Berria.
- Enfoque en calidad y artesanía: algunos fabricantes locales de bicicletas en Rumania destacan por su enfoque en la calidad y la artesanía, lo que les permite ofrecer productos únicos y de alta gama que pueden atraer a un segmento de mercado específico. Además, cuentan con una alta afinidad con el mercado español y Berria ya está en varios países de alrededor.
- Oportunidades:
 - Compromiso del gobierno con el ciclismo: el gobierno rumano ha expresado su compromiso con el desarrollo de la infraestructura ciclista y la promoción del ciclismo como una forma de transporte sostenible, lo que puede impulsar la demanda de bicicletas en el país (Ministerul-Transporturilor-2016).

Cuadro DAFO Mercado rumano

Factores Internos	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Paisaje impresionante. ➤ Terreno montañoso ➤ Esta en la U.E 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependencia de proveedores y distribuidores externos ➤ Mercados de segunda mano. ➤ Dura competición nacional e internacional.
Factores externos	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencia creciente en el mercado de bicicletas ➤ Compromiso gubernamental 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia intensa. ➤ Cambios en las regulaciones.

2.8 Selección del mercado

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, y tras el análisis pormenorizado de todos los mercados mencionados, Irlanda resulta ser el mercado más atractivo por tener una alta compatibilidad, mercado en expansión, poca competencia y una alta facilidad de hacer negocio.

Además, el mercado irlandés tiene mejor infraestructura para contactar con los distribuidores que el mercado rumano y también cuenta con varios distribuidores que podríamos integrar.

Fase 3: Modo de entrada

La elección del modo de entrada en nuevos mercados es un paso crucial en la estrategia de internacionalización de una empresa. Esta decisión se basa en una serie de variables internas y externas que deben ser consideradas.

Algunas de las variables internas incluyen los recursos disponibles, los objetivos de la empresa, el tipo de productos que se ofrecen y la experiencia internacional previa. Por otro lado, las variables externas abarcan el riesgo asociado, las características del mercado objetivo, la competencia existente, las barreras y los incentivos.

Existen diferentes alternativas para entrar en un mercado exterior y estas se pueden clasificar en cuatro grupos principales: exportaciones indirectas, exportación directa, acuerdos de cooperación e implementación. En función del nivel de control y riesgo involucrado, el de menos control y menos riesgo es el de las exportaciones indirectas (*Llamazares García-Lomas* en 2016) y el de mayor riesgo y control, sería la implementación. En el caso de Berria Bikes lo que buscamos son distribuidores (Exportaciones Indirectas), las ventas por Internet (Exportaciones directas) y distribuidores integrados dentro de su cadena de montaje (Acuerdos de cooperación) y finales comerciales y/de producción.

Berria Bikes ya es una empresa multinacional y transcontinental de modo que expandirse a un mercado relativamente pequeño no supondría un reto difícil de conseguir con éxito, teniendo en cuenta que es un proyecto con tantos recursos para expandirse.

Las ventas online sucederán de manera orgánica ya que existe una página web en inglés para los clientes ingleses y americanos. De cara a encontrar un distribuidor, lo más conveniente sería asociarse con uno ya existente.

Dublín es la segunda ciudad más cooperativa para este tipo de proyectos y cuenta además con que es la capital del país, lo que le confiere visibilidad instantánea, además de que es donde la mayoría de los distribuidores están ubicados.

Los distribuidores más atractivos serían distribuidores que a la larga se puedan integrar a la *supply change*.

Tabla 8: Ciudades irlandesas donde más facilidad hay para expandir una empresa

Location	Starting a Business	Dealing with Construction Permits	Getting Electricity	Registering Property	Enforcing Contracts
Cork	3	5	2	4	1
Dublin	2	4	1	3	2
Waterford	3	1	4	5	3
Galway	1	3	5	1	4
Limerick	3	2	3	2	5

Elaboración propia. Fuente: Doingbusiness.org

Línea de productos

Los modelos Berria se pueden dividir en cuatro categorías: Mtb Cross country, Mtb All mountain, Road racing y Gravel.

Tabla 9: Lista de productos fabricados por Berria

Mtb	Mtb	Road	Gravel
Cross Country	All Mountain	racing	Belador Allroad
Bravo	Mako Hybrid HP	Belador	Belador Allroad HP
Bravo Sport	Mako Hybrid HP 6	Belador 8	Belador Allroad 6
Bravo 5	Mako Hybrid HP 8	Belador 9	Belador Allroad 7
Bravo 6	Mako Hybrid HP 7	Belador 10	Belador Allroad 8
Bravo 7	Mako Hybrid HP	Belador 6	Belador Allroad LTD
Mako Sport	Mako Hybrid GT	Belador 9 AXS	
Mako 6	Mako Hybrid GT 6		
Mako 7	Mako Hybrid GT 7		
Mako 9	Mako Hybrid GT 8		
Mako Racer New SRAM T-Type	Mako Hybrid GT LTD		
Mako LTD New SRAM T-Type			
Mako BR 9			
Mako BR LTD			
Mako BR LTD New SRAM T-Type			

Elaboración propia. Fuente: Berria.com

A continuación, se expone una breve descripción de los productos más representativos de cada categoría:

- ❖ MTB Cross Country - Bravo: una bicicleta diseñada para el ciclismo de montaña de Cross Country. Es ágil y rápida, ideal para terrenos exigentes y senderos técnicos.
- ❖ MTB All Mountain - Mako Hybrid HP: una bicicleta de montaña All Mountain con un enfoque en el rendimiento y la versatilidad. Combina la capacidad de subir pendientes difíciles con una gran habilidad para descender por terrenos técnicos.
- ❖ Road Racing - Belador: una bicicleta de carretera diseñada para la competición y el rendimiento en carreteras asfaltadas. Es ligera, rígida y aerodinámica, proporcionando una experiencia de conducción rápida y ágil.
- ❖ Gravel: Belador Allroad: una bicicleta de gravel versátil que combina las características de una bicicleta de carretera y una bicicleta de montaña.

Es capaz de rodar en diferentes tipos de terreno, desde carreteras asfaltadas hasta caminos de tierra y grava.

Berria ha sido finalista con tres de sus bicicletas: Mako Hybrid GT LTD, Mako BR LTD, y la Bravo Sport. Con este triunfo han conseguido el tercer premio en la categoría "Compra ideal de MTB del año 2023" en la Gala 31ª edición de los Premios "La Bici del Año" (LinkedIn). Lo anterior muestra su gran calidad; además, al tener modelos diversos tiene mucha flexibilidad para ofrecer la mejor bicicleta posible a cada consumidor. Los precios también varían considerablemente, encontrando productos que van desde los 1,000 euros a los 17,500 euros.

El público objetivo de las bicicletas Berria se caracteriza por ser ciclistas amateur entusiastas con una renta alta y que residen en la zona de Dublín y sus alrededores.

Estos individuos están motivados y apasionados por el ciclismo como una actividad recreativa y de estilo de vida.

Dentro de este público objetivo, se encuentran personas que buscan disfrutar del ciclismo como ejercicio físico y también como una experiencia de conexión con la naturaleza. Son individuos que valoran la calidad y el rendimiento de las bicicletas, y están dispuestos a invertir en equipos de alta gama para satisfacer sus necesidades y aspiraciones.

Al tener una renta alta, este público objetivo tiene la capacidad económica para adquirir bicicletas de calidad premium, como las ofrecidas por Berria. Estas personas valoran la tecnología avanzada, la innovación y la artesanía de precisión en los productos que eligen. Además, buscan mantenerse actualizados con las últimas tendencias y avances en el mundo del ciclismo.

El entorno geográfico también es un factor importante para este público objetivo. La ubicación en la zona de Dublín y sus alrededores por los limitados distribuidores; además, la zona puede ser atractiva debido a la variedad de terrenos y paisajes que ofrecen tanto en carreteras asfaltadas para las bicicletas de carretera y los senderos de montaña para los más aventureros y las bicicletas Mtb y Gravel. Esto brinda oportunidades para diferentes modalidades de ciclismo, como el ciclismo de carretera y el ciclismo de montaña.

Fase 4: Adaptación del Marketing Mix Internacional

1) El producto

La cartera de productos de Berria se compone de bicicletas de alta calidad como hemos mencionado antes. En el caso del mercado irlandés, en este estudio centramos la atención en la línea de Mtb, ya que ofrece el mayor potencial de beneficio para el público objetivo seleccionado, al tratarse del producto con mejor reputación.

De acuerdo con *Llamazares García-Lomas* (2016; pp.108-111), las adaptaciones de productos se pueden clasificar en dos categorías: en primer lugar, están las adaptaciones obligatorias, que hacen referencia a normativas legislativas que deben cumplirse al ingresar a un país. Estas restricciones suelen estar relacionadas con aspectos de salud (alimentos, productos médicos, farmacéuticos, etc.), seguridad (sistemas de calefacción, refrigeración, electrodomésticos, Bicicletas, coches etcétera),

medio ambiente (envases, embalajes, etcétera) y, en ocasiones, motivos religiosos. Por otro lado, están las adaptaciones voluntarias, que se refieren a ajustes en el producto debido a diferencias económicas (ingreso per cápita), culturales (diseño, uso de colores, etc.), lingüísticas (idioma local) y hábitos de consumo en diferentes mercados.

En el caso de las bicicletas, no existen restricciones obligatorias relacionadas con la salud o la seguridad del consumidor al ser una empresa española con criterios muy similares a los irlandeses, además de tener bicicletas que los cumplen en toda la Unión Europea y Reino Unido. Además, según la base de datos TARIC EU (2020), no hay regulaciones comunitarias específicas aplicables a la importación de bicicletas con las características detalladas en el código arancelario 64.04. Por lo tanto, no será necesario realizar adaptaciones obligatorias al producto para el mercado irlandés.

Sin embargo, se deben tener en cuenta las adaptaciones voluntarias considerando diferentes factores para adecuar los productos de Berria al mercado de Irlanda (*Llamazares García-Lomas*, 2016; p. 111):

- Diferencias económicas: la Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) per cápita muestra que el ingreso disponible de los habitantes en Irlanda puede ser mayor en comparación con España. Por lo tanto, es posible que los consumidores irlandeses estén dispuestos a pagar un precio más alto por los productos.
- Diferencias culturales: aunque las diferencias culturales entre Irlanda y España no son significativas, es importante tener en cuenta posibles preferencias culturales que puedan influir en el diseño del producto.
- Diferencias climatológicas: esto no sería un inconveniente dado que Berria ya exporta su producto a países con peor clima, como Suecia o Dinamarca, sin que ello suponga un problema, pero hay que tenerlo en cuenta a la hora de comparar las culturas.
- Diferencias lingüísticas: el idioma oficial en Irlanda es el inglés, mientras que en España es el castellano. Es posible que se requieran adaptaciones en términos de etiquetado y comunicación para garantizar una comprensión adecuada del producto en el mercado irlandés. Esto se puede hacer desde los distribuidores integrados en Irlanda o U.K.
- Diferencias en los hábitos de consumo: si bien las diferencias en los hábitos de consumo suelen ser más relevantes en sectores como la alimentación, también es importante considerar aspectos como la composición y el servicio de segunda mano en el mercado irlandés.
- Finalmente, Berria deberá realizar las correspondientes homologaciones y certificaciones de aquellos modelos que pretenda introducir en el mercado irlandés.

II) El precio.

Las empresas tienen la posibilidad de implementar dos estrategias para obtener una ventaja competitiva en el mercado. Por un lado, la estrategia de diferenciación se basa en ofrecer productos exclusivos que destacan por atributos como la marca, el diseño o la calidad. Por otro lado, la estrategia de costos busca proporcionar productos y servicios más económicos gracias a la reducción de los costos en los procesos de producción (*Llamazares García-Lomas, 2016; p.131*).

Para establecer una estrategia de fijación de precios adecuada, Berria puede seguir un proceso sistemático que incluye los siguientes pasos:

- Cálculo de costes de exportación: Berria debe analizar los costes asociados con la exportación de sus bicicletas al mercado irlandés, considerando aspectos como los impuestos, los márgenes de intermediación de los distribuidores, los costes logísticos y aduaneros, así como los costes de producción (*Llamazares García-Lomas, 2016*).
- Información de precios de competidores: es esencial que Berria realice un análisis exhaustivo de los precios de la competencia en el mercado irlandés para obtener una referencia clara de los precios existentes y la posición de su oferta en comparación (*Llamazares García-Lomas, 2016*).
- Criterios para la determinación de precios: la empresa debe considerar criterios como los costes de fabricación, adaptación, logísticos, aduaneros y de establecimiento, así como las características económicas del mercado irlandés, el poder adquisitivo de los consumidores, el tipo de cambio, el posicionamiento de la marca y el ciclo de vida del producto. (*Llamazares García-Lomas, 2016*).
- Adaptación al mercado irlandés: Berria debe evaluar el grado de estandarización o adaptación necesaria en su política de fijación de precios para satisfacer las características y preferencias del mercado irlandés, teniendo en cuenta factores como la competencia, los hábitos de consumo y las diferencias culturales (*Llamazares García-Lomas, 2016*).
- Márgenes: la empresa debe tomar decisiones sobre los márgenes que aplicará a sus bicicletas en el mercado irlandés, considerando aspectos como la competencia, los costes y la rentabilidad deseada (*Llamazares García-Lomas, 2016*).

En conclusión, Berria tendría que seguir una estrategia de diferenciación para proteger la calidad de sus bicicletas y mantener la calidad, basándose en la buena marca hispana y de la marca, sobre todo de las Mtb.

III) La distribución.

La distribución tendría que llevarse a cabo a través de distribuidores integrados, igual que en Reino Unido, con planes de abrir una filial para garantizar la calidad.

IV) Comunicación a través de promociones y marketing

La campaña de marketing y promociones que podría ofrecer Berria Bikes para entrar en el mercado irlandés podrían ser las siguientes:

- Campañas publicitarias: Berria puede lanzar campañas publicitarias en medios locales, tanto impresos como digitales, para aumentar la visibilidad de la marca y sus productos en Irlanda. Estas campañas pueden destacar las características únicas de las bicicletas Berria, como su calidad, diseño y rendimiento, y enfocarse en los beneficios que ofrecen a los ciclistas irlandeses.
- Patrocinio de eventos ciclistas: Berria puede asociarse con eventos ciclistas populares en Irlanda, como competiciones o marchas en bicicleta. Al convertirse en patrocinador oficial, Berria puede exhibir sus bicicletas en el evento, ofrecer pruebas gratuitas o descuentos especiales para los participantes, y aumentar así la exposición de la marca entre los entusiastas del ciclismo en Irlanda.
- Colaboración con influencers: Berria puede establecer colaboraciones con ciclistas influyentes y expertos en Irlanda. Estos influencers pueden realizar reseñas de los productos de Berria en sus plataformas de redes sociales y blogs, compartiendo sus experiencias positivas con la marca y generando interés entre su audiencia. Esta estrategia puede ayudar a aumentar la credibilidad y confianza en la marca Berria en el mercado irlandés.
- Programas de fidelización: Berria puede implementar programas de fidelización para incentivar a los ciclistas irlandeses a elegir sus bicicletas. Esto podría incluir beneficios exclusivos para clientes recurrentes, descuentos especiales en accesorios o servicios relacionados con las bicicletas, y participación en sorteos o concursos exclusivos para los clientes de Berria en Irlanda. Estos programas de fidelización pueden ayudar a fortalecer la relación con los clientes y fomentar la recomendación boca a boca.
- Posicionamiento SEO y SEM: sería conveniente para que Berria mejore dado que no se encuentra en una buena posición; tan solo sale como primer resultado si se busca Berria bikes en Google, pero no si se busca como "Berria".
- Berria puede implementar campañas de e-mail y de marketing como parte de su estrategia de comunicación con el objetivo de fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos consumidores en el mercado irlandés. Según Ramos (2016), estas campañas ofrecen beneficios como la generación de tráfico hacia el sitio web de la empresa, un bajo coste en comparación con otros medios de comunicación, el establecimiento de relaciones comerciales duraderas y el conocimiento profundo de los intereses de los consumidores.

Para llevar a cabo campañas de e-mail marketing efectivas, es importante seguir tres aspectos clave, según Llamazares-García-Lomas (2016; p.212): la construcción continua de una base de datos de contactos, la gestión de los contenidos y el uso de una aplicación que permita medir los resultados de las campañas y gestionar los envíos.

En primer lugar, Berria debe trabajar en la construcción y actualización constante de una base de datos de contactos de calidad. Ya tiene esta base de datos, entonces es solo cuestión de actualizarla. Esto implica recopilar y mantener información relevante de los clientes y suscriptores interesados en recibir comunicaciones de la empresa. Berria puede utilizar diversas estrategias para captar nuevos contactos, como formularios de

registro en su sitio web, promociones especiales o eventos en los que los clientes puedan proporcionar su información de contacto.

En segundo lugar, la gestión de contenidos desempeña un papel fundamental en las campañas de e-mail marketing. Berria debe desarrollar contenido relevante, atractivo y personalizado que sea de interés para su audiencia en Irlanda. Esto puede incluir información sobre nuevos productos, consejos de mantenimiento de bicicletas, eventos relacionados con el ciclismo en Irlanda y ofertas exclusivas para los suscriptores. Es esencial mantener una comunicación regular y consistente con los destinatarios del correo electrónico para mantener su interés y fomentar la lealtad hacia la marca.

En tercer lugar, Berria debe utilizar una aplicación de e-mail marketing que permita cuantificar los datos de las campañas y gestionar los envíos de manera efectiva. Esta herramienta brinda la capacidad de realizar un seguimiento de las métricas clave, como tasas de apertura, clics en enlaces y conversiones, lo que permite a Berria evaluar el rendimiento de sus campañas y realizar ajustes según sea necesario. Además, facilita la segmentación de la lista de contactos para enviar mensajes específicos a grupos de destinatarios con características similares.

Al implementar campañas de e-mail marketing adecuadas, Berria puede aprovechar esta herramienta de comunicación para fortalecer las relaciones con los clientes existentes, atraer nuevos clientes y conocer mejor sus necesidades y preferencias en el mercado irlandés. Es importante adaptar los contenidos y mensajes a las particularidades del mercado y a las preferencias de los consumidores irlandeses para lograr una mayor efectividad en las campañas de e-mail marketing.

Fase 5: Implementación y Planificación Financiera

La expansión de Berria al mercado irlandés implica un proyecto de exportación que requiere una sólida organización, planificación y control para garantizar el éxito en este nuevo mercado. Aunque Berria ha experimentado éxito en su expansión a otros países, es importante tener en cuenta que cada mercado presenta sus propias particularidades y desafíos, por lo que es necesario adaptar y ajustar la estrategia de exportación para aprovechar las oportunidades en Irlanda.

En términos de organización, Berria debe asignar recursos adecuados y formar un equipo especializado en el proyecto de exportación a Irlanda. Este equipo debe contar con conocimientos y experiencia en exportación, así como una comprensión profunda del mercado irlandés y su cultura empresarial. Además, es esencial establecer una estructura de comunicación y coordinación efectiva tanto internamente, entre los diferentes departamentos de la empresa, como externamente, con los socios comerciales y distribuidores en Irlanda.

La planificación desempeña un papel crucial en el proceso de exportación. Berria debe realizar un análisis exhaustivo del mercado irlandés para identificar las oportunidades y desafíos específicos que enfrentará. Esto implica investigar y comprender la demanda de bicicletas en Irlanda, el comportamiento del consumidor, la competencia local y las regulaciones y normativas comerciales. Con base en esta información, Berria puede desarrollar una estrategia de entrada al mercado que se ajuste a las necesidades y preferencias de los consumidores irlandeses.

Además, la planificación incluye la determinación de los canales de distribución más adecuados para llegar a los clientes en Irlanda. Berria puede optar por establecer

alianzas con distribuidores locales, abrir tiendas propias o implementar estrategias de comercio electrónico. Cada opción tiene sus ventajas y desafíos, por lo que es importante evaluar cuidadosamente cuál se adapta mejor al mercado irlandés y a los objetivos de Berria.

El control es esencial para monitorear y evaluar el progreso del proyecto de exportación. Berria debe establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el éxito de su entrada al mercado irlandés. Estos KPI pueden incluir métricas como el volumen de ventas, la participación de mercado, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. El seguimiento regular de estos indicadores permitirá a Berria identificar posibles desviaciones y tomar acciones correctivas si es necesario.

En resumen, el proyecto de exportación de Berria a Irlanda requiere una organización eficiente, una planificación cuidadosa y un control riguroso. Aunque Berria ha tenido éxito en su expansión a otros países, es fundamental adaptar la estrategia a las particularidades del mercado irlandés. Con una sólida organización, una planificación adecuada y un control efectivo, Berria puede maximizar las oportunidades y alcanzar el éxito en su expansión a Irlanda.

CONCLUSIONES GENERALES

La estrategia de expansión de Berria Bikes en el mercado irlandés es prometedora, aprovechando su experiencia y posición consolidada en otros países. La elección de Irlanda como mercado objetivo se basa en su compatibilidad y potencial, y se enfocará en la ciudad de Dublín debido a su alta concentración de distribuidores y su posición como el mercado más grande.

La estrategia de marketing y promoción será fundamental para establecerse en el mercado irlandés. Berria Bikes puede utilizar diversas formas de marketing, como publicidad en medios locales, participación en eventos y patrocinio de equipos y atletas locales. La promoción de las bicicletas de montaña de alta calidad y prestigio de Berria será un enfoque principal, aprovechando la reputación de la marca en este segmento.

Es importante destacar que Berria Bikes mantendrá su estructura organizativa existente y los controles que tienen en otros países. Esto asegurará la coherencia en la calidad de los productos y permitirá una gestión eficiente de la expansión.

Además, la planificación de establecer distribuidores completamente integrados en el proceso en tres años demuestra una visión estratégica a largo plazo para fortalecer la presencia de Berria en el mercado irlandés.

La capacidad de ofrecer reparaciones y mantenimiento localmente a través de distribuidores integrados mejorará la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Esto también es un indicio de adaptabilidad y compromiso con la calidad de Berria Bikes en su expansión.

En resumen, con una estrategia sólida, una marca consolidada y un enfoque en el mercado irlandés, Berria Bikes tiene la oportunidad de expandir con éxito su presencia en la fabricación de bicicletas a nivel intercomunitario y traspasar fronteras en la U.E. La empresa se beneficiará de su experiencia previa en internacionalización y de su enfoque en el segmento de bicicletas de montaña de alta calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Re, A. (2021, 25 de marzo). Bici: 2020 da record, oltre 2 milioni di pezzi venduti.

ACNMA NEWS, notizie e approfondimenti dall'industria delle due ruote.
Obtenido de: <https://www.ancma.news/bici-2020-da-record-oltre-2-milioni-dipezzi-venduti/>

Asociación de Marcas y Bicicletas de España - AMBE (2021). «Sector de la bicicleta en cifras 2020». Obtenido de: http://asociacionambe.com/wpcontent/uploads/2021/05/Datos-2020_AMBE_resumen.pdf

Asociación de Marcas y Bicicletas de España - AMBE (2021). «"Boom" histórico de la industria de la bicicleta europea». Obtenido de: <http://asociacionambe.com/boomhistorico-de-la-industria-de-la-bicicleta-europea/>

Asociación de Marcas y Bicicletas de España - AMBE (2022). «Sector de la bicicleta en cifras 2021»,. Recuperado de: http://asociacionambe.com/wpcontent/uploads/2022/04/Datos-2021_AMBE_Final.pdf

Asociación de Marcas y Bicicletas de España – AMBE. «Asociados»,. Recuperado de: <http://asociacionambe.com/asociados-empresas-que-forman-parte-de-ambe/>

Berria Bikes. (2023, 6 de junio). Recuperado de: <https://berriabikes.com/en/> . Revisado el 6 de junio de 2023.

Cerviño, Arteaga, & Fdez. del Hoyo (2020). *Essentials of International Marketing. ICEX Internacionalización e Inversiones*, Madrid, España.

Ciclismoaldia (2023) (09/06/2023) *los 10 mejores ciclistas españoles de la historia*: Recuperado :<https://ciclismoaldia.es/ciclismo/los-10-mejores-ciclistas-espanoles-de-la-historia-indurain-perico-contador-ocana-valverde-freire>

Confederation of the European Bicycle Industry - CONEBI (2021). «*European Bicycle Industry Booming*». Recuperado de: <https://www.conebi.eu/european-bicycleindustry-booming/>

Doing Business. (2019). *Banco Mundial*. [online]. Disponible en: <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings> [Acceso 8 junio 2020]

ESIC Business & Marketing School. (s.f.). *Así influyen las variables del entorno en el desarrollo de productos o servicios*. Recuperado de: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/asi-influyen-las-variables-del-entorno-en-el-desarrollo-de-productos-o-servicios>.

Eurostat (2021). «*EU trade in bicycles and electric bicycles*». Recuperado de: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210603-2>

Eurostat (2021). «*Production of bicycles in the EU in 2020* ». Recuperado de: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210720-1>

Eurostat (2022). «*Production of bicycles in the EU in 2020* ». Recuperado de: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210720-1>

- Graham, J. and Cateora, P. (2009). *International Marketing. 14th ed.* Boston: McGraw-Hill: Irwin, 2009.
- Infocif. (s.f.). Ficha empresa: Berria Bike, S.L. Recuperado de:
<https://infocif.economia3.com/ficha-empresa/berria-bike-sl>
- OECD World. (2/04/2023). *Datos del comercio de bicicletas Mundial*. Recuperado de:
https://oec.world/olap-proxy/data?HS6=17871200&cube=trade_i_bacia_92&drilldowns=Year,Importe+Country&measures=Trade+Value&parents=true&sparse=false&locale=es
- LinkedIn. (2023). *Berria-bike*. [online]. Disponible en:
<https://www.linkedin.com/company/berria-bike/posts/?feedView=all> [Acceso 8 junio 2020]
- Llamazares García-Lomas, O. (2016). *Marketing Internacional. Madrid: Global Marketing Strategies*.
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía*, mayo.
- Ruedas gordas.es. (6/03/2023). *Cuántas bicicletas se han fabricado este año y cual es el primer país productor?*. Recuperado de:
<https://www.ruedasgordas.es/blog/view/cuantas-bicicletas-se-han-fabricado-este-ano-y-cual-es-el-primer-pais-productor#:~:text=En%20el%20mundo%20hay%2012,sabe%20que%20el%2086%25%20> Revisado: 22/5/2023
- Theproscloset (2021), *best-selling-bikes-2021*. Disponible en
<https://www.theproscloset.com/blogs/news/best-selling-bikes-2021>
- ZIV – Zweirad-Industrie-Verband (2021). «*Zahlen – Daten – Fakten zum Fahrradmarkt in Deutschland 2020*». Recuperado de:
https://www.zivzweirad.de/fileadmin/redakteure/Downloads/Marktdaten/PM_2021_10.03.ZIVPraesentation_10.03.2021_mit_Text.pdf