



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**ADE**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

TRABAJO FIN DE GRADO  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA EN CHINA

---



**Autor**  
JIAN QIN LIN ZHANG

**Directora**  
MARÍA ROSARIO PERELLÓ MARÍN

Diciembre, 2020

## INDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1	RESUMEN .....	5
1.2	OBJETIVOS .....	5
1.3	OBJETO DEL TFG Y ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	6
<b>2</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
2.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2.3	GRADO ACTUAL DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	10
2.4	DESCRIPCIÓN DEL SECTOR .....	11
2.4.1	<i>Descripción del sector en España</i> .....	11
2.4.2	<i>Descripción del sector en China</i> .....	13
2.5	ANÁLISIS DE PAÍS CHINA COMO DESTINO DE EXPORTACIÓN .....	13
2.5.1	<i>El comienzo de la introducción al mercado chino</i> .....	14
2.5.2	<i>El efecto económico del “plan 4 billones”</i> .....	15
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>16</b>
3.1	ANÁLISIS INTERNO .....	17
3.1.1	<i>Recursos tangibles – financieros y físicos</i> .....	17
3.1.2	<i>Recursos intangibles – reputación de la empresa, tecnología y cultura</i> .....	21
3.1.3	<i>Recursos humanos</i> .....	22
3.2	ANÁLISIS COMERCIAL .....	26
3.2.1	<i>Principales clientes y mercados</i> .....	26
3.2.2	<i>Estrategias comerciales implicadas</i> .....	29
3.2.3	<i>Análisis del producto</i> .....	31
3.2.4	<i>Análisis del precio</i> .....	32
3.2.5	<i>Análisis de la distribución</i> .....	35
3.2.6	<i>Análisis de la comunicación</i> .....	37
3.3	ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO .....	40
3.3.1	<i>Análisis del balance de situación</i> .....	40
3.3.2	<i>Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias</i> .....	43
3.4	ANÁLISIS ENTORNO .....	44
3.4.1	<i>4.1Análisis PORTER de las 5 fuerzas</i> .....	45
3.4.2	<i>Análisis del macroentorno mediante el modelo PEST</i> .....	46
3.5	ANÁLISIS DAFO.....	53
<b>4</b>	<b>PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>54</b>
4.1	ANÁLISIS CAME .....	54
4.2	PROPUESTA DE MEJORA .....	56
4.3	PLAN DE ACCIONES PREVISTAS .....	57
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>64</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>66</b>

## ÍNDICE TABLAS

<b>TABLA 1 : ASIGNATURAS RELACIONADAS POR CURSOS .....</b>	<b>6</b>
<b>TABLA 2: FACTURACIÓN DE CHINA EN LOS PRIMEROS AÑOS .....</b>	<b>11</b>
<b>TABLA 3: PRODUCTOS MÁS EXPORTADOS A CHINA DESDE ESPAÑA.....</b>	<b>13</b>
<b>TABLA 4: CIUDADES CHINAS POR PIB .....</b>	<b>14</b>
<b>TABLA 5: ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA .....</b>	<b>24</b>
<b>TABLA 6: COMPARACIÓN DE PRECIOS DE DIFERENTES COLECCIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>TABLA 7: CLASIFICACIÓN DE SECTORES DE MERCADO.....</b>	<b>34</b>
<b>TABLA 8: BALANCE DE SITUACIÓN (EUROS) .....</b>	<b>40</b>
<b>TABLA 9: RATIOS FINANCIEROS .....</b>	<b>42</b>
<b>TABLA 10: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>TABLA 11: MATRIZ DAFO .....</b>	<b>53</b>
<b>TABLA 12: MATRIZ CAME.....</b>	<b>54</b>
<b>TABLA 13: PREVISIÓN DE GASTOS EN PRÓXIMOS 3 AÑOS .....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>GRÁFICA 1: CONTRIBUCIÓN ESPAÑOLA A LA EXPORTACIÓN DE TUBOS, GRIFERÍA Y EQUIPO DE BOMBEO EN LA UE .....</b>	<b>12</b>
<b>GRÁFICA 2: EVOLUCIÓN IPC DE CHINA (% ANUAL) .....</b>	<b>15</b>
<b>GRÁFICA 3: CUOTA DE MERCADO DE LOS ÚLTIMOS AÑOS .....</b>	<b>28</b>
<b>GRÁFICA 4: FACTURACIÓN DEL MERCADO CHINO EN LOS DIEZ AÑOS .....</b>	<b>30</b>
<b>GRÁFICA 5: EVOLUCIÓN PIB ANUAL DE CHINA .....</b>	<b>48</b>
<b>GRÁFICA 6: EVOLUCIÓN PIB ANUAL DE ESPAÑA .....</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1: EMPRESA BRONCES MESTRE S.A .....</b>	<b>9</b>
<b>ILUSTRACIÓN 2: ENTRADA DE OFICINAS DE BRONCES MESTRE S.A .....</b>	<b>18</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3: ZONA DE EXPOSICIÓN DE BRONCES MESTRE S.A .....</b>	<b>19</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4: EL MOLDE DE UNA MANIVELA CON PLACA.....</b>	<b>19</b>
<b>ILUSTRACIÓN 5: DEPARTAMENTO DE CALIDAD REVISANDO LAS PIEZAS .....</b>	<b>20</b>
<b>ILUSTRACIÓN 6: PIEZA CINCELADA.....</b>	<b>20</b>
<b>ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA DE BRONCES MESTRE SA .....</b>	<b>23</b>
<b>ILUSTRACIÓN 8: COLECCIÓN DRAGON DE MESTRE.....</b>	<b>31</b>
<b>ILUSTRACIÓN 9: CANAL DE DISTRIBUCIÓN MESTRE .....</b>	<b>36</b>
<b>ILUSTRACIÓN 10: FORMA DE ENVÍOS MESTRE .....</b>	<b>37</b>
<b>ILUSTRACIÓN 11: TIENDA DE EXPOSICIÓN MESTRE EN PEKIN - CHINA.....</b>	<b>39</b>
<b>ILUSTRACIÓN 12: EVENTO 10 ANIVERSARIO MESTRE EN CHINA.....</b>	<b>39</b>
<b>ILUSTRACIÓN 13: 5 FUERZAS PORTER .....</b>	<b>45</b>
<b>ILUSTRACIÓN 14: EVOLUCIÓN DEL TIPO DE INTERÉS DEL BCE.....</b>	<b>50</b>
<b>ILUSTRACIÓN 15: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE CHINA POR GRUPO DE EDAD .....</b>	<b>51</b>
<b>ILUSTRACIÓN 16: MAPA DE POSICIONAMIENTO .....</b>	<b>62</b>
<b>ILUSTRACIÓN 17: LAS ESTRATEGIAS DE MEDIOS ON .....</b>	<b>63</b>
<b>ILUSTRACIÓN 18: LAS ESTRATEGIAS DE MEDIOS OFF .....</b>	<b>63</b>

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen

El término *internacionalización* es cada vez más generalizado, tanto las empresas multinacionales como las pequeñas pymes quieren acceder a otros mercados. Sin embargo, no es nada fácil localizarse en otro país sin realizar un estudio de mercado previo.

En cuanto a la exportación, las grandes empresas suelen encontrar más facilidades por cuestión de recursos, ya que disponen de más contactos, oportunidades, medios y presupuesto para llevar a cabo este proceso. Sin embargo, España es un país que presenta más de un 90% de empresas pymes, eso quiere decir que la gran mayoría no disponen de suficiente capacidad productiva para competir con empresas grandes, la falta de fuentes de financiación para conseguir recursos, por lo general suelen ser más complicado, aunque no imposible.

La incertidumbre de cuándo iniciar el proceso de internacionalización se ha convertido en una primera duda para todos los empresarios y que además afecta a todos los sectores. Pero el que haya dado el primer paso abrirá un mundo de oportunidades. Sin duda, la vía de internacionalizarse puede traer ventajas extraordinarias a la empresa como el crecimiento, aumento de facturación, índices de productividad más elevados y resisten mejor a ciclos adversos, aunque existen también riesgos inevitables como el fracaso, la falta de previsión y/o la falta de recursos para mantenerse en otros mercados.

Por tanto, un análisis profundo de la empresa y del mercado es fundamental para poder explotar las ventajas competitivas y decidir si hay que dar ese paso definitivo.

## 1.2 Objetivos

La decisión de internacionalizarse implica riesgos e inversión de una gran cantidad de tiempo a dedicar en distintas fases del largo proceso, hasta abrir un nuevo mercado. Por lo que el objetivo del trabajo consiste en realizar previamente un análisis profundo sobre la situación interna de la empresa y su entorno para aplicar estrategias de internacionalización adecuadas.

El protagonista del presente trabajo es Bronces Mestre SA, una empresa industrial que ha decidido penetrar y establecerse en el mercado chino. Lograr éxito es el objetivo principal de la empresa, por tanto, el objetivo principal del presente trabajo es realizar un análisis y diseñar un plan de internacionalización. Para ello, cabe destacar los objetivos secundarios que cubrirán a lo largo del trabajo.

- Conocer el sector de grifería especialmente dentro del sector de lujo en la que se encuentra la empresa.

- Estudiar las características del mercado de China como el país de destino de la compañía.
- Análisis interno de la organización para conocer sus debilidades y fortalezas.
- Analizar el entorno de la empresa para conocer sus oportunidades y las posibles amenazas.
- Estudiar el plan de marketing adecuado para el mercado de China
- A partir de lo anterior, elaborar una propuesta de mejora cara a la internacionalización y cómo mantenerse en el mercado exterior teniendo en cuenta los recursos disponibles y las competencias .

### 1.3 Objeto del TFG y asignaturas relacionadas

El objeto del presente Trabajo de Fin de Grado es analizar el proceso complejo de cómo internacionalizar una pyme española en China. Dicho objetivo supone aplicar todos los conocimientos adquiridos durante los 4 años de la carrera del Grado de Administración y Dirección de Empresas, así como las experiencias adquiridas durante los años trabajando en la empresa estudiada. Las siguientes asignaturas han sido las que se han posicionado como imprescindibles:

TABLA 1 : Asignaturas relacionadas por cursos

1º Curso	2º Curso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microeconomía I y II</li> <li>• Introducción a la Administración y Dirección de Empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho laboral</li> <li>• Macroeconomía I y II</li> <li>• Estrategia y Diseño de las Organizaciones</li> <li>• Dirección de Producción y Operaciones</li> </ul>
3º Curso	4º Curso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Fiscal de la Empresa</li> <li>• Investigación Comercial</li> <li>• Dirección Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Recursos Humanos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia,2020

Las asignaturas mencionadas anteriormente se han utilizado para la elaboración de las siguientes partes de este trabajo:

- Antecedentes: es importante estudiar los antecedentes de la empresa, el sector en el que se encuentra y la situación económica en el que se desarrolla. En este apartado se desarrolla el análisis del sector y del mercado en el que se realiza su actividad Bronces Mestre S.A, a través de un análisis del macroentorno y el microentorno, con la ayuda de las asignaturas "Macroeconomía I y II"
- Análisis Comercial: es imprescindible estudiar si las acciones comerciales que aplica la empresa son adecuadas o no a los requisitos de los consumidores. Por

tanto, los 4 factores de Marketing son productos, precios, distribución y comunicación son fundamentales para ofrecer valor y transmitirlo de forma adecuada.

En este apartado han resultado esenciales las asignaturas de "Investigación Comercial" para entender las estrategias y tácticas de Marketing, también sirve para entender el funcionamiento de la empresa desde las perspectivas legal y ética de este campo de la economía. Y la "Dirección Comercial" permite entender la función comercial cómo puede orientarse a que sus redes y canales de ventas, de la manera más adecuada para conseguir la mejor evolución posibles de su negocio.

- Análisis entorno: Para llevar a cabo un análisis de la situación interna y externa de la empresa, han resultado imprescindibles de las asignaturas "Estrategia y Diseño de las Organizaciones" para definir las ventajas competitivas, segmento estratégico y los análisis 5 Forces y Pestel; "Investigación Comercial"
- Análisis Interno (Recursos humanos): para realizar el análisis interno es fundamental estudiar la estructura de la empresa. En este apartado se presenta la estructura de la misma y la definición de puestos de trabajo.

Para realizar este análisis se han utilizado la asignatura "Dirección de Recursos Humanos" para entender la integración eficaz del trabajador en el puesto de trabajo y la influencia de la cultura en la organización.

## 2 ANTECEDENTES

### 2.1 Motivación y Justificación

La motivación principal para el presente trabajo fin de grado es la larga relación laboral con la empresa Bronces Mestre S.A, el cual es una empresa familiar y que su director general actual es Ignacio Planell Simó, en la que trabajan todos los miembros de la familia.

La importancia del sector industrial en la Comunidad Valenciana representa algo más del 10% del sector industrial de España. Más del 80% de la exportación de toda la comunidad proviene de la actividad de la industria manufacturera según la estadística estructural de empresas del sector industrial publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en 2016.

Bronces Mestre fue una de las primeras empresas manufactureras fundada a mediados del siglo XX y se mantiene al día de hoy, por lo que es otra motivación para realizar este proyecto.

Sin embargo, debido a las consecuencias de la crisis económica en la que se encuentra España y las características peculiares del producto que ofrece la empresa resulta muy complicado mantenerse y crecer en este país. Por tanto, la internacionalización es la única solución para salir adelante y que trae consigo el fortalecimiento y la diversificación de los ingresos. La organización ya está presente en países extranjeros desde hace muchos años, pero conforme va cambiando el mercado global, la empresa a parte de consolidar su cuota de mercado en estos países extranjeros, tiene que concentrar sus recursos en los países que más potencia tienen, donde se puedan aprovechar más oportunidades, y así aumentar sus capacidades de resistencia para hacer frente al período de recesión económica.

Como se ha mencionado anteriormente en los objetivos del presente trabajo, el hecho de analizar las ventajas y los inconvenientes de la empresa partiendo de las informaciones extraídas de la compañía ayudan al desarrollo en el mercado.

## 2.2 Descripción de la empresa

Bronces mestre S.A es una empresa familiar fundada en 1952 por José María Simó. Al inicio era un taller pequeño de artesanía que se dedicaba a fabricar productos de grifería y herrajes de alta calidad para suministrar a las grandes empresas de América. El fundador de la empresa era un hombre muy valiente y gracias a él, Bronces Mestre SA se convirtió en una de las fábricas más grandes y conocidas de Valencia durante los años 90. El fundador fue uno de los primeros que se involucró en el mundo de la exportación y fue la única empresa valenciana que fabricaba componentes de grifería para las principales empresas internacionales del mundo, tanto en Europa como en Estados Unidos. Tras lograr el gran éxito, la empresa se trasladó a una nave más grande, con una superficie de 14000m<sup>2</sup> y amplió la plantilla de alrededor de 300 trabajadores.

Actualmente, la empresa está ubicada en el Polígono Industrial de Ctra. Masía del Juez, km.1, en la localidad de Torrent, provincia de Valencia. Dirigida por la tercera generación de la familia: Ignacio Planell Simó. Siendo la actividad comercial de fabricación de productos de herrajes y componentes de la grifería de material bronce. La actividad CNAE - 2814 de "Fabricación de otra grifería y válvulas".

La empresa se presenta con su propia marca "MESTRE" para comercializar sus productos en diferentes mercados exteriores. Actualmente, el 90% de la producción se destina al exterior, principalmente en zona de Oriente medio, Europa y Asia, especialmente en China. Esto explica que tanto la política de la empresa como las estrategias comerciales aplicadas están enfocadas en los mercados exteriores.



## ILUSTRACIÓN 1: Empresa Bronces Mestre S.A



Fuente: Bronces Mestre S.A, 2008

Desde 1952 hasta 2000, Bronces Mestre se dedicaba en la producción de dos tipos de productos, los componentes de alta calidad de grifería y las manillas de herrajes. Estas dos líneas de productos permiten a la empresa estar en diferentes mercados, suministrando los componentes a las empresas multinacionales y las manillas a las ferreterías nacionales. Fue la época del total éxito de la empresa, llegaron a contratar hasta 300 trabajadores en su plantilla.

Sin embargo, desde el año 2000 la situación del sector se ha cambiado por completo. En el mercado nacional ha habido un fuerte impacto en los productos de herrajes. Debido a que el gobierno español ha pactado unas condiciones comerciales con otros países, uno de ellos es abrir fronteras a China permitiendo gran volumen de importación de productos "made in china". Como consecuencia, el 80% de las empresas dedicadas en fabricación de herrajes no fueron capaces de competir en precio, ya que el coste de la mano de obra en China es mucho más bajo que España, por lo que la mayoría de las fabricantes tuvieron que declarar la liquidación o encontrar una solución para sus negocios como en este caso Bronces Mestre.

Por otra parte, el principal cliente americano la cual la empresa le suministraba los componentes de grifería, ha cerrado por a una incidencia improvisada.

Ante esa situación, los directivos de la organización sabían que su negocio no podía alimentarse del mercado nacional y era imprescindible poner sus esfuerzos en internacionalizar en los mercados exteriores.

Por primera vez, Bronces Mestre dejó de vender componentes, creó su propia marca "MESTRE" con el objetivo de fomentar la identidad de sus productos y para distinguirse en el mercado. Posicionando la marca en el mercado de lujo destacando su primera calidad y la fabricación artesanal.

### 2.3 Grado actual de internacionalización

A pesar de que el mercado americano se ha perdido por completo, la empresa aún está presente en otros mercados como el Oriente medio y Europa. Se mantiene relaciones comerciales con los clientes de países como Irán, Emiratos Árabes, Qatar, Reino Unido e Italia.

Se puede decir que el oriente medio y "LUJO" van de la mano, los países como Arabia Saudí, Qatar, Dubai son principales mercados para las marcas de lujo. Por lo que es un lugar muy interesante para cualquier empresa que quiera internacionalizarse. Por tanto, teniendo relaciones en la época pasada en estos países, no ha sido complicado para la empresa representar la nueva marca a sus clientes ya conocidos, y tampoco tardaron a encontrarse el posicionamiento para Mestre.

En cuanto a Europa, también tenían contactos en diferentes lugares, gracias a ello localizaron distribuidores en poco tiempo. A pesar de que el mercado de Europa no es objetivo principal de la compañía y las cifras de ventas tampoco son significativas, surgen de vez en cuando algún proyecto interesante.

En 2007 fue el año que la tercera generación de la familia tomó el poder de administrador único, Ignacio Planell y a Gaetano D'Amico, otro miembro de la familia, al cual se le asignó el puesto de director comercial. Desde entonces Bronces Mestre empezó una nueva etapa.

Con el fin de expandirse a nuevos mercados extranjeros, la mejor manera de hacerlo es encontrar distribuidores locales, porque son los que mejor conocen el mercado y a su vez supone un menor coste para la empresa comparado con otras vías como la creación de su propia red de distribución o adquiriendo una empresa extranjera.

De acuerdo con las características del tipo de producto y basándose en las informaciones obtenidas por experiencia en los años anteriores, el mercado ideal para explorar debe de tener una gran diferencia del nivel de vida entre las poblaciones. Descartando España y Europa que son zonas donde la población en general tienen un nivel de vida estable y no hay mucha diferencia entre los ricos y pobres. La opción ideal sería China, los directivos vieron la oportunidad del mercado chino porque es un país que está en desarrollo, existe una gran diferencia del nivel de vida y que tampoco ha sido explorado anteriormente. Sobre todo, la otra empresa de la familia trabajaba con unos proveedores de China, por lo que, a través de ellos ha conseguido contactos clientes potenciales para dar el primer paso.

Afortunadamente, en pocos tiempos localizaron 4 clientes potenciales situados en las principales ciudades importantes de China que son Shanghai, Pekín, Shenzhen y

Chengdu. Además, la empresa contrató a un representante para llevar a cabo el mercado, las funciones principales del representante son búsqueda de distribuidores potenciales, cumplir los objetivos de venta marcados por la empresa, hacer el seguimiento de los proyectos y gestionar recursos disponibles para activar el mercado. Se puede decir que desde la incorporación hasta 2014 fue un éxito total para Bronces Mestre.

TABLA 2: Facturación de China en los primeros años

DCliente	Año Pedido					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BEIJING COMING JASON TRADING CO.,LTD	3.794,83€					
Beijing Chenhong Far East Technology & Trading Co.	27.804,10€	81.147,34€	192.530,95€	85.302,82€	36.756,54€	29.883,20€
BRONCES MESTRE, S.A. - Shanghai Rep. Office	2.839,73€					
CHENGDU BASONG TRADING CORP. LTD.	52.303,83€	22.260,64€	62.452,32€	8.128,32€	12.783,65€	15.314,00€
KUNSHAN XINYANG FOREIGN TRADE CO. LTD	5.341,26€				54.155,29€	23.173,08€
RONGWEI (HUIFU) INTERNATIONAL	117,10€	117,10€				
SHANGHAI BAUM BUILDING MATERIAL CO.LTD.	66.423,73€	253.283,10€	352.478,03€	139.097,06€	61.569,95€	599.831,58€
WELL PLUS BUILDING MATERIALS CO. LTD.		2.525,94€	847,20€	3.109,04€		
WENZHOU SHI MINGLIU BUILDING MATERIAL Co., Ltd	5.294,87€	41.923,25€	38.655,25€	1.074,00€		0,00€
XIAMEN KANGYI TRADING CO., LTD.		83.212,50€	19.059,04€	12.224,00€	13.189,75€	8.548,90€
XIAMEN LONGFANG IMP.&EXP.CO.,LTD					35.137,22€	35.420,70€
XIAMEN QJ JIA HUI TRADE CO LTD.						3.069,65€
ZTWM (Shenzen) Company Ltd.	10.645,67€	63.804,00€	163.052,97€	82.570,42€	595.910,62€	122.766,25€
MESTRE (SHENZHEN) TRADE AND BUSINESS CO. LTD						
SHANGHAI SHENG NUO INTERNATIONAL TRADING CO.,LTD						
BEIJING DAILY TOP INTERNATIONAL TRADING CO., LTD						
<b>Total general</b>	<b>174.565,13€</b>	<b>548.273,87€</b>	<b>829.075,75€</b>	<b>331.505,66€</b>	<b>809.503,02€</b>	<b>838.007,35€</b>

Fuente: Elaboración propia con los datos de Bronces Mestre S.A 2020

En la tabla 2 , se puede observar el crecimiento de ventas en el mercado chino desde 2009 hasta 2014. Desde el primer año que introdujo la marca Mestre en el mercado, las ventas se han disparado. Aunque hubo una fuerte bajada en 2012 debido a las consecuencias del corte de financiación de los bancos españoles, por lo que la producción se ha parado además sin financiación. Las ventas se han recuperado rápidamente en el año siguiente. En resumen, las ventas totales se han quintuplicado en menos de 5 años.

## 2.4 Descripción del sector

### 2.4.1 Descripción del sector en España

La actividad de Bronces Mestre S.A pertenece al sector industrial y dentro de este, al subsector grifería y herrajes. Por tanto, un estudio sobre el sector al que pertenece ayuda a conocer las características de la empresa. Además, los productos de grifería y herrajes también forman parte del material de construcción, por lo que se relaciona también con el sector inmobiliario.

Teniendo en cuenta que el sector de construcción ha jugado un papel muy importante en España, también se puede interpretar que el sector de grifería y herrajes tienen un peso relativamente alto, sobre todo en los proyectos inmobiliarios. Aunque el sector industrial en general se ha visto perjudicado por la crisis, muchas de ellas han encontrado alternativas como por ejemplo expandir en un nuevo mercado.

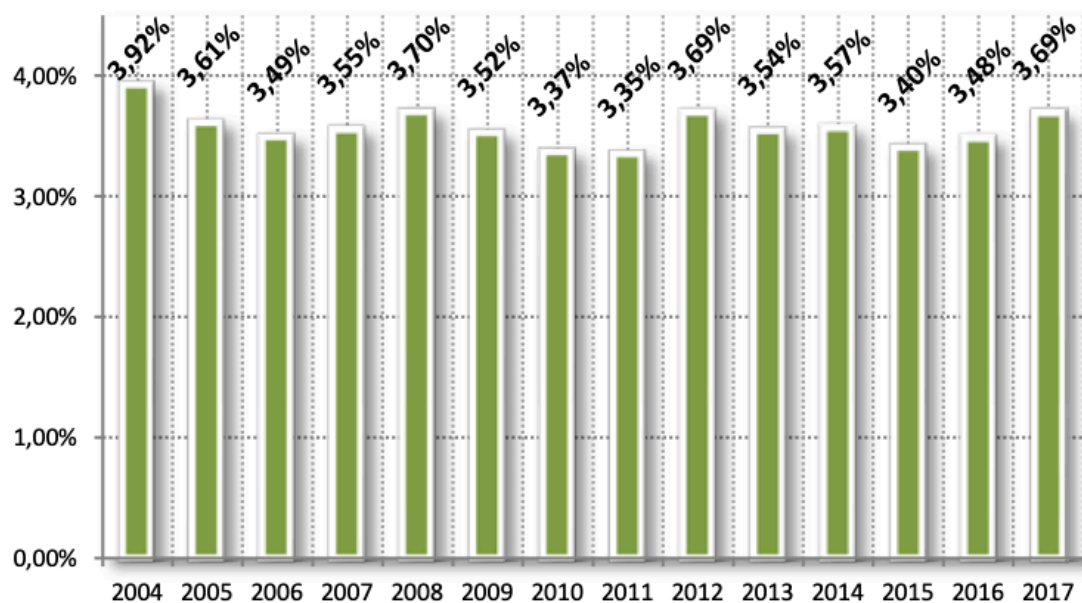
Según datos del INE, en 2006 el sector de construcción contribuyó al PIB español un 10.8%. A finales de 2018, esta cifra se ubicó en un 5.6% tras permanecer estancada en 5.2% en 2014 y 2015. A pesar de todo ello, el negocio de grifería se está recuperando tras varios años de caída. Las claves que explican el crecimiento del sector son:

- El aumento del número de visados para construir nuevas viviendas.
- Avance de las obras de rehabilitación y reforma. El sector de la reforma aportó una importante porcentaje al mercado de la construcción en España. Además, el baño y la cocina, principales destinos de la grifería, son las estancias que más reforman los españoles y acaparan casi la mitad de las obras.
- Crecimiento de proyectos hoteleros, sanitarios y geriátricos. Se han desarrollado más de 200 proyectos hoteleros. Además, España sigue situándose como uno de los principales destinos de inversión hotelera en Europa.
- Expansión internacional. Buena parte de los fabricantes están impulsando sus redes en el exterior, especialmente en el mercado asiático, con la apertura de nuevas tiendas de exposición y el lanzamiento de series especiales. Por ejemplo la empresa mundial Roca, Noken, Bronces Mestre, Maier, Ramón Soler, etc.

Por otra parte, partiendo de los datos obtenidos de "CEPCO", en los sectores exportadores, el sector grifería está en el puesto 2 detrás de la Electricidad e iluminación. Como se puede observar en el gráfico siguiente, el porcentaje de contribución sólo ha sufrido una pequeña variación en los últimos 10 años.

GRÁFICA 1: Contribución española a la exportación de Tubos, Grifería y Equipo de bombeo en la UE

### Contribución española a la exportación de Tubos, Grifería y Equipos de bombeo en la UE



Fuente: Estadístico Comercio Exterior CEPCO, 2018

## 2.4.2 Descripción del sector en China

Existen dos motivos por el que se ha elegido China como el país de destino internacionalizado en este trabajo, son:

1. El mercado chino ocupa un peso importante sobre la facturación de la empresa.
2. En comparación con otros países, China es un país de gran potencia que merece la pena hacer un estudio profundo para explorar el mercado.

TABLA 3: Productos más exportados a China desde España

Posición	Categoría de productos	Cifra de ventas en miles de €
1	Maquinaria de elevación, transporte y manutención	28.006,65
2	Equipos, componentes y accesorios de automoción	22.287,84
3	Materias primas y semimanufacturas de plástico	21.686,88
4	Productos semielaborados de cobre y sus aleaciones	19.548,02
5	Carnes y despojos congelados	17.594,58
6	Confección femenina	13.592,51
7	Farmaquímica	8.852,49
8	Cobre y sus aleaciones	8.063,58
9	Pasta de papel y papel	7.051,11
10	Mármol y sus manufacturas para construcción	6.416,48
11	Aparatos sanitarios y grifería	5.879,77

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ICE, 2019

En la TABLA 3, se puede ver los tipos de productos más exportados de España a China, la demanda de productos de grifería en China no ha parado de crecer desde el boom inmobiliario aunque el sector está en la posición 11.

## 2.5 Análisis de país China como destino de exportación

Este apartado consiste, en primer lugar, en redactar un resumen genérico de los mercados que ya son receptores de las exportaciones de Bronces Mestre. Y en segundo lugar, explicar por qué se ha elegido China como el protagonista del trabajo. Se estudiarán las características de dicho país, la historia del proceso de internacionalización en China y las experiencias obtenidas en los años anteriores. Como verán a continuación, este punto prácticamente es un repaso de los hechos de una empresa española de cómo aprovechar la competitividad de la empresa y el proceso de internacionalización en otro país.

China es un país de desarrollo económico rápido y estable. Tras la crisis mundial, el gobierno actuó rápidamente introduciendo políticas fiscales proactivas que revitalizaron su economía. En los últimos 10 años, China ha contribuido con más del 30 % del crecimiento económico mundial.

Actualmente, "China es el segundo país del mundo en tamaño económico de acuerdo a su PIB, el primero en términos de paridad de poder de compra, un país que sigue siendo el primero del mundo en contribución al crecimiento", según el boletín económico de ICE 3097 (2018).

#### 2.5.1 El comienzo de la introducción al mercado chino

Como anteriormente mencionado, Bronces Mestre es una empresa familiar, a parte de esta empresa han creado otras empresas con distintas actividades comerciales. Una de ellas es Koala Components S.A, dedicada en importación de productos eléctricos desde China. Gracias a ello, se ha obtenido conocimientos, contactos e informaciones sobre el mercado chino. Descubrieron que en ese mercado existe un hueco que aún no estaba cubierto, hay un porcentaje de gente con mayor poder adquisitivo que están dispuestos a adquirir productos de alta gama y que sean importados desde Europa o Estados Unidos. Además, este tipo de público solo buscan producto de lujo, exclusivo y personalizado.

TABLA 4: Ciudades chinas por PIB

Posicionamiento	Ciudades	PIB (billones)
1	Shanghai	3,01
2	Beijing	2,8
3	Shenzhen	2,2
4	Guangzhou	2,15
5	Chongqing	1,95
6	Tianjin	1,86
7	Suzhou	1,73
8	Chengdu	1,39
9	Wuhan	1,34
10	Hangzhou	1,13

Fuente: Elaboración propia, 2019

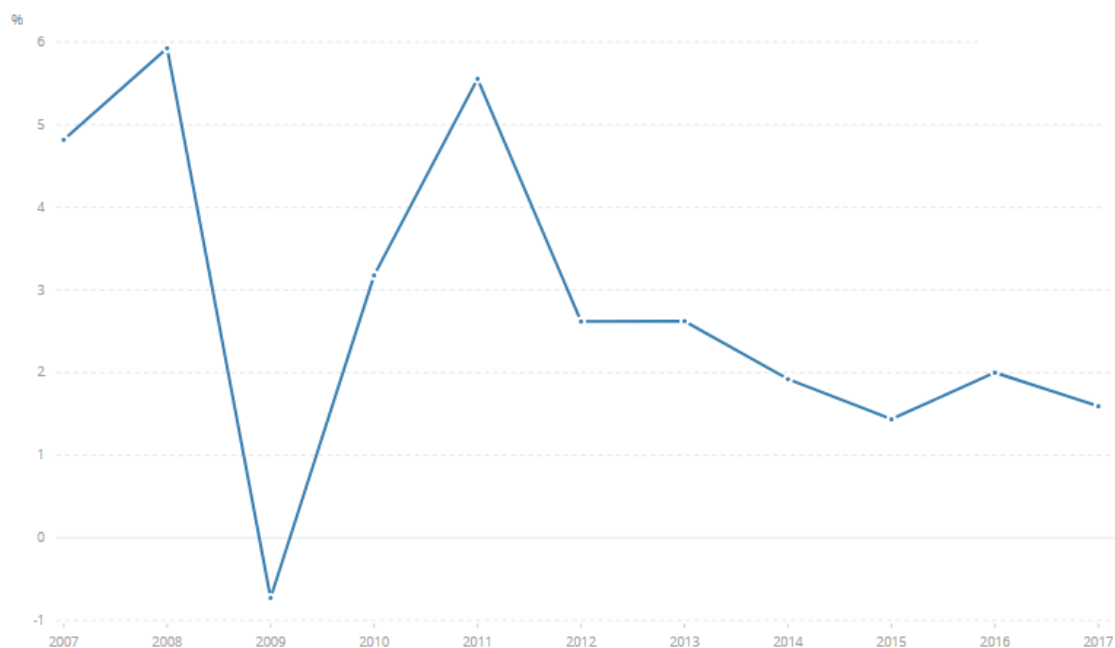
En la tabla 4, se observa las principales ciudades chinas ordenadas por PIB. Obviamente, las 4 principales son Shanghai, Beijing, Shenzhen y Guangzhou,

conocidas por cualquier empresario de hoy en día que tiene interés se hacer negocios en China.

Estas ciudades cumplen con ciertos factores que llaman la atención a los inversores como las importaciones, exportaciones, estancias en hoteles, tráfico en aeropuertos, empresas registradas, fondos transferidos.

## 2.5.2 El efecto económico del “plan 4 billones”

GRÁFICA 2: Evolución IPC de China (% anual)



Fuente: Fondo Monetario Internacional,(2018) Estadísticas financieras internacionales y archivos de datos

En el año 2008, el gobierno chino aprobó un plan financiero, denominado “plan 4 billones” equivalente a 453.000 millones de euros. El plan se aplicó hasta 2010 para reactivar la economía, impulsar el consumo y reducir la dependencia de las exportaciones junto con una política monetaria más flexible con bajadas de tipos de interés y del coeficiente de caja.

En la gráfica 2 demuestra el efecto del plan de inversión de 4 billones, que estimuló directamente el crecimiento económico, y logró una inversión en forma de V. Debido a la naturaleza de la inversión económica de China, la inversión en activos fijos condujo al crecimiento del empleo. En 2008, el consumo ha seguido afianzándose como motor de crecimiento, a pesar del enfriamiento económico. Las ventas al por menor tienen un crecimiento muy rápido en los últimos meses, llegaron al más alto en 9 años.

Sin embargo, ese plan solo sirvió para aliviar la crisis temporalmente, pero el problema fundamental no ha sido resuelto. Dado que el gobierno no tenía suficiente superávit fiscal, tuvo que depender de la impresión de billetes causando que la moneda M2 se disparara. El mercado estaba lleno de exceso de liquidez, lo que desencadena una inflación posterior y burbujas inmobiliarias.

La alta inflación ha frenado la demanda de consumo. Como resultado, estaba surgiendo un problema estructural de gran alcance: después de los 4 billones de medidas de estímulo, la demanda interna y externa ha sido débil y, debido a la expansión frenética, la inversión excesiva en activos fijos ha provocado un exceso de oferta y una sobrecapacidad. El problema se ha convertido en una sombra que siempre ha persistido el crecimiento económico.

En 2011, tanto la política fiscal como monetaria se convirtió en una política flexible y ajustada, una política fiscal proactiva y una política monetaria prudente y estable. Es necesario controlar las expectativas de inflación y las presiones bajo la nueva situación. En junio de 2013, después de que el primer ministro Li Keqiang asumiera el cargo durante tres meses, publicó una serie de información sobre nuevas políticas insistiendo "la construcción de una mejora económica China". El gobierno decidió no introducir políticas para estimular la economía, sino para reducir gradualmente la inversión liderada por el estado, desapalancamiento de las transacciones para reducir sustancialmente la deuda, reducir la proporción de endeudamiento a la producción y por consiguiente, promover la reestructuración económica para evitar la aparición de burbujas de activos.

Se previó que China continuará estando en ese proceso de transformación durante mucho tiempo.

Como conclusión, los problemas políticos y económicos de un país siempre van estar, además de los problemas que no se acaban de solucionar, no hay que olvidar la transición que está viviendo el país asiático, China está transformando desde un modelo de país productor a un modelo de país también consumidor, habiéndose convertido en el segundo mercado de consumo en Asia, tras Japón. Esto se debe a varios factores, en primer lugar, a las políticas aplicadas por el gobierno para incentivar el consumo y frenar la inversión, de esta forma conseguir un modelo de crecimiento más equilibrado. En segundo lugar, en China ha nacido un consumidor nuevo y potente, con una capacidad adquisitiva enorme y con gran velocidad.

### **3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA**

En el presente capítulo se centra en realizar un análisis tanto interno como externo de la organización con el fin de determinar sus principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Se analizará los recursos y capacidades de la compañía,



estudiar el marketing-mix que lleva a cabo la organización para lograr sus objetivos, también se realizará un análisis económico-financiero con el fin de reflejar todos los aspectos que caracterizan a Bronces Mestre S.A. Mediante al análisis del modelo PESTEL se obtendrá las informaciones del entorno de la organización y también se analizará la competencia y las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores, además de realizar un estudio de los principales aspectos del mercado de China por ser el destino de las exportaciones de la empresa, país seleccionado como el objetivo principal de este proyecto.

### 3.1 ANÁLISIS INTERNO

Se trata de un análisis interno y tiene como finalidad identificar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas. El primer paso clave para internacionalizarse es comprobar que la empresa dispone de los recursos necesarios, ya que, de lo contrario, aumentaría el riesgo a la salida al exterior.

En este apartado habrá un análisis interno de los recursos en tangibles e intangibles para desarrollar su actividad internacional, también se explica en breve el análisis de los principales procesos y operaciones que se desarrollan la empresa, siendo una fábrica industrial se da a conocer cómo llegar al producto final, detallando las etapas de cada uno de ellos.

Al final del apartado, se presentará mediante el organigrama y la descripción de cada puesto de trabajo para conocer la estructura organizativa.

#### 3.1.1 Recursos tangibles – financieros y físicos.

Como ya se ha comentado anteriormente, la exportación de las pymes españolas está suponiendo un gran impulso para que puedan superar la crisis y seguir creciendo.

No obstante, muchas pymes se encuentran con uno de los mayores obstáculos a la hora de internacionalizar una empresa: la financiación. Bronces Mestre en sí es una fábrica industrial, necesita recursos financieros suficientes para su actividad productiva diaria y sobre todo para financiar su desarrollo de actividad internacional.

Generalmente, las actividades internacionales suelen generar un alto coste, más cuando es para una marca de lujo. Las actividades como las visitas comerciales que hacen falta realizar cada periodo de tiempo, participar en ferias o inversiones en campañas publicitarias, son esenciales para dar a conocer al público.

Sin embargo, la empresa se encuentra en una situación de falta de liquidez debido a la crisis financiera de 2008. Los bancos españoles cortaron la financiación de gran mayoría de empresas pymes, la empresa tuvo que declarar el concurso de acreedores en aquel momento y le ha supuesto un gran esfuerzo para poder superarlo, pero sigue pagando las deudas del concurso.

A pesar de recursos financieros limitados, a día de hoy la empresa puede pedir algún crédito al banco para mantener al funcionamiento de toda la empresa con normalidad.

En cuanto a la internacionalización, es importante saber si la fábrica tiene capacidad física para aumentar la producción. A continuación, se explica el proceso de fabricación y operaciones para obtener la respuesta.

La producción consiste en dos líneas de productos: Grifería y Herrajes. Aunque las ventas anuales han demostrado que cada uno de ellos ocupan la mitad de facturación, la empresa tiende a forzar la línea de producción de grifería por dos motivos: el primero es que la barrera de entrada para fabricar grifos es más costoso que herrajes, por tanto hay menos competencias en el mercado, y más difícil de que otras empresas falsifiquen esta línea de productos. El segundo motivo es el margen de beneficios, los herrajes tienen un margen mucho menor que la de grifería.

El método de producción que utiliza la empresa es "fabricación por pedido"(MTO), este sistema consiste en fabricar después de haber recibido el pedido. Debido a las características especiales de los productos y sus miles variantes, es el método más adecuado para la organización.

Respecto al plazo de fabricación, desde que entra un pedido hasta que sale del almacén puede tardar entre 6 - 8 semanas, y si fuese un pedido de gran cantidad como para algún proyecto puede llegar hasta 15 semanas, por lo que el plazo de producción es muy lenta.

La ubicación actual está en el polígono industrial Masía del Juez, ocupando un edificio de más de 14.000m<sup>2</sup> de superficie construida, además de disponer de unas oficinas de 1000m<sup>2</sup> para todas las gestiones administrativas. Esta nave gigantesca no solamente está la empresa Bronces Mestre sino también están las otras empresas de la familia.

ILUSTRACIÓN 2: Entrada de oficinas de Bronces Mestre S.A



Fuente: Bronces Mestre S.A 2020

### ILUSTRACIÓN 3: Zona de exposición de Bronces Mestre S.A



Fuente: Bronces Mestre S.A 2020

En la parte de oficinas también se ha construido una sala de exposición, en la ilustración 3 se ve la decoración de la sala. Detrás de las oficinas está la fábrica donde dispone de diversas zonas con maquinaria, cada una de ellas son diferentes para ejercer todas las operaciones necesarias desde que el departamento de compras recibe el pedido hasta que son enviados al cliente.

En cuanto al proceso productivo, crear un molde es el primer paso. Una vez fabricado el molde se utiliza hasta que el producto se haya descatalogado.

### ILUSTRACIÓN 4: El molde de una manivela con placa



Fuente: Bronces Mestre S.A 2019

Como se puede observar en la ilustración 4, crear un molde requiere un alto inversión por su complejidad de trabajo, necesita un cincelador con experiencia e ir golpeando con un martillo para cada mínimo detalle. Hacer un molde puede tardar entre 1-2 meses y el material del molde es cobre-berilio, el cual tiene un alto valor. Para cada producto existe un molde, y dependiendo del artículo se lleva el molde al proveedor de inyección o de fundición.

ILUSTRACIÓN 5: Departamento de calidad revisando las piezas



Fuente: Bronces Mestre S.A 2019

Las piezas se revisan una por una por el departamento de calidad para garantizar la calidad máxima.

ILUSTRACIÓN 6: Pieza cincelada



Fuente: Bronces Mestre S.A 2019

La técnica cincelado es una de los trabajos artesanales más valiosa de todas los procesos de producción. El tiempo promedio para cincelar una pieza puede llevar unos 5-6 horas.

Aunque la mayoría de las actividades se realizan en la propia fábrica, existen una pequeña parte de actividades que se externalizan como la fundición e inyección y algunos acabados que se aplican un baño electrolítico.

Como conclusión, las ventajas de la fabricación son: la calidad de producto controlado, se consigue un alto nivel de personalización por lo que los clientes suelen pedir requisitos extras. Obtienen mayor flexibilidad comparado con la producción en masa. De lo contrario, presenta las siguientes desventajas: el proceso de fabricación es muy complejo, se requiere el uso de especialistas, lo cual conlleva un coste de producción más alto y más lento comparado con los trabajos repetitivos y poco cualificados de la producción en masa. Además, en alguna fase de producción puede que se tengan que enfrentar a los temidos cuellos de botella si entran demasiados pedidos al internacionalizarse.

### 3.1.2 Recursos intangibles – reputación de la empresa, tecnología y cultura

La reputación de la empresa o bien de la marca se entiende como “la opinión que las personas tienen de algo”. Una buena gestión de la reputación perseguirá el logro de una opinión positiva, de un prestigio cuanto más alto mejor. Esa opinión no solamente de los consumidores sino en término de “grupo de interés”, porque es de igual importancia tener opiniones positivas de los consumidores como de los distribuidores o también los posibles inversores.

Aunque la reputación corporativa se puede medir mediante preguntas específicas o en función de su operatividad por las empresas certificadas como Fortune 500, MERCO, pero en este apartado no se va a medir de esa forma profesional, sino estudiando solamente los factores que influyen y configuran la reputación de dicha empresa.

La reputación depende de todo el organigrama de la compañía, desde los directivos hasta el empleado del servicio postventa. Por tanto, para demostrar que Bronces Mestre es una “buena” empresa se pueden ver con los parámetros siguientes: valores corporativos, misión y visión de la empresa. Por ejemplo, los valores de Mestre son: Excelencia y exclusividad, Hecho a mano y 100% fabricado en España, también para el tema de calidad establece una garantía de 5 años. Todos estos parámetros constituyen a largo plazo la fidelidad de grupo de interés.

En cuanto a la demostración de su bondad puede llevarse a cabo apoyándose en tres grandes pilares: El primero es la atención al cliente, cómo ofrecer un producto y el servicio que se acompaña. Cada servicio puede aumentar la fidelidad del consumidor o destruirlo, por lo que, la empresa considera la atención al cliente como la función más importante de la marca, también los intermediarios como agentes o distribuidores se

basan en generar compromisos con los clientes, obteniendo una relación de confianza y cercanía con ellos.

El segundo pilar es la transparencia de la organización, como anteriormente comentado, Bronces Mestre aún está en el concurso de acreedores, por lo que, periódicamente viene un inspector para asegurar que no haya ningún fraude.

Y el tercer pilar es la responsabilidad social corporativa (RSC), su carácter pluridimensional afecta a distintos ámbitos de la gestión de la empresa:

- Derechos humanos: La organización se compromete a respetar y a proteger la libertad, el bienestar y la dignidad de todos sus empleados
- Prácticas de trabajo y empleo: Todos los trabajadores de Bronces Mestre están contratados con contrato indefinido. Además, casi todos los empleados de la fábrica viven cercanos de su residencia
- Protección de la salud: Siendo una fábrica, la empresa se preocupa por la seguridad de sus empleados, disponen de recursos para asegurar que sus empleados no se dañen durante el horario laboral.
- Cuestiones medioambientales: El gobierno español pone normas estrictas para las empresas industriales, como prohibido utilizar ciertos productos químicos, Bronces Mestre cumple con todos los requisitos legales.
- Fraude y la corrupción: explicado en el segundo pilar, la transparencia de la organización
- Intereses de los consumidores: en la página web de Mestre hay un apartado de noticias donde la empresa pública programas de información interesantes para los consumidores.

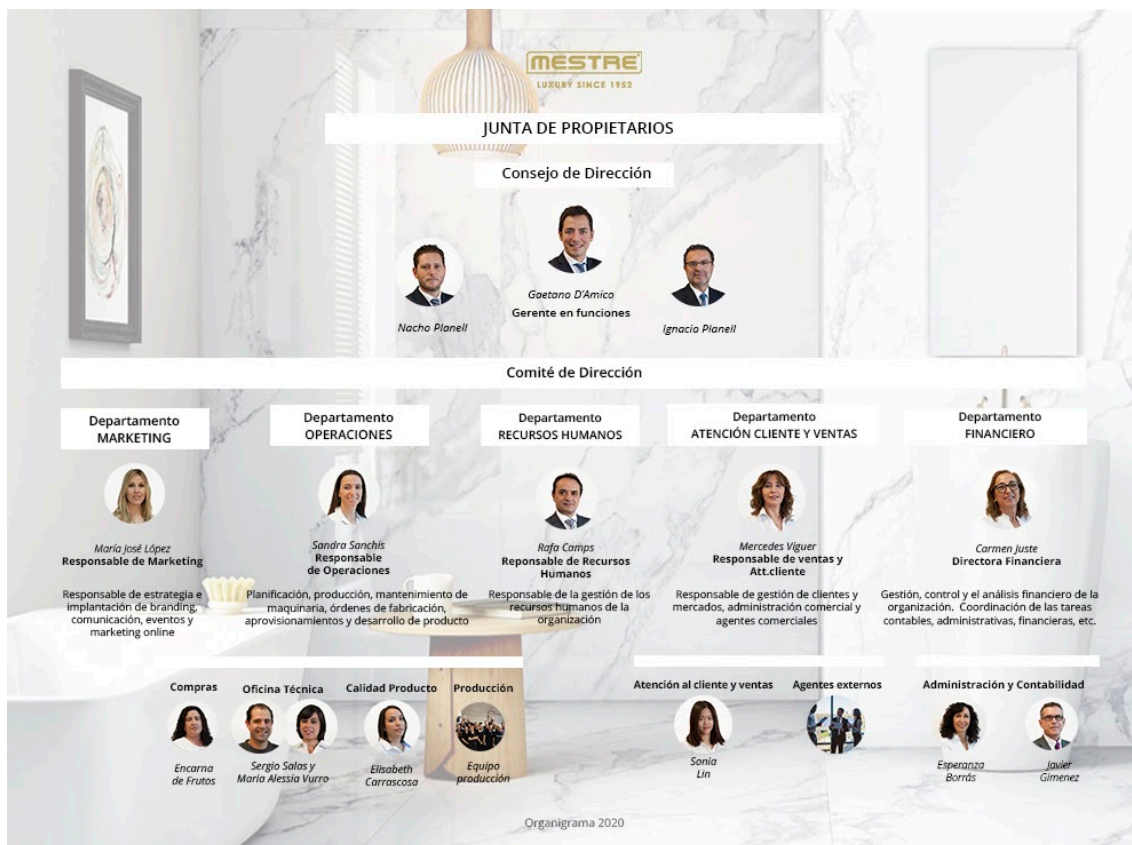
Para llevar a cabo una buena reputación, es imprescindible destinar recursos, humanos y materiales. La ventaja de Bronces Mestre es su antigüedad en muchos mercados extranjeros, excepto en China, tras años de esfuerzo ha conseguido buenas *feedback* de los consumidores. La desventaja es la falta de tecnología, algo imprescindible en el mercado internacional de hoy en día. Debido a que los productos son artesanales que no requieren una tecnología innovadora.

### 3.1.3 Recursos humanos

La internacionalización precisa un aumento de la capacidad física, también precisa de departamentos especializados para tener conocimiento mínimo de cómo funcionan los mercados chinos y todas las gestiones básicas relacionadas con ventas.

El organigrama es un recurso crucial para conocer la estructura de la plantilla de una organización. Es una herramienta muy útil para una representación visual clara de la jerarquía, los puestos de todos los empleados y departamentos que conforman la organización, las estrategias aplicadas y organización.

## ILUSTRACIÓN 7: Organigrama de Bronces Mestre SA



Fuente: Bronces Mestre S.A 2020

A través del organigrama se puede identificar las partes fundamentales:

- Dirección general: son los propietarios de la empresa, el padre Ignacio Planell, el hijo Nacho Planell y el yerno Gaetano D'Amico que toman el poder de autoridad.
- Mandos intermedios: existen cinco departamentos, el departamento de marketing que tiene como objetivo de transmitir la imagen de la empresa; el departamento de operaciones que significa lo mismo que producción; el departamento de recursos humanos que presenta el papel de la gestión de todos los empleados; el departamento de atención al cliente/ventas, donde tiene el contacto directo con los clientes; y por último el departamento financiero, en el cual se incluyen las finanzas y la contabilidad.
- Subordinados: son los puestos que reciben órdenes de arriba, también son imprescindibles para el funcionamiento de la empresa.

Aunque se dividen en jerarquía, al ser una empresa pequeña y familiar, los mandos intermedios tienen casi el mismo poder o funciones que los subordinados. Al fin al cabo, todos dependen de la dirección general.

En el mismo organigrama de la ilustración 7, se puede observar una descripción de funciones por cada departamento. Es considerable estudiar cada puesto de trabajo para saber las funciones que desempeña cada trabajador, también en el caso de tener problemas es más fácil de encontrar dónde está el fallo, de esta forma ayudan a mejorar la calidad de servicio.

La organización cuenta con unos 50 empleados incluido los empleados de la fábrica y de administración, hay que tener en cuenta que al ser una empresa familiar hay una parte de recursos humanos que comparten trabajan para varias empresas, no solamente para Bronces Mestre.

En la siguiente tabla, se describen las principales funciones de cada puesto de trabajo, también los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias.

TABLA 5: Análisis de los puestos de trabajo en la empresa

<b>ANÁLISIS DE PUESTO - DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>	
DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producir contenidos de marketing y promoción, deben mantenerse actualizados.</li> <li>- Gestionar las redes sociales</li> <li>- Gestión de campañas publicitarias</li> <li>- Comunicaciones internas</li> <li>- Investigación de la competencia</li> <li>- Organización de eventos</li> <li>- Identificación de clientes potenciales</li> <li>- Creación de conciencia de marca y posicionamiento</li> </ul>

<b>ANÁLISIS DE PUESTO - DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b>	
PUESTO	COMPRAS
DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber qué necesidades de stock existen.</li> <li>- Supervisar la calidad de los materias primas adquiridos</li> <li>- Acordar y negociar con los proveedores más adecuados</li> <li>- Informar el plazo de entrega al departamento de ventas</li> </ul>
PUESTO	TÉCNICO Y DISEÑO



DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cálculo de costes de producción</li> <li>- Diseño de producto</li> <li>- Codificar el listado de materiales en el sistema interno</li> <li>- Dibujar fichas técnicas</li> <li>- Solucionar problemas técnicas</li> </ul>
PUESTO	CALIDAD
DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los parámetros de calidad</li> <li>- Identificar iniciativas de mejora</li> <li>- Participa en procesos de diseño</li> <li>- Formación continua e interacción entre equipos</li> </ul>

<b>ANÁLISIS DE PUESTO - DEPARTAMENTO DE RRHH</b>	
DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento integral de empresas y trabajadores en materia laboral, jurídico laboral, fiscal y contable.</li> <li>- Actuaciones ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.</li> <li>- Contratación Laboral</li> <li>- Subvenciones</li> <li>- Selección del personal</li> <li>- Cálculo de IRPF de trabajadores y su liquidación a Hacienda</li> <li>- Asesoramiento en materia de Prevención de Riesgos Laborales</li> </ul>

<b>ANÁLISIS DE PUESTO - DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	
PUESTO	Atención al cliente
DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a los clientes, tanto por email como por teléfono</li> <li>- Preparar presupuestos</li> <li>- Recepción y solución de consultas, incidencias y quejas.</li> <li>- Archivar y registrar todas las quejas que hayan recibido</li> </ul>
PUESTO	Ventas
DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar a los clientes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar presupuesto y hacer el seguimiento para conseguir que el cliente confirma el pedido</li> <li>- Análisis del mercado</li> <li>- Establecer el plan de ventas</li> </ul>
--	--

<b>ANÁLISIS DE PUESTO - DEPARTAMENTO FINANCIERA</b>	
DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de efectivo</li> <li>- Control presupuestario</li> <li>- Lograr financiación con bancos</li> <li>- Controlar los costes</li> <li>- Gestión de impuesto, presentación de cuentas anuales etc.</li> <li>- Coordinar todas las tareas contables, administrativas financieras etc.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con los datos de Bronces Mestre S.A 2020

Gracias al análisis del puesto de trabajo, se observa perfectamente los trabajos realizados por cada empleado. Los conocimientos de exportación los gestiona por el departamento de ventas, por ejemplo: los contratos con los agentes, los contratos con distribuidores, análisis de los mercados, informes de ventas etc.. También está el departamento financiero para resolver todas las dudas de los cobros y pagos del exterior.

En conclusión, a pesar de que el proceso de fabricación es largo y lento pero la empresa lleva años fabricándose para exportación, su experiencia le ayudará a encontrar vías alternativas para resolver los posibles problemas. Cabe destacar que una de las ventajas de las empresas pymes es su cercanía con la dirección, el trabajo de cada trabajador es más integral y resulta más fácil conectar emocionalmente con los objetivos de la empresa. Así mismo, aumentará su productividad.

## 3.2 ANÁLISIS COMERCIAL

Un análisis comercial tiene el principal objetivo de llevar un producto al mercado y aumentar sus ventas mediante una serie de herramientas como el producto, el precio, la distribución y la promoción. El conjunto de estas variables es denominado Marketing-mix.

### 3.2.1 Principales clientes y mercados

En primer lugar, el diagnóstico es una primera fase para analizar el entorno de la empresa mediante un estudio del mercado al que van dirigidos sus productos. Además, se clasificará a los clientes por zona geográfica y también por la demanda del mercado.

El modelo de negocio de Bronces Mestre es B2B (Business to Business). Es decir, la empresa está enfocada a la venta de productos a otras empresas, esta última puede realizar un seguimiento de sus clientes.

Normalmente, las fábricas industriales suelen elegir este modelo de negocio, ya que su público objetivo son las mayoristas y minoristas, es este caso buscan productos de baño para incorporar en sus proyectos.

Por tanto, los principales clientes de Bronces Mestre son las tiendas de baño; las tiendas de manillas decoración; almacenista de herraje de alta gama (exclusivamente en Emiratos árabes); prescriptores en el cual incluye los arquitectos, interioristas, estudios de decoración etc.; y las empresas de reforma, fabricantes tanto de muebles de baño como de puertas u otros.

La forma de trabajar en el mercado chino, es a través de los distribuidores que tengan tiendas de baño, excepto en algún caso especial, la empresa colabora directamente con la empresa promotora.

A continuación se enumeran algunos de los beneficios del B2B para una empresa de cara a internacionalizar:

- Fomentar la imagen de marca a través de otros especialistas. Es importante que la imagen corporativa sea homogénea en todos los países donde esté presente la marca.
- El proceso de consolidación es largo pero el resultado es mucho mejor tener presencia en el mercado que limitándose a acciones B2C enfocadas al cliente final.
- Si el trabajo de B2B se ha realizado correctamente, ayudará a la imagen positiva que quiere transmitir la marca.
- El marketing B2B también sirve para el posicionamiento de la empresa en el sector.
- Aunque el número de compradores es inferior al B2C pero el volumen de facturación es mayor y más concentrado

No obstante, una empresa no tiene porqué seguir a un solo modelo de negocio, ya que las acciones del B2B y el B2C (Business to Customer) pueden ser aliadas la una de la otra. En Bronce Mestre se realizan acciones de ambos tipos de forma paralela.

La organización también se aplica el modelo B2C por dos motivos:

1. Globalización: debido al crecimiento de globalización, existe un caso que cada vez es más frecuente es que el consumidor final tiene más facilidad de ponerse en contacto con la gente de otros países, por ejemplo, tener un conocido de la familia que vive en España. Para evitar asumir costes intermediarios, se ponen en contacto directamente con el fabricante para adquirir productos.
2. Amplio mercado: es complicado tener un distribuidor o un agente de confianza en todos los países potenciales, por tanto, cuando hay algún cliente particular

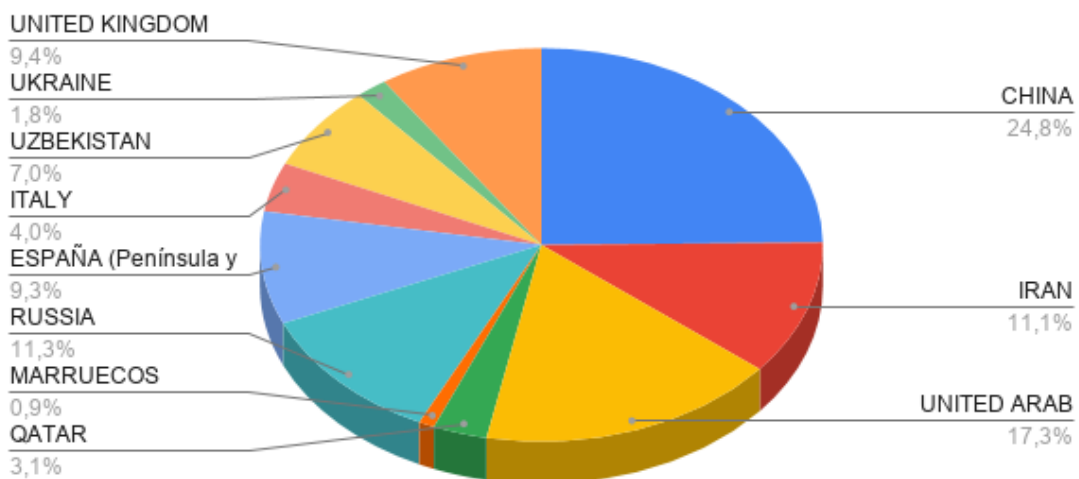
que ha conocido la marca a través de las redes sociales, en estos casos, la organización debe atenderles particularmente.

Dicho lo anterior, la globalización da facilidad a los consumidores finales a encontrar el origen de la mercancía. Por tanto, el modelo B2C solo se utiliza en algunos mercados donde no hay distribuidores oficiales, ya que es un gran problema para los intermediarios, porque los consumidores pueden saltar del paso intermedio ahorrando ese coste adicional. Para evitar que esto afecte a los distribuidores de China, la empresa ha firmado un acuerdo sobre la protección de este mercado. Se trata de que la empresa no acepta ningún pedido que viene del mercado chino que no sea de sus distribuidores.

A continuación, se presentará mediante una gráfico de la cuota de mercado basándose en los datos de ventas de los últimos años.

GRÁFICA 3: Cuota de mercado de los últimos años

### CUOTA DE MERCADO



Fuente: Elaboración propia con los datos de Bronces Mestre S.A 2019

En la gráfica 3, se han cogido los 11 principales países ordenados por su facturación. Ese porcentaje se ha obtenido a través de la suma de las ventas de los últimos 5 años (2014 - 2019)

El primero es China con el mayor porcentaje de 24,8, una facturación total de 3.469.545€. El segundo mercado es Emiratos árabes que ha facturado 1.158.412€. El tercero es Rusia aunque Irán tiene casi el mismo peso que este. El cuarto y el quinto también presentan cuotas similares, son Reino Unido y España. Reino Unido es el país donde más concentración de empresas de prestigio de constructores y diseñadores hay. Por este motivo, muchos proyectos de hoteles surgen desde aquí. Respecto al mercado nacional España, la empresa lleva más de 60 años de antigüedad que cuenta con su

base de clientes fieles. Además, España es un país de sol y playa, por lo que atrae turistas extranjeros que invierten en inmobiliarias, son oportunidades para Mestre.

Si se observa tal cual la gráfica anterior, sin duda el mercado de China es el número 1 de ventas de la empresa. Pero si se compara por el tamaño del mercado, la zona de oriente medio sería el número 1. Porque es un mercado diversificado formado por varios países como por ejemplo: Emiratos árabes, Qatar, Irán etc.

Teniendo en cuenta que el presente trabajo se ha elegido China como el país del destino para internacionalizar y no el mercado de oriente medio por los siguientes motivos: La inestabilidad de la política e intervención externa, que ya está influyendo en las ventas. Además es un mercado consolidado, las estrategias que se aplican son principalmente mantener la relación con los clientes existentes. Es decir, difícilmente pueda expandirse en este mercado y conseguir aumento de ventas significantes. En cambio, China es un país en desarrollo, está lleno de oportunidades por descubrir y sobre todo el alto poder adquisitivo, la mentalidad de consumismo es cada vez más asumido por la población china.

### 3.2.2 Estrategias comerciales implicadas

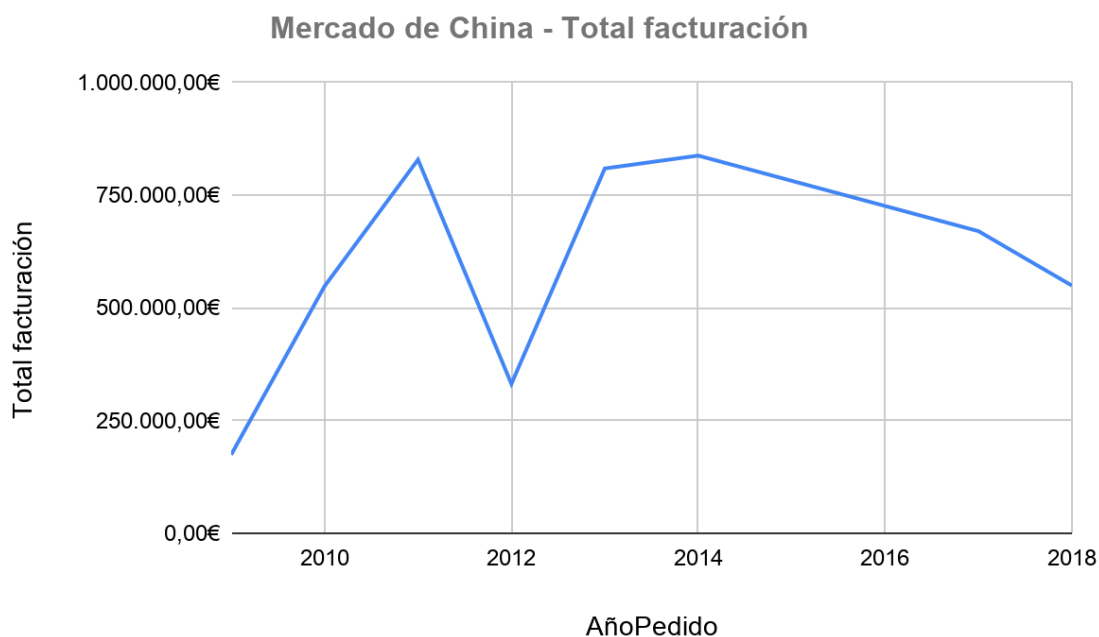
Durante el período de comercialización en el mercado de china, la empresa se ha dividido en dos fases en cuanto al desarrollo de su política de la empresa y las estrategias aplicadas en este mercado. En cada fase se ha tomado una estrategia comercial diferente, que son:

- Estrategias de desarrollo para los mercados que consiste en introducir a un nuevo país, creación de nuevos segmentos objetivos y el desarrollo de nuevos canales de distribución.
- Estrategias de desarrollo para los productos, se trata de desarrollo de productos mejorados o nuevos en los mercados actuales.

Anteriormente ya se ha explicado el motivo de exportación y una pequeña explicación de cómo la empresa ha entrado a un nuevo mercado (China) con una nueva marca. Por tanto, en la primera fase de este apartado se desarrolla sobre el mercado objetivo comenzando por los 4 clientes potenciales iniciales.

La empresa ha tenido suerte de realizar el recorrido internacional en China junto con sus 4 clientes-distribuidores. Sin ellos, Bronces mestre no tendrá la fama de hoy en día. Los primeros 5 años del recorrido han sido difíciles pero el resultado no ha sido nada mal.

GRÁFICA 4: Facturación del mercado chino en los diez años



Fuente: Elaboración propia con base de datos de la empresa, 2020

Aunque ya se ha explicado el éxito de los primeros años en China en el apartado 2.3, pero eso no le quita el problema de financiación tras la crisis. La falta de financiación ha producido una parada temporal de la producción de la fábrica en 2012 aunque se recuperó rápidamente gracias a las ayudas de sus clientes que concedieron anticipos a Bronces Mestre para ayudarlo a salir de aquel panorama. En 2014 la empresa salió a la solución del concurso de acreedores, declarado la anulación de las deudas antiguas de pocas cantidades y quedando solamente 4 deudas importantes que podrán pagarlas en un plazo de 5 años.

En la gráfica 4 también muestra una bajada desde el año 2015 que coincide con la despedida del representante de Mestre en China. A falta de un responsable ha provocado una inestabilidad temporal en el mercado, los directivos han tomado la decisión de crear un "Joint venture" junto con unos de sus distribuidores ZTWM de Shenzhen. En 2016 crearon oficialmente una sociedad nueva en Shenzhen, denominada MESTRE (SHENZHEN) TRADE BUSINESS CO. LTD. La empresa ha tomado esa decisión porque, en primer lugar, no es fácil encontrar a corto plazo un representante adecuado y que dispongan la capacidad de gestionar un mercado tan grande como China. En segundo lugar, China es un mercado totalmente diferente que el mercado español, como aspectos culturales, sociales y de negocios. Y en tercer lugar, por la importancia de la ciudad donde está ZTWM. Desde 1978, el gobierno chino aplicó un proyecto "la reforma y apertura", en la que se trata de crear zonas económicas especiales, y la ciudad de Shenzhen está dentro de ella. Desde entonces Shenzhen sufrió una increíble transformación y hoy en día suele describirse como el "Silicon Valley chino".

Por tanto, tener un *partner* en una ciudad considerada puede tener oportunidades y muchas ventajas como conseguir conocimientos imprescindibles sobre el mercado en el que la empresa quiere estar. A parte de que el *partner* puede aportar conocimientos, también colaborará cediendo sus canales de suministro, comercialización y distribución.

Por otra parte, la empresa se ha tomado la estrategia de desarrollo por los productos, es decir, desarrollar nuevos productos para adaptarse mejor al mercado. Aunque en este caso, no se trata de desarrollar otra línea de productos sino se trata de diseñar nuevas colecciones teniendo en cuenta el gusto de los consumidores chinos. En la figura 8, presenta una colección diseñada exclusivamente para el mercado chino. Con ello, se añade un valor social y emocional para la marca.

ILUSTRACIÓN 8: Colección Dragon de MESTRE



Fuente: Bronces Mestre S.A 2020

### 3.2.3 Análisis del producto

La empresa debe conocer si su producto es competitivo o no en cuanto a la exportación. Aunque ya se sabe que el producto tiene éxito en el mercado de destino, sería conveniente conocer un poco más sobre las características del producto y hacer una buena imagen de las condiciones del mercado.

Los productos de Mestre equivale a la máxima calidad y excelencia. Sus piezas brillan como la alta joyería para el hogar con diseños atemporales, detalles en Swarovski, acabados en oro 24K, y "made in Spain", todos ellos son sellos de identidad de la marca. Dentro del sector de lujo, los productos de Mestre son bien considerados gracias a sus diseños clásicos y elegantes, la alta experiencia de sus artesanos. Además, la marca ofrece una garantía de 5 años que aumenta su valor para poder competir con otras marcas que ya son líderes del sector.

Los grifos estándares que se pueden encontrar en cualquier sitio no es ninguna novedad, pero un grifo o una manivela con las características anteriores y le añade el valor "lujo" sí que es una novedad para el mercado de china. Además, los clientes de alto poder adquisitivo siempre quieren algo exclusivo y que no esté muy visto.

Por otra parte, en el sector de lujo es fundamental ofrecer un servicio post venta personal para conseguir la fidelidad y la recurrencia en las ventas. Para obtener un servicio post venta excelente, la empresa exige a todos sus intermediarios tener a cargo de una persona en ello, también requiere una actitud de honestidad hacia los consumidores, por ejemplo cuando sufre un retraso en el plazo de entrega, comunicar con el cliente en el primer momento y ofrecerle una solución. La empresa también cumple con unas obligaciones en cuanto a las devoluciones y reparaciones de productos, ya que los grifos tienen su parte de instalación técnica. Todo ello sirve para ayudar a impulsar la satisfacción de los clientes.

Una de las ventajas de internacionalizar en China, es que este tipo de producto tiene las mismas condiciones de uso en dicho mercado que en el mercado europeo, es decir, no requiere ningún certificado extra del producto para la venta.

Por último, no existe el término estacionalidad en esta empresa debido a su largo proceso de fabricación. Aunque analizando la estadística de la historia de ventas se puede obtener algún dato pero no es un indicador significativo para saber en qué época del año suelen entrar pedidos. No obstante, la empresa es consciente de que durante el mes del año nuevo y el mes de Agosto no suelen recibir pedidos, ya que la fábrica cierra por vacaciones.

#### 3.2.4 Análisis del precio

A veces se puede llegar a pensar que los consumidores que tienen un alto poder adquisitivo no les importa el precio. Sin embargo, es una teoría falsa. Dentro del sector de lujo, se ha encontrado con diversos clientes, y la gran mayoría toma la decisión de compra dependiendo de un elemento esencial que es el precio.

Resulta complejo fijar precios en el mercado nacional, más aún cuando se decide vender a través de los intermediarios en China. Al principio, la empresa aconseja a sus clientes que partan del precio que tiene en España y que le sumen diferentes costes que intervienen a la salida de mercancía como gasto de transporte, impuestos, aranceles, cambio de divisas, etc. Y se obtiene el precio final de venta.

A continuación se presenta una tabla de precios de algunos grifos de lavabo:

TABLA 6: Comparación de precios de diferentes colecciones

COLECCIÓN	IMAGEN	RANGO DE PRECIO
-----------	--------	-----------------



COQUETTE		701€ - 426€
ADRIATICA		1343€ - 850€
SWAN		2734€ - 1898€
DRAGON		3363€ - 2362€

Fuente: Elaboración propia con los datos de Bronces Mestre S.A 2020

Los precios de la tabla 6 son los precios de la tarifa general para cualquier mercado. Según el tipo de cliente tendrá un descuento u otro siguiendo el criterio marcado por la empresa. Se puede observar en la siguiente tabla 7, el criterio para fijar el descuento es según la clasificación de sectores de mercado:

TABLA 7: Clasificación de sectores de mercado

SECTOR	CATEGORÍAS	DESCUENTO %
Showroom de Grifería	Tiendas de grifería sean o no distribuidores de Mestre	50
Showroom de Herrajes	Boutiques de herrajes, con zona de exposición	40
Trader	Empresas de reformas, compra-ventas, fabricantes, carpinteros	40
Prescriptor	Estudios de decoración, proyectos, arquitectos, interioristas y diseñadores	25
Almacenista de herraje	Distribuidor de zona, ej: que compra y vende en su propia tienda o distribuye por su zona en otras tiendas	50
Particular	Personas físicas	0

Fuente: Elaboración propia con los datos de Bronces Mestre S.A 2020

Como la tabla 7 indica, el descuento estándar máximo que se puede dar es 50%. Existen productos que llevan un mayor margen de beneficio y otros inferiores. Por tanto, no se puede poner un producto como ejemplo de todo lo demás. Pero teniendo en cuenta los descuentos de la tabla 10, se puede garantizar que todos los productos de grifería llevan un margen máximo de 60%, en cambio, los productos de herrajes solo se garantiza un margen de 50% para la empresa.

Sin embargo, no hay que confundir estos precios con el precio de venta al público en China. La estrategia de añadir puntos al coste solo funcionaba cuando la posición de mercado empieza desde cero pero pronto se dieron cuenta que no es adecuado para el mercado chino. Por tanto, para fijar precios a nivel internacional hay que combinar con el posicionamiento de la marca, considerando a Mestre como una marca de alta gama y en concentración en su nicho de mercado. Además de sumar los costes de exportación, existe un coste variable que solo se puede estimar que es mordidas que suelen hacer en China. Para poder garantizar el margen de todos los que intervienen en el proceso de venta, Bronces Mestre ha decidido dejar a su *partner* Shenzhen Mestre a definir el precio del mercado, teniendo en cuenta toda la estructura de costes y el rango de precios que tiene las competencias.

En todo esto, lo más importante es conocer cuál es la rentabilidad que quiere ganar la empresa en este país, ya se sabe que no va ganar lo mismo que en España por todos los sobrecostes. Por tanto, según la estrategia de internacionalización que ha definido la empresa, ganará menos a cambio de más volumen.

Por otra parte, la demanda de los productos de Mestre es poco elástica, es decir, poco sensible a las variaciones del precio del bien, porque los clientes son profesionales y los consumidores que pueden adquirir ese tipo de bien son limitados. Por ejemplo: aunque la empresa lance una super campaña de promoción, un cliente de Leroy Merlin no va a pasar a ser su público objetivo.

A pesar del alto precio, la empresa aplica estrategias de precio para conseguir financiación. Uno de ellos es ofrecer descuentos por pronto pago o rappels, solo se utiliza para los clientes que llevan trabajando a largo plazo porque estos clientes suelen tener una forma de pago a plazos.

Otra estrategia que se aplica la empresa es ofrecer mayor descuento por gran volumen de compras, suelen pasar en los proyectos de villas o de hoteles. Cuando un proyecto supera los 25000€, 50000€ o más, la empresa hará un estudio de precios y cantidades de forma que concederá un descuento especial para conseguir el proyecto.

Como conclusión del análisis del precio de Bronces Mestre, parece que la empresa está vendiendo sus productos a un precio surrealista, pero conociendo el sector esta política de precio se considera un poco inferior que la competencia. Esto podría ser una fortaleza por una parte, ya que la empresa está ofreciendo alta calidad y exclusividad a un precio más asequible que otras marcas del mismo sector. Aunque por otra parte, el nivel económico para adquirir este tipo de producto está limitado en un nicho pequeño del mercado.

### 3.2.5 Análisis de la distribución

La distribución de la empresa se caracteriza por la venta a través de intermediarios, empresas comerciales o agentes comerciales situados por todo el mundo. Aunque es algo excepcional pero la empresa también adopta el canal de distribución directo que permite al consumidor final comprar el producto directamente de la fábrica. Este canal también es válido para algunas empresas promotoras. Principalmente por dos razones: primero, hay mercados donde no hay agente comercial, y segundo, existen empresas promotoras que no quieren pasar por intermediarios, en este caso hay que atenderlos directamente.

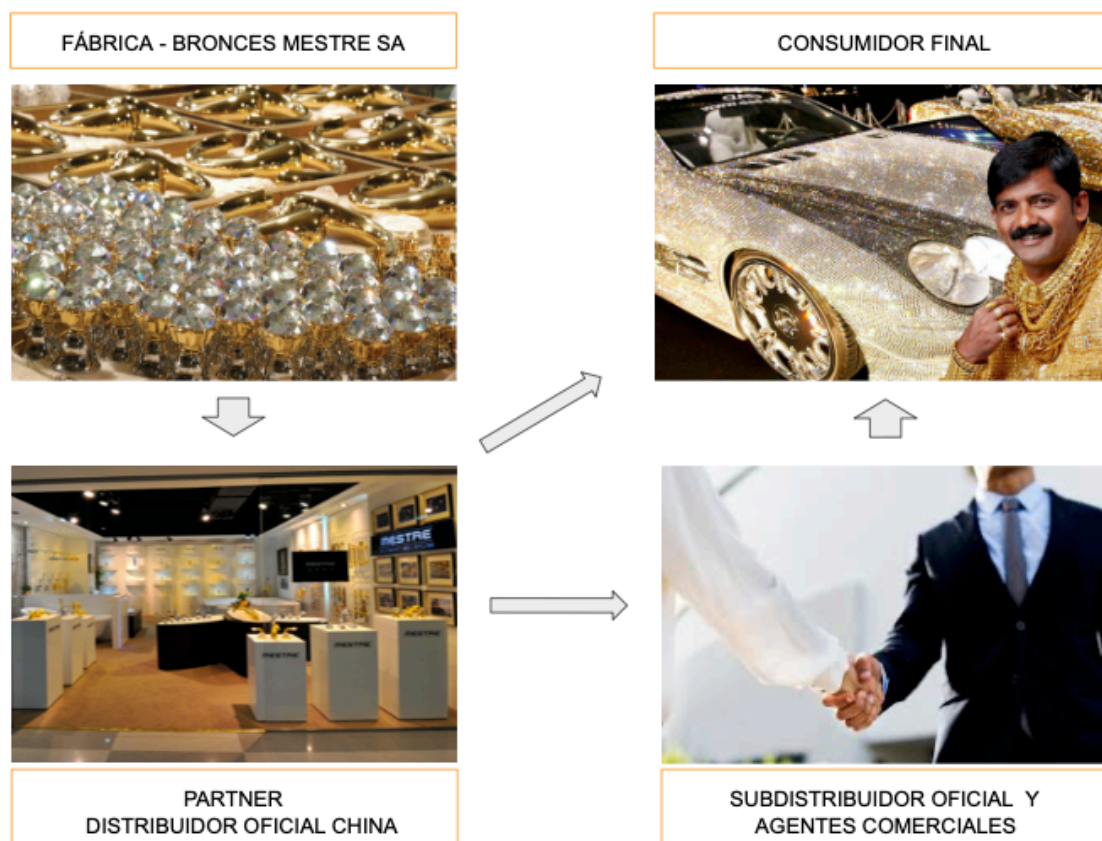
En el mercado chino en general funciona mediante el canal de distribución indirecto, es decir el consumidor adquiere el bien a través de un intermediario. El *partner* es la empresa intermediaria pero a su vez busca sub distribuidores que también son intermediarios. El canal de distribución en China es complejo, que explicará en detalle abajo.

Teniendo en cuenta que el posicionamiento de la marca, la estrategia de distribución que ha adoptado la empresa es horizontal, hace una selección en la calidad y cantidad de puntos de venta.

Bronces Mestre aplica la estrategia de distribución intensiva en China y en todos los otros mercados, consiste en buscar distribuidores que trabajen productos de categorías

similares. Esto es debido a que los productos de baño están relacionados entre sí, cuanto más complejo es el catálogo de productos de una tienda que pueda ofrecer al cliente, mejor resultado tendrá. Por ejemplo: una reforma de un baño, el cliente no solo busca los grifos sino también busca lavabos, bañeras, sanitarios etc. Por tanto, esta estrategia es la más adecuada para la empresa.

ILUSTRACIÓN 9: Canal de distribución Mestre



Fuente: Elaboración propia, 2020

Como se puede ver en la ilustración 9, la empresa *partner* de China puede vender directamente a los consumidores finales o a través de otros *dealer* o agentes comerciales. Tampoco existe competencia entre la empresa *partner* y sus subdistribuidores, porque todos respetan la norma del juego, es decir, cualquier pedido se avisa previamente por la empresa *partner* para que se quede registrado y el distribuidor asignado. Después del aviso, el subdistribuidor puede cotizar tranquilamente a su cliente porque nadie puede intervenir en su venta. Cabe señalar que este tipo de protección casi no existe en ninguna marca, porque requiere un gran esfuerzo y control para garantizar que durante el proceso no surja ningún fallo.

Respecto a otros países del mundo, el canal de distribución es lo mismo pero sin contar el "partner".

En cuanto a la logística de la empresa, utilizan 3 vías para transportar la mercancía a sus clientes, queda reflejado en la siguiente imagen:

## ILUSTRACIÓN 10: Forma de envíos Mestre



Fuente: Elaboración propia, 2020

Toda la mercancía con destino a China siempre se entrega primero a las empresa *partner* y desde ahí se reparten a otros clientes, se puede considerar como un punto logístico.

Para los pedidos pequeños, los clientes generalmente eligen el envío aéreo y si fuese urgente pagarán por el servicio “courier”. El envío marítimo sólo se utiliza para envíos de gran volumen, como en el caso de un pedido de algún proyecto o un pedido de stock. Y el envío por carretera suelen utilizarse para envíos nacionales y de vez en cuando para países europeos.

El método de envío estándar que utiliza la empresa es EXW, es decir, son los propios clientes los que se encargan de gestionar y contactar con los transportistas. Por tanto, es una fortaleza de la empresa, porque le ayuda a evitar posibles incidencias durante el camino de transporte.

Para envíos que organizan la empresa siempre utilizan la agencia de más confianza, en este caso, son Fedex para servicios urgentes y Raminatrans para el envío marítimo y envío aéreo estándar.

### 3.2.6 Análisis de la comunicación

La variable comunicación del marketing-mix en este proyecto es un factor de consideración, porque para llevar a cabo una empresa del sector del lujo es imprescindible aplicar estrategias del marketing de lujo, las cuales son muy diferentes al marketing de consumo.

En primer lugar, cabe destacar algunas características del producto de lujo como son la calidad, valor cultural, integridad, el precio y sus atributos diferenciadores.

En relación a la calidad, los productos de Mestre tienen una calidad excelente, un cliente cuando adquiere un grifo de Mestre no está comprando un grifo sino goza de un prestigio, su reconocimiento social y el estilo de vida. Por tanto, la curiosa magia del marketing de lujo se refleja en este tipo de producto.

En cuanto al concepto de valor cultural, Bronces Mestre nace desde 1952, una marca con historia, cuenta con experiencia de los maestros artesanales y el trabajo de tres generaciones de la familia Planell. El valor de la marca se transmite homogéneamente en todos los mercados, siendo un trabajo de largo plazo y requiere un gran esfuerzo para la empresa.

Sin embargo, el valor de la marca no es el mismo en cualquier lugar del mundo, por ejemplo, la imagen percibida por los clientes chinos no es igual que un cliente de Europa o un cliente de Vietnam. Esto supone una debilidad para la empresa, ya que si un cliente no recibe el mismo valor no estaría dispuesta a pagar un producto por ese precio. Además, si un cliente de un país viaja a otro país y ve una imagen de marca diferente, genera una desconfianza de la marca. Puede afectar directamente a las estrategias de precio que están aplicando en ese mercado. Lo cual se considera un fallo dentro del departamento de marketing.

Al igual que otras marcas de lujo, Mestre también se centra en la diferenciación de sus productos, ya que en el sector de lujo el consumidor busca la exclusividad, por lo que la personalización del producto es fundamental. Los productos de Mestre puede jugar con diferentes acabados y diferentes materiales.

Respecto a la integridad del producto de lujo. La imitación de un producto cada vez es más fácil, sobre todo en los países asiáticos pero el valor de la marca nunca es fácil de ser alcanzado. Es decir, las clases medias se preocupan de la variable precio y la funcionalidad del producto. En cambio, para el consumidor del sector de lujo les importan más el signo de status, el lugar donde adquiere el producto, la exclusividad y la distinción de los demás.

Después de analizar las características del producto de lujo, se explicará abajo la forma de promoción de este tipo de producto.

En el primer caso, el canal de distribución y promoción es muy importante para la empresa, ya que el distribuidor tiene que ser el primero que apasiona y desea a los productos de Mestre, así mismo transmite a sus clientes. Además, el distribuidor debe de tener una tienda en buena ubicación y la parte interior bien decorado. Las marcas de lujo suelen realiza grandes inversiones en las reformas de *boutique*, ya que es un valor añadido a la imagen de la marca, por tanto, la empresa le interesa que sea más potente y atractiva para el consumidor.

## ILUSTRACIÓN 11: Tienda de exposición Mestre en Pekin – China



Fuente: Bronces Mestre, S.A

Otra acción de la estrategia de comunicación son los eventos que sirven para fortalecer la posición de la marca, Bronces Mestre organiza eventos exclusivos para los profesionales. Son una de las mejores vías de publicidad porque permiten dar a conocer los valores de la marca de una manera directa y personal y también ayudan al acercamiento de los profesionales, creando la fidelidad.

## ILUSTRACIÓN 12: Evento 10 aniversario Mestre en China



Fuente: Bronces Mestre SA, 2019

Como conclusión, se podría decir que la variable comunicación es un recorrido largo y complejo, la empresa intenta resaltar sus valores y transmitir de una forma homogénea para que en todos los mercados los perciban igualmente. Pero dedicarse a las acciones de comunicación entre otras palabras es generar un alto gasto, y los recursos económicos siempre han sido una debilidad de la empresa.

### 3.3 ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

El análisis económico - financiero sirve para las expectativas de futuro y también para saber si las acciones previstas son viables o no. Mediante el resultado obtenido, se consigue una previsión a medio y largo plazo de las necesidades económicas que posee la empresa. Se estudiará el escenario económico-financiero en el que se encuentra la empresa para poder estimar tanto su liquidez y solvencia, como la viabilidad del negocio.

#### 3.3.1 Análisis del balance de situación

El balance de situación sirve para entender el estado financiero del negocio en un determinado momento. Por tanto, es un documento muy importante para la empresa, ya que determinará si es capaz de afrontar la propuesta de mejora descrita en el plan de internacionalización del presente trabajo.

Para ello, se va a analizar su Balance de Situación, la cuenta de Pérdidas y Ganancias, así como diversos ratios que darán a conocer el estado en el que se encuentra la empresa.

Tabla 8: Balance de situación (Euros)

BALANCE DE SITUACIÓN	31/12/2017	31/12/2016
Activo no corriente	3,612,392	3,732,140
Inmovilizado inmaterial	2,112	6,064
Inmovilizado material	1,079,898	1,079,898
Otros activos fijos	2,530,383	2,548,755
Activo corriente	1,279,107	1,251,982
Existencias	1,244,174	1,243,057
Deudores	28,615	3,235
Otros activos líquidos	6,318	5,689
Tesorería	5,718	5,089
Total Activo	4,891,499	4,984,122
Patrimonio neto	1,323,263	1,269,779



Capital	1,839,106	1,839,106
Otros fondos propios	-515,843	-569,327
Pasivo no corriente	2,953,775	2,716,920
Acreeedores a L. P.	1,996,957	1,816,230
Otros pasivos fijos	956,819	900,690
Pasivo corriente	614,461	997,423
Deudas financieras	42,280	253,681
Acreeedores comerciales	293,896	338,931
Otros pasivos líquidos	278,285	404,811
Total Pasivo y Capital propio	4,891,499	4,984,122

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en SABI, 2020

#### Análisis de la situación patrimonial

Como se puede observar en la tabla de balance, Bronces Mestre ha parado su crecimiento económico, que lo refleja en el total Activo-Pasivo.

En cuanto a la estructura económica, el inmovilizado supone un gran peso en el total del activo de la empresa, con aproximadamente más de 70% del activo total de la empresa durante 2016 y 2017. La partida con mayor importancia es "otros activos fijos" y en segundo lugar es inmovilizado material, es decir, la empresa realiza inversiones a largo plazo, siendo habitual para una empresa de industria. En cuanto al activo corriente, está principalmente formado por las existencias que son todas las mercancías que serán objeto de venta almacenadas en la fábrica.

Respecto a la estructura financiera de la empresa, principalmente está formado por las deudas y obligaciones a largo plazo y en segundo lugar, está formado por el capital aportado por los propios socios. Se puede deducir que es una empresa más endeudada que capitalizada. Teniendo en cuenta que el patrimonio neto es una parte importante de la estructura financiera de la empresa, en este caso solo presenta un 27% en 2016, por lo tanto, la financiación entre propia y ajena no hay un buen equilibrio.

Conociendo la estructura económica y financiera de la empresa, otro indicador importante es el fondo de maniobra, la parte del activo corriente que es financiada con capitales permanentes. Su cálculo se realiza a través de esta fórmula: Fondo de maniobra (FM) = Activo Corriente (AC) – Pasivo Corriente (PC). El resultado de 2017 es 978,893 y el de 2016 es 907,316, es decir, la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente arroja un resultado positivo. Se puede interpretar que los activos no corrientes y una parte del activo corriente de la empresa están financiados con recursos permanentes. Por tanto, Bronces mestre muestra una estructura financiera sólida.

Relacionado con el resultado del fondo de maniobra, cabe destacar el factor período medio de maduración(PMM) es una aproximación al tiempo desde la compra de la materia prima hasta el cobro al cliente. Para este caso de una empresa industrial, el período medio de maduración de productos de Mestre son 30-60 días, va a necesitar un fondo de maniobra positivo para poder financiar su actividad durante el tiempo que tarda en cobrar a los clientes. Por tanto, se puede observar que la financiación del circulante no son cubiertas solamente por proveedores sino que gran parte de la cuantía viene de las deudas a largo plazo.

### Análisis de la situación de liquidez

Los ratios financieros permiten conocer cuál es el estado de la compañía. Los tres ratios más importantes son:

Tabla 9: Ratios financieros

RATIO	2017-2016
Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio Neto)	2.697
Solvencia (Activo / Pasivo)	1.37
Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	2.08
Tesorería ((Disponible + Realizable) / Pasivo Corriente)	0.06

Fuente: Elaboración propia, 2020

Siguiendo el orden de la tabla, comienza por el análisis del ratio de endeudamiento. Este ratio indica la proporción de financiación ajena que posee Bronces mestre frente a su patrimonio. El resultado es mayor que uno, significa que el endeudamiento es excesivo. Sin embargo, la empresa pertenece al sector de griferías y herrajes, un sector que se relaciona con la construcción, puesto que los proyectos de viviendas en los que participan llevan a cabo un proceso de tiempo largo.

Asimismo, el hecho de tener deuda no es malo aunque sería conveniente bajar un poco el volumen de deuda para disminuir el riesgo.

Se analiza también el ratio de solvencia ya que después de la crisis, la empresa se encuentra con problemas de financiación y además el concurso de acreedores. Por tanto, este ratio sirve para saber si la compañía ha hecho bien las cosas hasta el momento actual y si tiene la capacidad para afrontar todas sus deudas. El resultado obtenido es inferior a 1,5 (valor óptimo), significa que la situación de Bronces mestre se encuentra en situación de solvencia pero delicada.

El tercer ratio es de liquidez, se trata de un ratio que mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. El resultado está muy por encima de la unidad cuando el valor óptimo es en torno al 1, según la teoría, indicaría un exceso de bienes sin invertir. No obstante, este valor coge los datos del activo corriente por completo, si se observa el balance de situación, el activo de corriente de la empresa está compuesto principalmente por las existencias. Por tanto, cabe analizar también el ratio de tesorería.

El último ratio de tesorería es similar al de liquidez pero en vez del total de activo corriente, este ratio sólo recoge el dinero líquido que tiene la empresa. En el caso de Bronces mestre, el resultado es inferior a 1 (0,066), llama atención para tomar acciones con urgencia ya que, las obligaciones más inmediatas de la empresa son mayores a los activos, puede que existan ciertos impagos.

### 3.3.2 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 10: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA P Y G	2017	2016
Ingresos de explotación	2,229,033	1,586,164
Importe neto Cifra de Ventas	2,229,033	1,586,164
Resultado Explotación	75,809	-662,639
Ingresos financieros	0	1
Gastos financieros	2,323	0
Resultado financiero	-2,323	1
Result. ordinarios antes Impuestos	73,487	-662,638
Impuestos sobre sociedades	18,372	-165,660
Resultado Actividades Ordinarias	55,115	-496,979
Resultado del Ejercicio	55,115	-496,979
Materiales	1,417,798	785,608
Gastos de personal	741,274	741,230
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	106,482	117,400
Otros Conceptos de Explotación	-219,798	-351,991
Gastos financieros y gastos asimilados	2,323	
Cash flow	161,597	-379,579
Valor agregado	923,565	195,991

EBIT	75,809	-662,639
EBITDA	182,291	-545,239

Fuente: SABI, 2020

Esta cuenta de resultados se ha extraído de la aplicación SABI, se analizará las principales partidas importantes. Como se puede observar, los resultados de la empresa dieron positivo en 2017 pero 2016 fue negativo. Es decir, los ingresos procedentes de ventas en 2016 no fueron suficientes para cubrir los gastos.

Respecto al resultado financiero, no es significativo en este caso, se puede observar que el dato de 2016 fue 0 y en 2017 ha habido 2323€ de gastos, probablemente provienen de créditos.

Por otra parte está el EBITDA, un indicador financiero que hace referencia a los beneficios en bruto de explotación antes de restar los diversos gastos financieros. El resultado de 2016 fue negativo, por lo que la empresa no ha sido rentable en ese año, pero el año siguiente el EBITDA ha sido positivo. Este indicador sólo considera la actividad productiva de la empresa para generar beneficios.

Sin embargo, el indicador anterior no refleja la rentabilidad real al no tener en cuenta todos los gastos ni amortizaciones. Por tanto, se necesita el indicador Cash flow (flujo de caja), que refleja la capacidad de la empresa para generar liquidez porque mide los flujos de entradas y salidas de caja en un período determinado. El cash flow ayuda a la empresa saber si tiene o no un problema de liquidez. Como se puede observar que el resultado del 2016 es negativo, en cambio el año siguiente vuelve a dar positivo. Aunque el resultado dice que Bronces mestre tiene problema de liquidez pero es algo orientativo, ya que no se basa en la liquidez real que la empresa tiene en el momento de calcularlo.

Mediante este análisis económico - financiero de Bronces mestre se detecta que la empresa tiene problemas de liquidez, y dependiente de la financiación ajena. Además, los resultados obtenidos de la cuenta de pérdidas y ganancias reflejan también que la empresa no está en una situación muy estable. Por tanto, las acciones para enfrentar todos los problemas financieros en el apartado de mejoras serán limitadas y complicadas.

### 3.4 ANÁLISIS ENTORNO

En este apartado se analizan los elementos externos consistentes en las oportunidades y amenazas que la empresa presenta frente a sus partes interesadas (proveedores, competidores, legislación etc..). Aunque la empresa no podrá influir en esas tendencias pero es importante conocerlas para saber cómo actuar.

### 3.4.1 Análisis PORTER de las 5 fuerzas

Este método consiste en analizar un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa analizar el riesgo de entrar y establecer en un nuevo mercado.

Los elementos estructurales del entorno sectorial son las siguientes, la empresa evaluará su situación ante estas cinco fuerzas que rigen la competencia:

ILUSTRACIÓN 13: 5 FUERZAS PORTER



Fuente: Porter, M. E., Kramer, M. R., & Lorsch, J. W. (2009). *Ser competitivo*

1. **Poder de negociación de los clientes:** Debido a las características de los productos que ofrece la empresa, su público objetivo es una minoría. Si se coloca una pirámide como ejemplo del tipo de cliente que hay en el mercado con diferentes niveles de poder adquisitivo, los clientes de Mestre están situados en la parte superior de la pirámide. Es decir, ese mercado cuenta con pocos clientes pero con un alto poder adquisitivo. El "efecto lujo" ha sido explicado antes en el apartado marketing, también es válido en este punto. Cuando un consumidor paga un precio alto está pagando una ganancia de estatus, por lo que no se preocupa que los clientes se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tiene que pagar. Por tanto, no se convertiría en una amenaza para la empresa.
2. **Rivalidad entre las empresas:** Los competidores de Bronces Mestre se pueden clasificar en dos tipos, el primero son los que ya están posicionados en el mercado y cuentan con sus clientes de confianza. El segundo son los nuevos con más o menos experiencias que la empresa y en general estos son empresas pequeñas.

Respecto al primer tipo, cuentan con una mayor rivalidad por lo que sus acciones son más agresivas para defender sus cuotas de mercado. Las empresas del segundo tipo deben comenzar a negociar con los distribuidores para poner sus productos a disposición de los clientes, presentan clara desventaja antes empresas ya establecidas. Por tanto, tienen una menor rivalidad y son más fáciles de competir con ellos.

En cuanto al sector de grifería y herrajes de lujo, se puede decir que tiene un grado de concentración media, a pesar de que hay muchas empresas dedicadas a ello, la mayoría de ellas fabrican grifos y manivelas modernas. Las fabricantes igual que Mestre pocos existen en el mercado.

3. **Amenaza de los nuevos competidores entrantes:** Actualmente en el mercado existen muchos fabricantes de grifería pero sobre todo de grifería estilo moderno porque son más fácil de falsificar y el coste de producción también es inferior que productos fabricados a mano. Sin embargo, los productos de Mestre tienen un valor que muchas empresas no lo tienen, es "hecho a mano" tanto los diseños como el coste de fabricación y las materias primas que utilizan el latón de primera calidad crean una barrera de entrada que dificultan a otras empresas nuevas a entrar en el mismo mercado.
4. **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores de Bronces mestre cuentan con un mayor poder de negociación, ellos imponen sus condiciones de precio y tamaño de los pedidos. Debido al poco volumen de ventas, la compañía no puede aprovechar la economía de escala, por lo que no le permite que los costos se reduzcan.
5. **Amenaza de productos sustitutos:** En los mercados se pueden encontrar productos muy similares entre sí, pero el precio no es mucho inferior al de Mestre. La mayoría de empresas que ofrecen este tipo de producto tiene un precio superior. Más que tener productos sustitutos en los mercados, mejor dicho que los consumidores de la nueva generación se están cambiando de su gusto, cada vez hay menos clientes que piden grifería de estilo clásico, esto puede ser una gran desventaja contra la empresa.

#### 3.4.2 Análisis del macroentorno mediante el modelo PEST

El análisis PEST es un instrumento muy práctico que facilita la investigación y que ayuda a la empresa a definir su entorno. Así mismo, para conocer el estado del mercado si está en crecimiento o en declive y actuar rápidamente ante cualquier incertidumbre.

##### 1. Factores Políticos-Legales.

- España abre sus fronteras para fomentar los negocios internacionales, por tanto, se genera alta demanda de productos importados de los países asiáticos. Esta decisión del gobierno de España provocó una fuerte competencia en el sector industrial. La invasión de los productos importados son más baratos que los

fabricados en nacional, Bronces Mestre también fue uno de los afectados, por eso, tuvo que cambiar sus estrategias competitivas.

- China aumenta los aranceles hasta un 30% de impuestos para la importación de productos sanitarios hechos de latón, esto supone una barrera tanto para los fabricantes como para los clientes chinos, ya que aumentan los costes.

Respecto a las normativas, los certificados más contemplados en el sector de grifería son el certificado de Grifería Sanitaria AENOR y las normas ISO. Los cuales, garantizan a los clientes que los productos de Mestre responden a unos estándares de calidad, tanto el material utilizado como el proceso de fabricación hasta los embalajes. Los grifos de Mestre pasan por el control de Aenor, dicha certificación puede asegurar que los productos comprenden los siguientes procesos:

- Ensayos en laboratorios acerca de las muestras recogidas en las instalaciones del que fabrica por los técnicos de AENOR.
- La auditoría anual visita al centro de producción según la norma UNE-EN ISO 9001, comprobando el cumplimiento de todos los requisitos de producción.
- Recogida de muestras en el mercado siguiendo un plan realizado por el AEN/CTC-003 (un comité técnico), en el que se alternan los productos certificados.” (AENOR)

Por otra parte, están la organización cumple con las normativas europeas de ISO:

- “La norma ISO 2409:2007 describe un método de prueba para evaluar la resistencia de los revestimientos de pintura a la separación de los sustratos cuando se corta un patrón de celosía en ángulo recto en el revestimiento. El método descrito puede utilizarse como ensayo de aprobación o rechazo”
- EN ISO 9227:2012 “Ensayos de corrosión en atmósferas artificiales. Ensayos de niebla salina. ”
- EN-248:2003: “El objetivo de esta norma europea es: - definir el estado de las superficies expuestas de los grifos, - establecer las características (resistencia a la corrosión, adherencia) del revestimiento de la superficie, - describir las pruebas para verificar estas características. Se aplica a todos los accesorios sanitarios (accesorios de suministro o de desecho) que tengan un revestimiento metálico de Ni-Cr, sea cual sea la naturaleza del material del sustrato.”

### 3. Factores Económicos. China

Los principales factores económicos que afectan a Bronces mestre que pertenece al sector industrial, y por tanto, lo destacado en España así como en China son los siguientes:

- Desarrollo económico China

Dentro de los factores económicos, cabe destacar el desarrollo económico de China, ya que influye directamente en la internacionalización de la empresa.

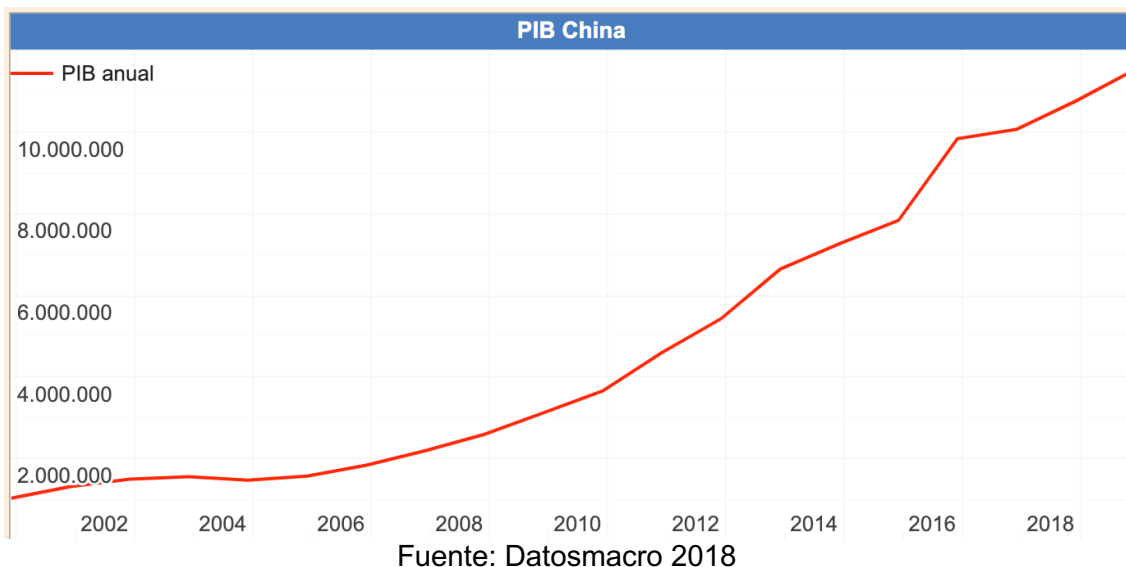
El desarrollo de la industria manufacturera ocupa un peso importante en la economía china, la considera como el “taller del mundo” y ha creado un sustrato industrial

sostenible a largo plazo. En 2015, la inversión extranjera directa (IED) en China ascendió a 1.723 billones de dólares. Además, la inversión exterior de China ha mantenido un crecimiento constante: en 2015 ascendió a 1,1 billones de dólares (en 2014 fue de 792 mil millones de dólares).

- Evolución PIB

El PIB es un factor muy importante, ya que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país. En la siguiente gráfica 5, muestra la evolución del PIB de china, ha experimentado un crecimiento excepcional durante la última década que se ha ralentizado recientemente. Sirve como un buen indicador para conocer el nivel de vida de la población. Además, según el “*Doing Business*” es un ranking que clasifican entre el puesto 1 y 190 en la facilidad para hacer negocio. Actualmente China se encuentra en el nº46 de este ranking, lo cual significa que existen oportunidades para hacer negocios.

GRÁFICA 5: Evolución PIB anual de China



El crecimiento del PIB depende principalmente de los activos fijos, es decir, la economía china es una economía impulsada por las inversiones y exportaciones y se basa principalmente en la inversión inmobiliaria y construcción, la inversión de ferrocarril, carretera e infraestructuras.

En comparación con la evolución del PIB de China, en la siguiente gráfica, se observa el PIB de España desde 2002 hasta 2018. Se presenta una línea en crecimiento estable con pequeñas variaciones.



GRÁFICA 6: Evolución PIB anual de España



Fuente: Datosmacro 2018

Comparando los dos gráficos se puede extraer una conclusión es que un país con un crecimiento tan elevado en los últimos 20 años, sin duda es un país lleno de oportunidades para explorar. Además, la renta per cápita en China también es elevada con un fuerte aumento en los últimos años, lo que en principio, supone una oportunidad para Bronces Mestre, ya que los consumidores chinos están dispuestos a comprar productos de un valor alto.

En cuanto al nivel de renta, según el coeficiente de Gini calculado, China presenta un promedio de 47 sitúa al país como el 29 menos igualitario de la planeta (dato obtenido en 2016), esa desigualdad de la riqueza del país es exactamente el lugar ideal para productos de lujo, muestra que hay demanda en el mercado, ya que en los países donde haya una gran diferencia entre ricos y pobres es donde más necesidad de productos de lujo existe. La gente del alto nivel quiere demostrar su riqueza e identificar su estatus.

- Tipo de cambio

Los tipos de cambio de las divisas son una variable importante que considerar en el comercio exterior. No es lo mismo que hace 10 años en China, el tipo de cambio era muy alto, los bienes importados también son elevados mientras que en los últimos 3 años se ha bajado bastante.

El tipo de cambio afecta en gran medida a la empresa puesto que ésta exporta principalmente a países fuera de la Unión Europea, y además al ser productos de lujo se trata de un coste o beneficio significativo.

Además, los tipos de interés se utilizan por parte de los bancos centrales para orientar la política monetaria. Por lo tanto, cuando son altos se encaran los créditos y afecta

directamente a los resultados de las empresas y por el contrario, cuando baja el tipo de interés disminuye también los costes de financiación de las empresas.

ILUSTRACIÓN 14: Evolución del tipo de interés del BCE

<b>Cambios: tipo de interés del BCE</b>	
10-03-2016	0,000%
04-09-2014	0,050%
05-06-2014	0,150%
07-11-2013	0,250%
02-05-2013	0,500%
05-07-2012	0,750%
08-12-2011	1,000%
03-11-2011	1,250%
07-07-2011	1,500%
07-04-2011	1,250%

Fuente: Banco Central Europeo, 2016

En la ilustración 14, se puede observar una bajada importante del tipo de interés desde 2011. El objetivo principal de la bajada fue para reactivar la economía durante el período de crisis, incentivando el consumo y la inversión de las empresas.

En resumen, los factores económicos anteriores mencionados son los que afectan a la actividad de la empresa por ser la exportadora. La parte ventajosa es que el PIB per cápita en China presenta un alto crecimiento y es más elevado que en España. Además, la desigualdad de renta en China también se considera una buena oportunidad para la empresa, entrar al mercado y encontrar su público objetivo.

#### 4. Factores Sociales.

Cabe destacar algunos factores sociales importantes que afectan al sector tanto en el mercado español como en el chino, son los siguientes:

- Cambio de los hábitos de consumo de la sociedad

Los factores que más se apreciaban en los consumidores chinos en el pasado son la funcionalidad y el precio. Sin embargo, tras la revolución del consumo, los consumidores se vuelven más sofisticados y cada vez dan más importancia a la notoriedad de la marca. Actualmente, los consumidores chinos de alta clase son más exigentes en cuanto a la calidad y a los productos con diseños personalizados. Por tanto, los bienes de lujo y el sector de servicios han crecido ostensiblemente en China. Según la consultora McKinsey, "el número de consumidores de productos de lujo crecerá un 121 % entre 2016 y 2025 en China". Por otra parte, la nueva generación del hijo único desea disfrutar

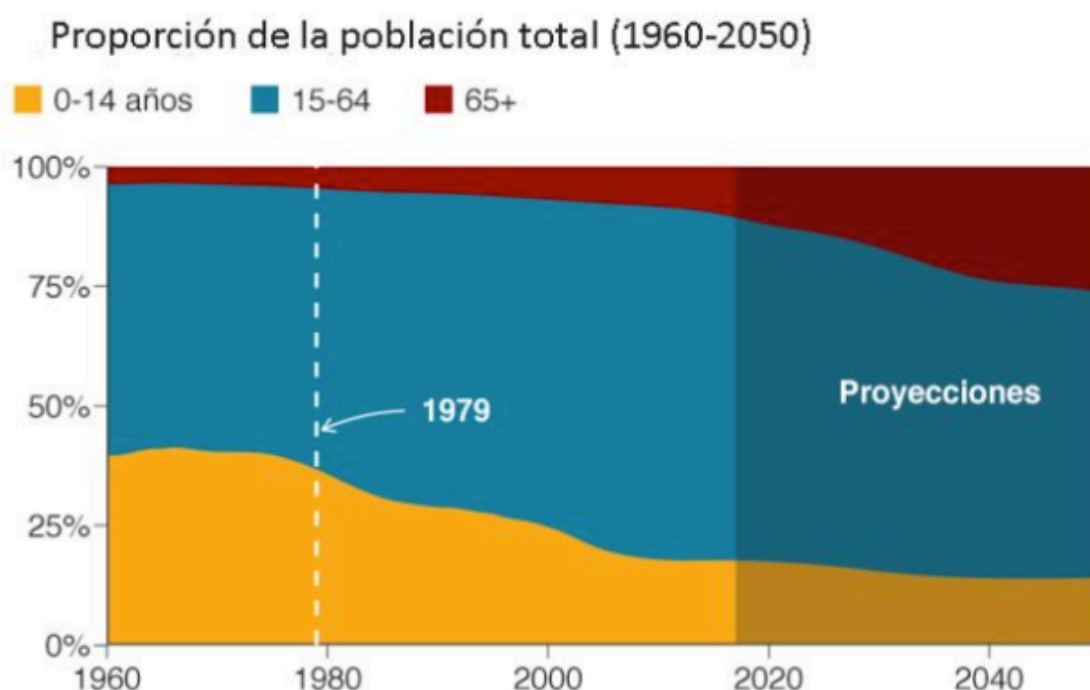
viviendo y buscando bienes exclusivos y diferentes - incluyendo los productos de lujo, viajes, actividades de entretenimiento etc., especialmente en las grandes ciudades.

- Cambios en el nivel de ingreso

A pesar del rápido desarrollo de la economía china en los últimos años, China sigue siendo un país de ingresos medios, con un ingreso nacional bruto per cápita de entre 1006 y 12235 dólares, según los datos obtenidos del Banco mundial. Debido a su desigualdad de renta entre toda la población, se espera que China aumente sus ingresos medios dentro de los próximos años.

- Cambios en el nivel poblacional

ILUSTRACIÓN 15: Distribución de la población de china por grupo de edad



Fuente: Datos obtenidos de Banco Mundial, elaborado por el canal BBC, 2018

Como se puede observar en la ilustración 15, la población de China también experimentó una transformación significativa. El envejecimiento de la población es un problema propio del país, debido a que en 1979 entra en vigor la política de hijo único, a partir de entonces se produce una caída de la tasa de natalidad durante los últimos 20 años. El gobierno chino se preocupa por la inminente crisis demográfica que pueda poner en peligro el crecimiento económico, por tanto, desde 2016 se ha propuesto la ley de "tener un segundo hijo". Así, desacelera los problemas por envejecimiento que deja una fuerza laboral reducida para sustentar a una población que cada vez es más vieja.

En conclusión, la gran población y la esperanza de aumentar el nivel de ingreso pueden considerarse como una oportunidad para la empresa, ya que China cuenta con los ricos

del 10% con más fortuna del mundo, según un informe de *Credit Suisse*, 2019. Respecto al nuevo cambio de gusto puede ser una amenaza, por los cambios rápidos del mercado, la empresa tendría que estar siempre atenta y ser flexible para adaptar cualquier cambio.

#### 5. Factores Tecnológicos.

Aunque en general el sector industrial requiere una alta inversión en I+D+i pero a Bronces Mestre no se caracteriza por la tecnología ni por la innovación, debido a su carácter tradicional y sus productos de estilo clásico, destaca el valor “artesanal”. Por tanto, la mayoría de las máquinas son antiguas y cada pieza se trabaja de uno a uno.

A pesar de su poca inversión en el desarrollo tecnológico, Bronces Mestre cuenta con un departamento informático para el desarrollo del sistema interno que es imprescindible tanto para gestionar la logística como para el trabajo cotidiano. Es decir, gracias a los informáticos, todas las tareas del almacén quedan registradas y controladas a través del sistema desarrollado, y además, el control de los fichajes de todos los empleados también ha sido desarrollado por ese departamento.

Por otra parte, hoy en día las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental para las empresas. En cuanto a la comunicación con los clientes, aplicando estrategias de marketing adecuadas pueden traer grandes ventajas para la empresa. Asimismo, la empresa tiene su propia página web donde puede presentar todos sus productos en la web y también hacen campañas publicitarias a través de las redes sociales para conseguir una mejora del prestigio y la popularidad de la marca.

En conclusión, los nuevos medios de comunicación son imprescindibles para cualquier empresa de hoy en día, aun siendo una empresa artesanal permite a la gente a conocerle y obtener una mayor rentabilidad.

### 3.5 ANÁLISIS DAFO

Partiendo de las informaciones del análisis interno y externo, se elaborará un análisis DAFO donde se puede identificar los factores claves que tiene que tener en cuenta la empresa para diseñar su estrategia de internacionalización.

TABLA 11: Matriz DAFO

<b>Orden</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1.	Buena reputación y buen equipo corporativo	Falta de liquidez
2.	Contactos ya establecidos en el mercado chino	Cuello de botella que reduzca la eficacia del proceso de producción
3.	Alta calidad de productos y servicios	Sin poder de negociación con proveedores
4.	Buena protección de los intermediarios	No hay un control sobre el precio de venta al consumidor final
<b>Orden</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1.	Fuerte barrera de entrada	Alto aranceles
2.	Desigualdad de rentas de población china	Las competencias líderes cuentan con mayor recursos económicos y base de clientes que la empresa.
3.	El crecimiento del consumismo en China	El cambio de gusto de los consumidores
4.	Aumento del PIB per cápita	Falta de involucrar el término tecnología

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 4 PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Gracias al análisis anterior se ha podido conocer la situación actual de la empresa, y mediante la utilidad del DAFO se traslada a diseñar un plan de acción para maximizar las probabilidades de éxito.

### 4.1 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME sirve para complementar el análisis DAFO del apartado anterior, ayuda a la empresa a definir las estrategias para plantear las acciones específicas. Por tanto, en la siguiente matriz CAME hace referencia a las acciones clave que tendría que llevar a cabo la empresa: Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

TABLA 12: Matriz CAME

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores negativos	<p>Corregir debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la liquidez</li><li>• Poco poder de negociación</li><li>• Solucionar el cuello de botella</li><li>• Control del precio de venta al público chino</li></ul>	<p>Afrontar amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de competidores consolidados</li><li>• Falta de tecnología</li><li>• El gusto de nueva generación</li></ul>
Factores positivos	<p>Mantener Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Buena relación con los clientes</li><li>• Productos de alta calidad</li><li>• Protección del mercado</li></ul>	<p>Explotar Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidades de clientes potenciales</li><li>• Crece consumismo</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Con los elementos obtenidos en el DAFO, se puede combinarlos y así plantear nuevos tipos de estrategias. Empezando por la corrección de las debilidades:

- Aumentar la liquidez: La empresa cuenta con pocos recursos, sobre todo económicos. Una de las soluciones es buscar una financiación pública. Dentro de las principales líneas de financiación pública reembolsables, las dos más adecuadas para el proyecto de la empresa son el ICO (Instituto de Crédito Oficial) y el FIEM (Fondo para la Internacionalización de la empresa). El ICO es una

entidad pública considerada como la agencia financiera del estado. Ofrece financiación para empresas españolas en el mercado exterior. Y el FIEM tiene características similares, con el objetivo de fomentar la internacionalización de la empresa española.

- Poco poder de negociación con proveedores, existen dos soluciones: buscar nuevos proveedores que pueden ser nacionales o extranjeros, aunque requiere un período de tiempo para encontrarlo y asegurar que la calidad pasa por el control de la fábrica, merece la pena.
- Cuello de botella: hace referencia a aquella actividad que puede causar tiempos de parada y retrasos entre la línea de producción. Por tanto, es importante identificarlo y buscar soluciones y alternativas. Las principales causas son: los tiempos muertos por la inestabilidad de entrada de pedidos, épocas cuando reciben gran volumen de pedidos y épocas cuando hay pocos pedidos. Otra causa es por falta de almacenamiento variable, suelen provocar problemas a la hora de abastecerse de los materiales que necesitan para continuar con el proceso. Como ya se ha comentado anteriormente, los productos de Mestre tiene miles de variantes, a veces es complicado tener todo en stock, ya que esto supone un gran coste para la empresa. Esta debilidad puede solucionarse junto con el anterior, ya que el motivo es mismo, la empresa no tiene poder de negociación con proveedores. Si llegase a solucionar este problema, todo sería más fácil.
- Control del precio: Desde que la empresa partner en China se ha tomado el poder de fijar el precio, la empresa ha recibido quejas de diferentes vías sobre el alto precio. Sería conveniente retomar este tema, y volver a ser Bronces Mestre quien define el precio de venta al público adaptando al mercado.

Por otro lado, para afrontar las amenazas:

- En frente a las competencias ya establecidas en el mercado de China, si se compara por el tamaño de la empresa, Bronces Mestre no es capaz de competir con estas. Sin embargo, este tipo de producto se promueven principalmente por arquitectos y decoradores, es decir, los consumidores finales suelen seguir las recomendaciones de su diseñador contratado. La empresa debe explorar su canal de distribución, cuanto más distribuidores potenciales hay en el mercado más contactos tendrán, al final lo que compiten es la relación personal con sus clientes.
- El factor tecnológico es complicado involucrarse en el proceso de fabricación artesanal. Pero sí se puede aplicar en algunas maquinarias, como por ejemplo la máquina de embalaje para proteger aún mejor la mercancía. También se puede mejorar el sistema interno tanto para operaciones diarias como para control de inventario.
- El cambio de gusto de la nueva generación en el mercado es algo que puede pasar en cualquier sector, entre otras palabras, se puede entender que los diseños están quedando obsoletos. La solución más eficaz es diseñar nuevos modelos adaptados a la moda actual, aunque supone un mayor coste para la empresa.

Por último, entre los factores positivos a parte de mantener las fortalezas, la empresa ha de explorar las oportunidades encontradas anteriormente:

- Después de 20 años de crecimiento económico, en China sigue existiendo la desigualdad de rentas entre la población. En un informe elaborado por el banco suizo UBS y la firma auditora PwC dice que China produce multimillonarios con un promedio de dos a la semana. Aunque en el informe también dice que estos multimillonarios tienen una alta rotación, es decir, casi la mitad de ellos abandona la lista en pocos años. Esta información demuestra que existe gran mayoría de clientes ricos en China por explorar. La empresa debe realizar una serie de acciones para encontrarlos.
- La revolución de consumo de productos de lujo en China, según el último informe de consumo de "Bain & Company" los *millennials* chinos son los que más gastan en productos de lujo del mundo. Por tanto, las acciones de marketing deben dirigirse hacia los nuevos *millennials*, las campañas publicitarias han de ser adaptadas a este tipo de clientes.

## 4.2 Propuesta de mejora

Gracias al análisis DAFO y CAME que permiten a identificar las estrategias para mejorar la competitividad de Bronces mestre de cara a su internacionalización. El objetivo de la empresa es aumentar las ventas y el volumen de negocio con lo que esto trae consigo: crecimiento de los beneficios. Por tanto, debe tener en cuenta los siguientes elementos:

En primer lugar, la forma de exportar el producto pasa a ser "vender en base al precio" ya que durante los años en el mercado chino, la marca busca especializarse en segmentos específicos dirigidos a una población específica, pero ese segmento se está cambiando y cada vez hay más competencia. Por tanto, la empresa debe modificar su estrategia de venta, competir por el precio sería una buena estrategia para las empresas aunque con menor margen de beneficio.

Por otro lado, según los tipos de demanda, la empresa puede dirigirse a los consumidores aplicando diferentes estrategias:

- Frente a la demanda existente, simplemente hay que mantener la fidelidad de este tipo de consumidores.
- Demanda latente: este tipo de consumidores conocen el producto, bien se han visto en alguna tienda o bien se han conocido por las redes sociales. Por tanto, para convertirlos en clientes reales, la empresa se puede acercar a ellos, resaltar alguna oferta que los atraiga.

En tercer lugar, como ya se sabe, la marca Mestre está dirigida solamente a un segmento de la población, el perfil del segmento actual se trata de: Adultos con edad más de 40 años, clase alta y que buscan el estatus de la sociedad. En cambio, para incrementar las ventas la empresa tiene que decidir a qué nuevo segmento dirigirse. La sociedad evoluciona, la generación de China también. El nuevo segmento interesante es la joven generación de ricos chinos, este perfil del consumidor suele estar entre 25 - 40 años, son los *millennials* de altos ingresos y se han convertido en el pastel más goloso para el sector del lujo. A diferencia del segmento actual, la nueva generación



compran de forma más compulsiva pero no demuestra su riqueza de la misma forma que el anterior. Siguen la moda, buscan tecnología más avanzada, les gustan la decoración contemporánea en vez de clásica. Por tanto, para conquistar el nuevo segmento de consumidor, la empresa ha de desarrollar nuevos productos.

En cuarto lugar, cómo mejorar la liquidez de la empresa y enfrentar sus problema de pago.

Resumiendo las propuestas de mejora de la empresa, se puede deducir en los siguientes objetivos:

- Incrementar la cuota de mercado principalmente
  - Incrementar la facturación (Generar más ventas con respecto a ejercicio anterior)
  - Priorizar en la captación de nuevos clientes respecto a la fidelización.
  - Mejorar la imagen de la marca Mestre y ser referente en su sector
  - Mejorar el alcance de las publicaciones con un buen plan de contenidos
  - Captar *leads* (direcciones de email, suscriptores, peticiones de presupuesto..)
- y conseguir conversiones de ventas.

Por tanto, en el apartado siguiente se explicará todas las acciones previstas para conseguir los objetivos marcados.

### 4.3 Plan de acciones previstas

La propuesta de mejora lleva a cabo las estrategias de expansión del negocio en el mercado. Y como todo plan, dicha estrategia se desarrolla en objetivos concretos. A continuación se desarrolla cada objetivo y detallan las estrategias que debe aplicar la empresa.

#### 1. Fomentar estrategias de comunicación

Una de las inversiones importantes que debería adoptar la empresa es destinar una gran cantidad de presupuesto a publicidad y marketing, lo ideal sería destinar un 4% de las ventas en esto: catálogos en revistas, soporte económico para la publicidad de las tiendas de sus distribuidores, y actualmente una herramienta muy eficaz es el uso de las nuevas tecnologías (internet, redes sociales) y eventos que presentan sus colecciones.

En China casi la gran mayoría de tiendas de productos de construcción se localizan en un centro comercial especializado en materias de construcción. Este tipo de centro comercial realizan con frecuencia acciones promocionales. Por tanto, hacer colaboración con el propio centro para promocionar la marca es una buena estrategia.

Otra forma sería participar en ferias, pero requiere un mayor coste y puede que el resultado no se compense. Porque Bronces Mestre ya había participado 2 veces en la feria Cevisama de Valencia, el presupuesto para un stand pequeño era casi 10.000€ más los gastos adicionales como cáterin. Pero el resultado no ha sido como esperaba.

No obstante, la feria Cevisama es una feria nacional, debido a su tamaño no es suficiente influyente para los consumidores chinos. Existen otras ferias reconocidas en China que son Kitchen & Bath China (KBC) se celebra todos los años en Shanghai se trata de una feria comercial de cocina y baño más influyente de Asia. Otra conocida es la Feria internacional de cerámica sanitaria en Guangdong. Las dos ferias son de nivel internacional y están dirigidas a los profesionales, se celebra todos los años.

## 2. Desarrollo de la marca

El concepto unimarca consiste en focalizar su esfuerzo en el desarrollo de la marca, ayuda a la compañía aumentar su comunidad de seguidores. Como por ejemplo crear nuevas colecciones diseñadas por personajes conocidos, pueden ser diseñadores famosos de China como de Europa. Además, estas colaboraciones con personalidades reconocidas se añaden un valor extra a estos productos, por lo que, el precio marcado puede ser superior.

A parte de colaboraciones con personajes, también es oportuno colaborar con firmas reconocidas. Por ejemplo: Bronces mestre lleva años colaborando con la marca *Swarovski*, el cristal *Swarovski* es conocido por todo el mundo, por lo que, la empresa puede aprovechar su fama para conseguir más clientes.

La colaboración entre firmas es cada vez más popular para las empresas, el principal competidor THG y sus colaboraciones se consideran como un ejemplar del mercado. Dentro de las firmas importantes, están el cristal *Baccarat*, una de las marcas de lujo, que desarrolla el concepto de la "exclusividad", por ejemplo: dispone de club privado, que solo permite la entrada de las personas de alta clase y ricos registrados en él. Otra marca famosa es el cristal *Lalique*, gracias a esta colaboración THG ha conseguido lanzar colecciones preciosas. Ambos son firmas con buena fama y con el mismo nivel de público objetivo.

Siguiendo este ejemplo, la firma española *Lladró* de porcelanas de alta calidad puede ser una oportunidad para la empresa, ya que *Lladró* crea diseños muy especiales y maravillosos. La porcelana es un material que se puede adaptar perfectamente a los grifos y manivelas, si ambas empresas llegan a un acuerdo pueden crear una colección fantástica y ambas saldrán beneficiadas.

## 3. Restablecer el precio de venta al público en China

Los precios no pueden ser iguales en todos los mercados, ya que existen diferencias (los impuestos, las aduanas, etc) y esto provoca que los precios se establezcan en función del mercado en el que se encuentran.

Anteriormente, el *partner* local del mercado de China se ha fijado precios demasiados altos, por tanto, es muy importante restablecer el precio tanto para los distribuidores como para los clientes finales. A los distribuidores se les debería aplicar un descuento mínimo de 50% para que tengan suficiente margen de beneficio para pagar las

comisiones y otros posibles gastos. Y a los clientes finales hay que bajar el precio de venta al público, como recomendación se añade un 30-40% de la tarifa general que publica el fabricante. (Por ejemplo: si un grifo tiene precio de venta en 100€, al mercado chino se puede vender como máximo 140€ y los distribuidores lo compran a 50€ sumando los impuestos, las aduanas y gastos de transporte )

#### 4. Lanzar una colección a precio asequible

Manteniendo la esencia de Mestre, y además lanzar una nueva colección de estilo contemporáneo a un precio más competitivo puede ayudar a la empresa a alcanzar diferentes clientes. La nueva colección debe apostar a un precio medio-alto, que sea asequible, se basa en crear la percepción en el cliente de que está comprando productos de gran calidad. Y para competir con sus competidores como THG o Cristal et Bronze, fundamenta su precio competitivo, la diferenciación en la exclusividad de sus diseños y la calidad de sus productos.

Por otra parte, para adaptar mejor el nuevo segmento de público joven y urbano, la empresa puede ofrecer complemento de accesorios como toallas, bata de baño, zapatillas de baño, lavabos etc..Estos complementos forman parte de la identidad corporativa, no requieren un gran costo, por lo que son bastante rentable para la empresa.

#### 5. Nuevo segmento de consumidor

Como anteriormente comentado, la nueva generación *Millenials* son jóvenes y siguen a la moda, se definen abajo las características de los nuevos *Millenials* :

- Nativos tecnológicos: informados y sociales, se mueven en el mundo digital. Las redes sociales son su altavoz y les encanta usarlas para dar su opinión y ser escuchado.
- Se guían por las recomendaciones para comprar
- Carácter dispar al de las generaciones anteriores, marcado por el sobreproteccionismo de sus progenitores. Son egocéntricos y exigentes.
- No son compradores impulsivos. Emplean tiempo en informarse, pero una vez deciden lo quieren enseguida. Hoy en día, gracias a Internet, tienen acceso a una cantidad de información inmensa.
- Gustos: quieren productos originales, les gusta la customización y personalización de los productos a su gusto, que puedan elegir colores, añadir detalles etc.

Teniendo en cuenta estas características, la empresa debe adoptar una serie cambios o mejoras para convertirlos en clientes.

## 6. Conseguir un mayor volumen de facturación:

La decisión de crear un *Joint venture*, no ha mejorado las cifras de ventas de la empresa incluso se han bajado. Dentro de las posibilidades, la empresa debería poner el fin al acuerdo de este *Joint venture*, a cambio de buscar un nuevo representante de la marca para el mercado de China.

Por otra parte, para mejorar la capacidad productiva y potenciar el posicionamiento de la marca que se convertirían en ventas, es necesario conseguir una financiación de un inversor ajena, aunque no es fácil encontrar este tipo de socio. Las ventajas de esta inversión es que el nuevo socio realizará una aportación de capital para que la empresa pueda utilizarlo para expandir sus operaciones de negocios, invertir en oportunidades y para la renovación de sus maquinarias obsoletas. Asimismo, el socio tendrá los derechos de voto limitados y algunas restricciones financieras, por lo que la decisión fundamental del funcionamiento de la empresa sigue siendo la familia Mestre.

Durante el proceso de la búsqueda del nuevo socio, ya que puede tardar meses encontrarlo, la empresa continúa trabajando con los distribuidores ya existentes. En este caso, todos los subdistribuidores que anteriormente compraban la mercancía a MESTRE (SHENZHEN) TRADE BUSINESS CO. LTD pasan a ser distribuidores individuales y oficiales de la zona donde estén. Es decir, el distribuidor compra directamente del Bronces Mestre, asume la propiedad del producto (por su cuenta y riesgo). A parte de los distribuidores, la empresa debe localizar más agentes comerciales para explorar el mercado, ya que el proceso de encontrar un intermediario que disponga una tienda es lento y prudente, en cambio, tener un agente en ciertas ciudades pequeñas resulta más fácil para la compañía.

## 7. Ampliar el tamaño del mercado objetivo:

El tamaño del mercado objetivo hace referencia a la parte del mercado cubierto por Mestre. Ya se conocen las 4 ciudades principales más importantes de China, pero la empresa debe expandirse en zonas donde no están cubiertas. Para ello, se clasifica el mercado chino en diferentes niveles. Las ciudades que tienen pib per cápita alto son:

- Chengdu: Más de 14 millones de habitantes y un futuro promisorio como centro económico, comercial y financiero del suroeste de China. Cuenta con abundante recurso humano especializado.
- Chongqing: Se caracteriza por ser uno de los crecimientos económicos más rápidos en China, una ciudad poblada que se han desarrollado diversas industrias que abastecen a gran parte del país.
- Hangzhou: Es la ciudad más grande de la provincia de Zhejiang y una de las más desarrolladas y prósperas de China. También está la empresa central de Alibaba.
- Fuzhou: La ciudad con alta tecnología digital y además cuenta con un estudio de prestigio en China

- Qingdao: Una ciudad marítima, fue una de las primeras que abrió al mundo. Destacando su puerto que actúa un papel importante en la vida económica de la ciudad. Un destino ideal para negocios.

La forma menos costosa es buscar un distribuidor local en cada ciudad de los anteriores, el director comercial de Mestre se encargará de ir a visitar los clientes potenciales de cada una de ellas hasta encontrarlos. La forma de colaboración sería lo siguiente:

El intermediario dispone de una tienda y se ocupará de la reforma de la zona expositora para Mestre. La empresa le ofrecerá un precio especial para las muestras de exposición, también le ayudará a diseñar la zona de exposición y ofrecerle gratuitamente todas las materias de publicidad.

#### 8. Mejorar la situación económica de la empresa:

Conociendo la situación económica - financiera de la empresa, para mejorar la liquidez, debe establecer plazos para el cobro más cortos y plazos para el pago más largos. Aunque la mayoría de los clientes tienen forma de pago por adelantado, sobre todo los nuevos clientes pero los clientes importantes como en este caso el partner de China tiene su forma de pago 30 días a fecha factura. A pesar de que los plazos de cobro en general no son largos pero el plazo de producción es aproximado 60 días más el envío, se deduce que la empresa está dejando su propio dinero alrededor de 100 días. Por tanto, la empresa debería cambiar la forma de cobro de los clientes chinos a 50% antes del envío y 50% 10 días a fecha factura.

En cuanto al pago a sus proveedores, la empresa debería intentar renegociar con ellos las condiciones de devolución de los pasivos inmediatos, aunque resulta complicado negociar con los fabricantes grandes cuando no hay grandes volúmenes de compra. Sin embargo, existe una buena relación con el principal proveedor de la empresa, llevan más de 20 años trabajando juntos. Se puede aprovechar la relación para una mejor forma de pago. Los pagos a los proveedores normales, dentro de la posibilidad, la empresa puede aprovechar los descuentos por pronto pago.

Siguiendo las formas anteriores, retrasar los pagos y conseguir cobrar lo antes posible puede mejorar el resultado de cash flow.

Una vez desarrollado los objetivos y las acciones que debería llevar a cabo la empresa, se prioriza las acciones más importantes y se establece el tiempo aproximado para ejercer el plan.

En primer lugar, la comunicación es la acción más importante para las empresas del sector de lujo. A partir de ahora, el mercado de Bronces mestre se amplía hacia un público más joven pero sin abandonar a sus clientes de siempre.

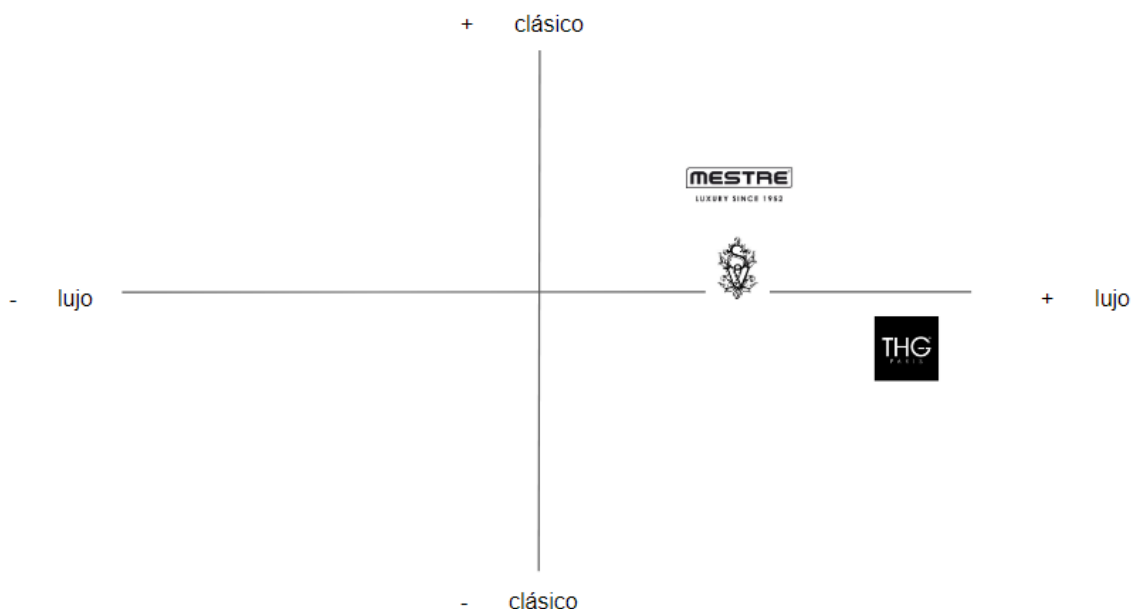
A parte de los nuevos *millenials*, otro público importante para la empresa son arquitectos e interioristas porque es un público que puede generar *branding* (*hace referencia al*

proceso de definición y construcción de la marca) y llegar a los clientes finales. La decisión de participar en ferias también tiene como objetivo principal conocer los interioristas y arquitectos del sector de lujo tanto del mercado chino como internacionales. Mestre debe posicionarse como una marca referente en el sector del lujo con unas características de imagen, calidad, y estilo determinadas.

Cómo generar *branding* se ha convertido en el principal objetivo de comunicación de la empresa, necesitan que les conozcan, y que les conozcan como una marca del sector de lujo, exclusiva y con calidad made in Spain como hasta ahora, pero también como una marca que ofrece productos artísticos, originales y diferentes capaces de crear un estilo propio y diferenciado en la decoración de hogares, tiendas y hoteles más exclusivos, y que a la vez que sea respetuosa y preocupada con el medio ambiente.

El principal objetivo es potenciar esa imagen de marca para ampliar el mercado objetivo hacia un público más joven. Esto es un proceso largo que se irá construyendo año tras año y en todo lo que hagan. Deben tener en cuenta que "todo comunica", es decir, desde la respuesta telefónica o email que recibe sus clientes, hasta la caja y el envoltorio en el que recibe sus productos. Cuidar cada detalle les ayudará a posicionar su marca en la mente del consumidor de manera eficaz. Y, sin dejar de lado a su público amante de lo clásico, hay que intentar potenciar poco a poco un nuevo estilo de hogar más artístico y original, que da prioridad a los detalles y a la mezcla de estilos para crear ambientes personalizados y exclusivos.

ILUSTRACIÓN 16: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia, 2020

En esta mapa de percepción indica dónde quiere estar Mestre en próximos años, como se puede observar el posicionamiento de la firma es menos lujo que su competidor THG, es decir, a un precio más competitivo. Su perfil también es más clásico que THG.

Los medios que utilizarán para alcanzar el objetivo, ampliar el mercado y posicionar la marca Mestre se pueden clasificar en "Medios On" y "Medios Off".

Estrategia Medios ON consiste en:

#### ILUSTRACIÓN 17: Las estrategias de Medios ON

WEB	Como escaparate de productos y estilos de la marca. A través de la actualización de página de ambientes y contract para introducir nueva imagen menos clásica y reestructurando las colecciones por estilos.
EMAIL MK	Generación de contenidos de interés optimizados para SEO, actualización de noticias en varios idiomas.
REDES SOCIALES	Campañas de promoción, campañas de fidelización clientes, campañas informativas, campañas de captación de nuevos clientes. Publicación en Baidu Baike, Tik Tok, Wechat, Facebook, Instagram, LinkedIn, Google + y Youtube.
REVISTAS ONLINE	Aparición en revistas online del sector del lujo, arquitectura y decoración mediante entrevistas, cobranding, publlirreportajes o banners)
CO-BRANDING ONLINE	Colaboración con otras marcas para que compartan contenidos y viceversa. Ej. Swarovski, Lladró, otras firmas interesantes.
VÍDEO	Vídeo corporativo

Fuente: Elaboración propia, 2020

Estrategia Medios OFF consiste en:

#### ILUSTRACIÓN 18: Las estrategias de Medios OFF

EVENTOS	Participación en eventos promocionales del sector del lujo, el interiorismo y la arquitectura especializada en lujo. Organización de eventos propios y presencia en ferias.
COBRANDING	Colaboración estratégica con otras marcas para promoción conjunta. Sesiones de fotos, participación en ferias con otras marcas más modernas..
RRPP	Promoción a través de acciones de relaciones públicas, asistencia a eventos, visita clientes...
REVISTAS OFF	Aparición en revistas del sector del lujo, la decoración y el interiorismo a través de anuncios y/o publlirreportajes.
MATERIAL GRÁFICO	Materiales para promocionar Mestre. Nuevos catálogos, folletos, merchandising de regalo como recordatorio de marca para potenciales clientes y fidelización clientes.
PATROCINIO	Patrocinio como estrategia promocional de la marca para generar notoriedad en nuestro target. La asociación de arquitectos y decoradores chino se celebran eventos privados o algunas actividades de ocio que necesitan patrocinio.
ENVÍO POSTAL	Para fidelizar clientes y generar conocimiento de marca en clientes potenciales. Catálogos, mini expositores promocionales de la nueva colección, regalos y tarjeta agradecimiento etc.

Fuente: Elaboración propia, 2020

TABLA 13: Previsión de gastos en próximos 3 años

Acciones 2021	Total gasto	Acciones 2022	Total gasto	Acciones 2023	Total gasto
Impresión de nuevos catálogos	8000€ aprox.	Regalos distribuidores año nuevo chino	2000€	Video corporativo	2500€ aprox.
Publicidad en revista off	1200€ aprox.	Diseñar nuevos accesorios	3000€	Promo en redes sociales	800€
Colaboración evento con centro comercial Shenzhen	2500€	Patrocinio en el evento especializado para arquitectos y decoradores	3000€	Feria Shanghai KBC	25.000€ - 50.000
Colaboración con otra firma para una nueva colección	3500€	Nuevo punto de venta	5000€	Nuevo punto de venta	5000€
Nuevo punto de venta	5000€	Promo en redes sociales	500€		
<b>Gasto TOTAL</b>	<b>20200€</b>	<b>Gasto TOTAL</b>	<b>13500€</b>	<b>Gasto TOTAL</b>	<b>40000€ aprox.</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Esta tabla de previsión de gastos está diseñada para una dirección y gestión del proyecto de 3 años aproximadamente desde que se inicie el plan. Muestra las principales acciones que debería llevar a cabo la empresa cada año.

Una vez cumplidas todas estas actividades durante el plazo estimado, la empresa debería mantener la fidelización con los nuevos y antiguos clientes con el fin de crecer en el mercado de China.

## 5 CONCLUSIONES

Llegando al final del trabajo, tras analizar los antecedentes de la empresa Bronces Mestre, establecido y desarrollado las estrategias de mejoras, las conclusiones del presente trabajo son las siguientes:

- Ante la situación de crisis de 2008, muchas empresas han decidido abrirse al exterior, como es el caso de Bronces Mestre SA, que cuenta con los principales mercados como Oriente medio y China. China siendo un país de desarrollo económico más rápido del mundo está lleno de oportunidades para las empresas exteriores.
- Mediante el análisis interno de la empresa ha sido posible observar la estructura de la empresa, siendo un pyme muestra las ventajas de cercanía



entre los trabajadores y la dirección. Los trabajos están definidos pero cada trabajador lleva tareas de varias empresas. La empresa dispone del departamento de recursos humanos para la selección del personal. El método de producción se utiliza "fabricación por pedido (MTO)", requiere un largo plazo de fabricación.

- Por consiguiente, la decisión que se ha tomado Bronces mestre para el mercado de China consiste en un *joint venture*, una forma de colaboración con su partner chino. Y la estrategia de distribución es intensiva, es decir, buscan distribuidores que trabajen productos de categorías similares
- El modelo de negocio es una mezcla de acciones B2B y el B2C, es decir, las ventas de productos se dirigen a las mayoristas, minoristas y también a los consumidores finales. Por tanto, la empresa puede aprovechar las ventajas de este mix.
- Las estrategias del marketing de lujo, destaca los valores de la empresa como son la alta calidad de productos, la excelencia, la exclusividad y todo fabricado en España. La importancia de la selección de distribuidores, ya que los clientes compran productos de Mestre a través de una tienda, por tanto la imagen que transmiten los distribuidores, la ubicación de la tienda, la formación del equipo de venta, todo ello influye a la imagen de la marca.
- La situación económico - financiera de la empresa, muestra que es una empresa solvente y con el fondo de maniobra positivo pero presenta problemas de falta de liquidez y fuerte dependencia a la financiación ajena.
- A través del análisis del entorno se puede ver que existen barreras de entrada para algunos que quieran entrar en este sector, la competencia no es alta y tiene poco poder de negociación con sus proveedores.
- Mediante el análisis DAFO y CAME se puede saber la empresa cómo se actúa ante las amenazas y debilidades. Y por otro lado, cómo la empresa mantiene sus fortalezas y explorar las oportunidades.

# BIBLIOGRAFÍA

Global rates (2020) . Inflación China - índice de precios al consumo (IPC). Consultado el noviembre de 2019, en <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/china.aspx>

Banco mundial (2017). Precios al consumidor - China, consultado el 2020 en [https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2017&locations=CN&start=2007&year\\_high\\_desc=true](https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2017&locations=CN&start=2007&year_high_desc=true)

Banco mundial (2017). El crecimiento del PIB china, consultado el noviembre de 2019 en <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>

Banco de España (2009) Boletín económico, China en la economía internacional. Impacto e implicaciones de la crisis, consultado el 2020 en <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/09/Dic/Ficheros/art5.pdf>

Baidu Wenku (2015) Análisis de las medidas de China desde la crisis financiera de 2008. Consultado el marzo de 2019, en <https://wenku.baidu.com/view/519d96e59b6648d7c1c746ca.html>

Santander (2010) Perfil del consumidor. Consultado en 2020 en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/llegar-al-consumidor>

City Poblacion (2019) Datos de población de China. Consultado en 2019 en <http://www.citypopulation.de/China-UA.html>

Bustelo, P. (2005) China en la economía mundial: fortalezas, debilidades y perspectivas. Madrid: fundación de las cajas de ahorro (FUNCAS-SECA). Consulta el septiembre de 2019, en <http://www.china-files.com/pdf/Bustelo.pdf>

Quironga, G.C.(2009). China, 30 años de crecimiento económico. Anuario jurídico y económico escurialense. Consulta el septiembre de 2019 en <http://www.rcumariacristina.net:8080/ojs/index.php/AJEE/article/view/92/79>

Gronroos (2006). On Defining Marketing:a New Roadmap for Marketing. Marketing Theory, 6(4) pp. 394-417

Agencia central de inteligencia (2017) La economía de China. Consultado en abril de 2020, en <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

Banco central europeo (2020) Euribor. Consultado en septiembre de 2019, en <https://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp>

Asociación nacional de fabricantes de grifería y valvulería (2020). Consultado el abril de 2020, en <http://www.agrival.es/>

AENOR (2020) Normas y reglamentos de productos sanitarios. Consultado marzo de 2020, en <https://www.aenor.com/certificacion/certificacion-de-producto/marca-n/productos-e-instalaciones-para-edificacion/griferia-sanitaria>

Offnews.info (2020) Ciclo económico chino. Consultado el marzo de 2020, en <http://www.offnews.info/downloads/ciclo-economico-chino>

Inmoley.com (2020) Inversión hotelera en España. Consultado el abril de 2020, en <https://www.inmoley.com/NOTICIAS/2012345/2020-1-inmobiliario-urbanismo-vivienda/inmoley-inversion-hotelera-cbre-2019.pdf>

Pedrés, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Diagnóstico estratégico. Ediciones Díaz de Santos.

Gardetti, M. Á. (2020). Lujo Sostenible: Creación, desarrollo y valores de una marca. LID Editorial.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). B2B brand management. Springer Science & Business Media.

Bain & Company (2020) Informes sobre el mercado de lujo. Consultado el marzo de 2020 en <https://www.bain.com/search/?searchValue=luxury>

Periódico chino "Diario del pueblo" (2020) Desarrollo económico de provincias chinas. Consultado el mayo de 2020 en <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1600966785528424439&wfr=spider&for=pc>

Imporaria publicado por Gonzalo Pérez (2020) Asesor de importaciones en China. Consultado el mayo de 2020 en <https://www.imporalia.com/provincias-chinas-para-hacer-negocios/>

Universidad internacional de Valencia (2019) Director Marketing: funciones, responsabilidad y requisitos. Consultado el mayo de 2020 en <https://www.universidadviu.es/director-de-marketing-funciones-responsabilidades-y-requisitos/>

Editorial de Universidad ESIC (2010) Marketing de lujo. Consultado en mayo de 2020 en <http://editorial.esic.edu/contenidos/wp-content/uploads/sites/4/2014/07/CAP.-10.-MARKETING-DE-LUJO.pdf>

ICEX (2013) Se dispara la demanda de productos de lujo en China. Consultado el mayo de 2020, en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4652093.html?idPais=CN>

El economistas (2015) Ranking de empresas por sector. Consultado el mayo de 2020, en <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-2814.html>

CNN Economía (2019) Informe "Hay más chinos ricos que estadounidense por primera vez" elaborado por Julia Horowitz. Consultado el mayo de 2020 en <https://cnnespanol.cnn.com/2019/10/21/hay-mas-chinos-ricos-que-estadounidenses-por-primera-vez/>

Observatorio de responsabilidad social corporativa (2004) RSC. Consultado el mayo de 2020, en <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

Normativas ISO (2007). Pinturas y barnices - Prueba de corte transversal. Consultado el mayo de 2020 en <https://www.iso.org/standard/37487.html>

Porter, M. E., Kramer, M. R., & Lorsch, J. W. (2009). Ser competitivo (No. 338.6048 P69Y 2008.). Barcelona, España: Deusto.