



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2020/2021

Internacionalización de las empresas españolas en
la industria de textiles técnicos

(Internationalisation of Spanish companies in the
technical textiles industry)

Realizado por el Alumno D. Álvaro Cruz Blanco

Tutelado por el Profesor D. José Luis de Godos Díez

León, julio 2021

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal Póster

ÍNDICE DE CONTENIDOS

2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	4
3.2 FASES METODOLÓGICAS	4
4. MARCO TEÓRICO	7
4.1 ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL .	7
4.2 DIRECCIONES DE DESARROLLO CORPORATIVO:	12
4.3 ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES	18
5. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE TEXTILES TÉCNICOS	29
5.1. ORIGEN	29
5.2. NUEVO PARADIGMA	30
6. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A NIVEL DE LA UE:	33
6.1 ENFOQUE CUANTITATIVO	33
6.2. ENFOQUE CUALITATIVO	40
6.3. PROYECTO INSTITUCIONAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	43
6.4. CASO PRÁCTICO: TENCATE	44
7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A NIVEL DE ESPAÑA	47
7.1. PROYECTO INSTITUCIONAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	56
7.2. CASO PRÁCTICO: TEXTIL SANTANDERINA	57
8. CONCLUSIONES	64
REFERENCIAS	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICO 6.1. PRINCIPALES CLIENTES DE LA UE	34
GRÁFICO 6.2. PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA UE	34
GRÁFICO 6.3. VALOR COMERCIAL (US\$) DE LAS EXPORTACIONES DE LOS PAÍSES MIEMBROS DE LA UE 2016-2020	35
GRÁFICO 6.4. VALOR COMERCIAL (US\$) DE LAS EXPORTACIONES- IMPORTACIONES DE LA UE (2011-2020).....	36
GRÁFICO 6.5. VALOR COMERCIAL RELATIVO DE LAS EXPORTACIONES DE TEXTILES DE USO TÉCNICO SOBRE EL VALOR TOTAL DE BIENES EN LA UE (2012-2020)	38
GRÁFICO 6.6. VALOR COMERCIAL RELATIVO DE LAS IMPORTACIONES DE TEXTILES DE USO TÉCNICO SOBRE EL VALOR TOTAL DE BIENES EN LA UE (2012-2020)	38
GRÁFICO 7.1. VALOR COMERCIAL (M€) DE LAS EXPORTACIONES DE TEJIDOS DE USO TECNICO EN LAS PROVINCIAS DEL TERRITORIO ESPAÑOL (2010-2020)	49
GRÁFICO 7.2. VALOR COMERICAL (M€) DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN LA INDUSTRIA ESPAÑOLA (2000-2020)	51
GRÁFICO 7.3. VALOR COMERCIAL RELATIVO DE LAS EXPORTACIONES DE TEXTILES DE USO TÉCNICO SOBRE EL VALOR TOTAL DE BIENES EN ESPAÑA (2012-2020).....	53
GRÁFICO 7.4. VALOR COMERCIAL RELATIVO DE LAS IMPORTACIONES DE TEXTILES DE USO TÉCNICO SOBRE EL VALOR TOTAL DE BIENES EN ESPAÑA (2012-2020).....	53
GRÁFICO 7.5. PRINCIPALES PAÍSES OBJETO DE LAS EXPORTACIONES DE TEXTILES TECNICOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (2018).....	54
GRÁFICO 7.6. EVOLUCIÓN DE LOS CONTINENTES OBJETO DE LAS EXPORTACIONES DE TEXTILES TECNICOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (1996-2018)	55
FIGURA 4.1. MATRIZ DE ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL.....	8
FIGURA 4.2. MATRIZ PRODUCTO-MERCADO DE IGOR ANSOFF	13
CUADRO 4.3. ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTEIORES	28

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

Resumen: La industria de los textiles técnicos es una industria perteneciente al sector textil que cada vez cuenta con un mayor peso a nivel mundial, siendo la Unión Europea uno de los mayores productores y exportadores de textiles técnicos del mundo. El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado consiste en realizar un estudio exploratorio e informativo para las empresas españolas de la industria de textiles técnicos que pretendan realizar una internacionalización, pero cuya experiencia es escasa o inexistente, de forma que podrán obtener un conocimiento amplio de la industria internacional. Para lograr este trabajo se ha analizado un cambio de paradigma que se está desarrollando en el sector textil de la UE, se ha realizado un análisis cualitativo y cuantitativo de la industria a nivel de la UE, se ha valorado un proyecto de la UE cuyo objetivo es facilitar la internacionalización de las empresas comunitarias y se ha analizado ligeramente las prácticas internacionales de la empresa Tencate. Por último, se ha repetido este proceso con la industria española, realizando un análisis de la industria, mencionando nuevamente un proyecto a nivel nacional y analizando detalladamente las prácticas internacionales de la Textil Santanderina.

Palabras clave: Las palabras claves del presente TFG son las siguientes: textiles técnicos, exportación, internacionalización, importación, Unión Europea y España

Abstract: The technical textiles industry is an increasingly important part of the textile sector worldwide, with the European Union being one of the largest producers and exporters of technical textiles in the world. The aim of this Final Degree Project is to carry out an exploratory and informative study for Spanish companies in the technical textiles industry that wish to internationalise, but have little or no experience, so that they can obtain a broad knowledge of the international industry. To achieve this work, a paradigm shift that is developing in the EU textile sector was analysed, a qualitative and quantitative analysis of the industry at EU level was carried out, an EU project aimed at facilitating the internationalisation of EU companies was assessed, and the international practices of the company Tencate were slightly analysed. Finally, this process has been repeated with the Spanish industry, carrying out an analysis of the industry, mentioning again a project at national level and analysing in detail the international practices of Textil Santanderina.

Key Words: The key words of this Final Thesis are the following: technical textiles, export, internationalisation, import, European Union and Spain.

2. INTRODUCCIÓN

El Trabajo de Fin de Grado supone la oportunidad perfecta para aplicar los conocimientos que se han adquirido durante el desarrollo del grado. Por ello, se ha seleccionado una industria muy interesante en el comercio internacional y que dispone de una perspectiva de futuro muy importante, pero que cuenta con muy pocos trabajos académicos, se trata de la industria de textiles técnicos. Siendo el ámbito de estudio de este trabajo la internacionalización de las empresas españolas en la industria de textiles técnicos.

Son muy diversas las razones que me han motivado a elegir este tema; los textiles técnicos suponen una industria muy importante a nivel mundial, que está cada año obteniendo mayor peso en la UE y España, posicionándose para sobrepasar en un futuro a la industria textil tradicional. Además, tuve la oportunidad de realizar mis prácticas curriculares en la Textil Santanderina y conocer de primera mano esta industria, que despertó mi atención e interés y me mostró un gran campo de estudio que estaba muy poco explotado.

El objetivo del presente TFG es facilitar la internacionalización de la empresa española de textiles técnicos aportando un estudio exploratorio e informativo de la industria a nivel de la UE y España, considerando especialmente a aquellas empresas cuya experiencia internacional es escasa o inexistente. De este objetivo general se pueden desglosar los siguientes objetivos:

- Aportar un conocimiento extenso de la industria de textiles técnicos a nivel de la UE y España
- Incitar la implicación en diferentes proyectos institucionales que pretendan estimular la internacionalización de las empresas españolas de la industria
- Proporcionar ejemplos de las prácticas internacionales realizadas por empresas de la industria como ejemplo de buenas prácticas a imitar por las empresas españolas.

Para lograr este objetivo se ha desarrollado un exhaustivo análisis y estudio en los diferentes capítulos, que permitirá a una empresa inexperta en los mercados internacionales absorber una multitud de conocimientos que facilitarán su internacionalización.

A continuación, se desarrollará la metodología utilizada, posteriormente se analizarán diferentes estrategias ligadas a la internacionalización, que serán especificadas en el marco teórico y finalmente se procederá al análisis del cambio de paradigma en la industria para poder dar cabida a los análisis exhaustivos sobre la industria a nivel de la UE y de España.

Se debe de mencionar que este trabajo no dispone de un carácter concluyente, sino más bien exploratorio e informativo sobre la industria a nivel de la UE y España, así como sobre la internacionalización de sus empresas.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente TFG ha seguido una dinámica esquemática y cíclica, la cual podrá observarse con detenimiento en este apartado. Por otro lado, se han empleado diferentes técnicas metodológicas para obtener la información necesaria en cada apartado.

3.2 FASES METODOLÓGICAS

La característica fundamental que se debe de destacar de nuevo es el carácter exploratorio del presente trabajo, pues el objetivo desde el principio fue realizar el análisis más extenso posible con el fin de proporcionar la información necesaria para el conocimiento de la industria, así como de las buenas prácticas internacionales para todas aquellas empresas españolas con nula o escasa experiencia en los mercados internacionales.

El método desarrollado ha seguido tres etapas o fases bien diferenciadas que pueden verse detalladas a continuación:

1. Etapa documental y de consulta a fuentes externas

Se ha efectuado una amplia documentación mediante la utilización de diferentes recursos¹ de búsqueda que han permitido poder analizar diferentes contenidos y datos, para posteriormente seleccionarlos y contrastarlos para su desarrollo y elaboración final.

Primeramente, se han consultado diferentes libros, manuales, revistas especializadas, ensayos y tesis doctorales para la obtención de la información necesaria para la elaboración del marco teórico. En segundo lugar, se ha realizado una búsqueda de información secundaria cuantitativa a partir de diferentes bases de datos disponibles en Google, como por ejemplo Comtrade y DataComex, así como a partir de revistas especializadas y páginas web institucionales. En último lugar, se ha realizado el mismo proceso de búsqueda de información secundaria pero esta vez de información cualitativa, consultando nuevamente revistas especializadas, páginas web institucionales, ensayos y tesis doctorales.

¹ Se han utilizado recursos en red como: Google Académico, Dialnet, Comtrade, DataComex... también se ha consultado el catálogo de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León y de la biblioteca pública de Torrelavega.

En esta búsqueda de información se ha priorizado seguir una línea de lo macro a lo micro, de forma que se ha partido de la búsqueda de información a nivel de la Unión Europea, para finalizar con la información de la industria española.

Se debe de mencionar la consulta a fuentes externas expertas en la industria como son el ICEX, El Noticiero Textil, Textex y EuraTex.

2. Etapa de elaboración y sintetización de la información.

Una vez obtenida la información cualitativa y cuantitativa se ha elaborado el marco teórico con el objetivo de explicar la teoría relacionada con los enfoques estratégicos para competir internacionalmente, las direcciones de desarrollo corporativo y las estrategias para entrar en mercados exteriores, que serán teoría a mencionar en numerosas ocasiones durante el desarrollo del trabajo.

El segundo paso ha sido la elaboración de la explicación correspondiente al cambio de paradigma que está viviendo la industria, la cual se ha servido de la información obtenida previamente y de mis propias conclusiones, las cuales se basan en todo el proceso de investigación realizado sobre la industria.

Posteriormente, siguiendo la dinámica comentada de comenzar analizando la industria a nivel de la UE se ha realizado la síntesis de la información cuantitativa obtenida sobre la industria comunitaria. De esta forma, a través de la utilización de Microsoft Excel se han desarrollado diferentes operaciones que ha permitido obtener información muy diversa, la cual se ha visto plasmada en gráficas con sus consiguientes conclusiones.

Tras este paso, se ha sintetizado la información cuantitativa que se había obtenido sobre la industria, pretendiendo establecer una cierta coherencia entre la información cualitativa y cuantitativa. Este mismo proceso de elaboración y desarrollo de la información se ha realizado con la industria a nivel español, pero con un análisis de la industria más enfocado al aspecto cuantitativo.

3. Etapa de estudio de proyectos y empresa

Para esta tercera etapa se ha realizado una búsqueda de información en fuentes especializadas diversas² sobre dos proyectos (uno promovido por una institución europea y el otro por una institución española) que pretendían estimular la internacionalización de

² Principalmente Euratex y Textile Today

las empresas de la industria de textiles técnicos y de las que se podían beneficiar las empresas españolas. Consecuentemente, se ha sintetizado la información de estos proyectos y se ha indicado como podrían las empresas españolas beneficiarse. Por último, en esta etapa se ha tomado a la empresa neerlandesa de textiles técnicos Tencate como ejemplo de buenas prácticas internacionales, realizando una búsqueda de información sobre las mismas a través principalmente de su página web y otras fuentes externas y sintetizándolas para mostrarlas claramente al lector interesado.

La elección de Tencate como ejemplo de prácticas internacionales de una empresa de la UE, se debe a que es una empresa que me destacaron mucho durante la realización de mis prácticas curriculares y que tras investigar sobre ella descubrí que contaba con una enorme experiencia internacional y disfrutaba de una posición privilegiada en los mercados internacionales.

4. Etapa de estudio del caso.

Con el objetivo de finalizar el TFG y aportar las últimas pinceladas de conocimientos útiles para la empresa española se han detallado las prácticas internacionales de la Textil Santanderina. Para la elaboración del caso realicé una entrevista a través de Microsoft Teams con el máximo responsable de la unidad de negocios de textiles técnicos de la Textil Santanderina, Ángel Parés Pérez. La entrevista fue grabada y colgada en YouTube como vídeo privado, pero es posible acceder a ella a través del enlace que se encuentra en su referencia bibliográfica. Después, la información recopilada en la entrevista fue sintetizada y plasmada como ejemplo de buenas prácticas.

La Textil Santanderina fue elegida debido a mi experiencia en la empresa durante las prácticas curriculares y a su alta experiencia en mercados internacionales, siendo su unidad de negocios Techs un peso pesado dentro de la industria española y disponiendo además de una posición muy buena en muchos mercados internacionales.

4. MARCO TEÓRICO

El objetivo de este marco teórico es identificar y sintetizar conceptos y teorías claves que serán mencionados³ a lo largo de los diferentes apartados del presente trabajo. Se tratará teoría relacionada con; enfoques estratégicos de competencia internacional, direcciones de desarrollo corporativo y estrategias de entrada en mercados exteriores. Pero además de desarrollar esta teoría por las intenciones comentadas, esta puede ser utilizada en el propio provecho de la empresa, pues la permitirá adquirir ciertos conocimientos sobre diferentes estrategias que pueden beneficiar la internacionalización.

Primeramente, se comenzará analizando los enfoques estratégicos de competencia internacional, prosiguiendo con las direcciones de desarrollo corporativo y finalizando con las estrategias de entrada en mercados exteriores.

4.1 ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL

A la hora de elegir una estrategia para competir en un mercado internacional la empresa debe de tener en cuenta las dos presiones que determinaran su estrategia, las cuales consisten en la presión para la reducción de costes y la presión para la adaptación local (Guerras Martín y Navas López, 2015)

Siguiendo con las ideas de los autores, la primera presión es integradora y se refiere a la ubicación de las instalaciones productivas, de tal forma que los factores productivos utilizados resulten lo más barato posibles y sea posible un intento de estandarización de la producción.

Finalizando con las ideas de los autores, la segunda presión es fragmentadora y hace referencia a la adecuación de los productos y servicios a los gustos y necesidades de la demanda local. Pero esta adecuación no solo se limita al servicio o producto ofrecido, sino que también afectará a las estrategias implementadas.

La combinación de estas dos presiones se traduce en cuatro enfoques estratégicos; enfoque global, enfoque multidoméstico, enfoque transnacional y enfoque internacional, tal y como se ve reflejado en la figura 4.1.

³ Serán especialmente mencionadas durante los análisis de las empresas Tencate y Textil Santanderina.

FIGURA 4.1. MATRIZ DE ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL



Fuente: Adaptado de C. Hill y G. Jones (2011)

En las próximas hojas se comenzará analizando el enfoque global, se continuará con el enfoque multidoméstico y transnacional y se concluirá con el enfoque internacional.

1. Global

El primer enfoque estratégico que se debe destacar es el global, la empresa que sigue este enfoque (Mirabal, 2006) ejerce un sacrificio de la sensibilidad local para poder dar prioridad a la reducción de costes y beneficiarse de las economías de escala, de esta forma la organización considerará al mundo como un solo mercado y se tenderá a concentrar actividades. Es así como la empresa (Cruz, 2002) focalizará los recursos sobre oportunidades de mercados globales, de forma que se contribuirá de forma conjunta a la consecución de los objetivos de la organización, a través del desarrollo de políticas, estrategias y productos o servicios desde una perspectiva global, así como través del desarrollo marcas globales.

La empresa interpretará a su central y filiales como partes de una entidad mundial orgánica, de tal forma que se le otorgará una especial importancia a la cooperación y la difusión de información entre las partes, pues la empresa bajo este enfoque debe de

entender que t las buenas ideas pueden llegar desde cualquier país y pueden implementarse en cualquier país (Cerviño Fernández, 2014).

Las principales ventajas derivadas de esta orientación estratégica son; (Pla Barber y León Darder, 2004a) una mayor facilidad de la empresa para alcanzar economías de escala, la posibilidad de utilizar a nivel global los mejores recursos, una mayor coordinación y control de las filiales y un mayor sentimiento organizativo a nivel mundial a la hora de lograr los objetivos mundiales corporativos. Además, (Araya, 2009) la empresa podrá disponer de mayores plantas productivas y series de producción, junto con unas redes logísticas y de distribución más grandes y eficientes.

Aun así, esta estrategia tiene sus riesgos, (Olier Llorente, 2012) como unos costes de acceso a los mercados demasiado elevados o una falta de capacidad de respuesta ante cambios repentinos en la demanda, además de la dependencia que supone el tener concentrado la capacidad productiva en unos puntos geográficos concretos, pues pueden verse muy afectados por la situación de esas zonas.

Esta orientación estratégica puede verse implementada en la empresa Decathlon, pues mantiene una gama de productos y un formato de tienda homogéneo en todos los mercados en los que opera, concentrando además sus actividades en la sede central con el objetivo de alcanzar economías de escala, de forma que por ejemplo tanto su centro de I+D como su equipo de diseño se encuentran situados cerca de París en la sede central (Pla Barber y León Darder, 2004b).

2. Multidoméstico

El segundo enfoque a valorar por la empresa que desea la internacionalización es el enfoque multidoméstico, el cual se caracteriza por la diferenciación en la oferta de productos y servicios, así como por la toma descentralizada de decisiones, todo ello con la intención de poder adaptar estos productos y servicios a los mercados locales y de disponer de una mayor capacidad de reacción frente a cambios en la demanda (Pla Barber y León Darder, 2004a). Pero no solo serán los productos y servicios los que se adaptarán, (Mirabal, 2006) sino que también deberán de ser adaptadas las prácticas habituales de la empresa. Estas adaptaciones se deben a que la empresa identifica que (Keegan y Green, 2009) las oportunidades que los mercados internacionales pueden brindar son tan importantes como las del mercado local, (García, 2002) entendiéndolo a cada uno de los países en los que realiza sus actividades como un entorno totalmente distinto.

La principal ventaja de este tipo de orientación es la capacidad de adaptación, la cual permitirá a la empresa adaptarse a los gustos y necesidades de los clientes, a las diversas condiciones de uso del producto, a los factores culturales y a los entornos competitivos de los diferentes mercados (Olier Llorente, 2012).

Por otro lado, utilizar esta estrategia supone exponerse a ciertas desventajas, (Dess y Lumpkin, 2003) como podría ser un mayor coste derivado de los esfuerzos de adaptación y una pérdida de valor a largo plazo que deriva también de esta adaptación, pues en la mayoría de los casos se imposibilita compartir recursos y capacidades en la organización.

Ejemplo de esta estrategia puede ser visto en la empresa McDonald's, la empresa antes de incorporarse a un mercado realiza un estudio para observar y analizar los gustos y costumbres locales, de esta forma crea menús y hamburguesas adaptados a estos gustos. Además, muchas otras decisiones como la promoción o el precio son adaptadas según las características específicas de cada mercado. Ya que, a pesar de existir ciertos productos en común la variedad de oferta del menú difiere mucho de un país a otro, así como los precios y las estrategias de promoción. (Mc Donald's, 2021).

3. Transnacional

Una vez observados el enfoque global y multidoméstico resultaría pertinente trabajar con el enfoque transnacional, (Keegan y Green, 2009) el cual se caracteriza por ser un intento de superar las limitaciones del enfoque global y multidoméstico a través del equilibrio entre ambos, de modo que la empresa podrá ofrecer una respuesta simultánea a las ya comentadas presiones fragmentadoras e integradoras, incorporando las ventajas de la integración de actividades junto con las de la adaptación local.

Para lograr este equilibrio la empresa procurará que cada negocio individual piense globalmente, pero actúe de forma local (Araya, 2009). Siguiendo con las ideas del autor, esto se traduce en que deberá de localizar de forma dispersa y estratégica cada una de las actividades, evitando una concentración o dispersión excesiva en la localización de estas actividades. Siendo el principio básico de esta localización estratégica la correcta asignación y distribución de los activos, de forma que estos se encontrarán dispersos según la ubicación más favorable para cada una de las actividades de la empresa (Ornelas, 2017). Además, con el objetivo de lograr este equilibrio (Pla Barber y León Darder, 2004a) las distintas unidades de negocio deberán velar por la consecución de los objetivos generales de la empresa, pero a su vez deberán tener en cuenta las necesidades de los

mercados locales en los que están establecidos, realizando adaptaciones similares a las observadas en el enfoque multidoméstico.

Una de las principales ventajas de esta orientación estratégica es que permitirá a la empresa crear y lanzar simultáneamente marcas globales, pudiendo establecer un posicionamiento análogo en los mercados similares (Cerviño Fernández, 2014). Además, insistiendo en la idea ya comentada cuando se hablaba de las características de este enfoque la empresa puede llegar a extraer las principales ventajas de las ya comentadas orientaciones estratégicas global y multidoméstica, (Dess y Lumpkin, 2003) accediendo a economías de escala, mientras simultáneamente se logra la adaptación local.

A pesar de estas grandes ventajas aparentes, esta estrategia puede acarrear unas desventajas importantes, (Guerras Martín y Navas López, 2015) pues por ejemplo la localización estratégica de las actividades no asegura que sean ubicaciones óptimas, debido a que siempre pueden surgir problemas. Siguiendo con las ideas de los autores, esta orientación estratégica puede desembocar en la situación opuesta a la deseada, es decir, que la empresa solamente obtenga las desventajas de la estrategia global y multipais, sin poder llegar a explotar ninguna de sus ventajas.

Para vislumbrar mejor esta orientación estratégica se puede utilizar como ejemplo a Zara, pues en algunas áreas la empresa intenta aprovechar las ventajas de la orientación estratégica global, como es el caso de las decisiones relacionadas con sus productos, marca y diseños, pero en otras áreas intenta aprovechar las ventajas de la estrategia multidoméstica, como a la hora de realizar ajustes en los precios para adaptarlos a los diferentes mercados, adaptar la promoción, adaptar su servicio de atención al cliente, etc... (Cerviño Fernández, 2014)

4. Internacional

En último lugar se analizará el enfoque estratégico internacional, el cual se caracteriza según Cruz (2002) por la implementación de las mismas estrategias en los mercados extranjeros que en el mercado de origen, comercializando los mismos productos y servicios que en el mercado de origen. Por lo tanto, (Pla Barber y León Darder, 2016) existe una baja presión hacia la adaptación local, de manera que las nuevas ideas serán generadas en el país de origen y jamás se instaurará ningún tipo de autonomía o adaptación por parte de las filiales.

Para la implementación de esta orientación estratégica la empresa debe de disponer un producto altamente diferenciado, ya que así permitirá que no exista ninguna presión sobre los costes y adaptación (Pla Barber y León Darder, 2004a). Como se mencionaba anteriormente, la empresa considerará que los mercados extranjeros pueden ser satisfechos del mismo modo que el local, consecuentemente estos serán considerados como alternativas para la reducción de excedentes o para incrementar el volumen de producción y lograr acceder a economías de escala, así como aumentar el margen de beneficio (Keegan y Green, 2009). Por lo tanto, la empresa entenderá estos mercados extranjeros como mercados secundarios o subordinados al mercado de origen (García, 2002).

Como principales ventajas de este tipo de orientación estratégica Julio Cerviño (2006) destaca la accesibilidad a economías de escala, la capacidad de mantener una imagen común en los distintos mercados extranjeros, la consistencia internacional y la mejor gestión y coordinación de las operaciones internacionales. Además de que permite explotar las capacidades de la empresa más valoradas en el mundo (Mirabal, 2006).

A pesar de todo esto, esta orientación conlleva sus riesgos, pues por ejemplo (Guerras Martín y Navas López, 2015) de forma general es menos óptima que otro tipo de estrategias, pues no existe una preocupación real por los costes. Debiéndose tener en cuenta que la empresa puede sufrir un rechazo en ciertos mercados extranjeros, ya sea por una falta de adaptación del producto a las necesidades o gustos de los consumidores, o por una falta de adaptación al entorno por parte de la empresa (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

Por último, se podría tomar a la empresa Tesla como ejemplo perfecto de esta orientación estratégica, ya que su capacidad de producción y desarrollo está concentrada en California y desde allí se distribuye los productos al resto de sus tiendas. Además, las infraestructuras de recarga y los automóviles que comercializan son idénticos en los diversos continentes en los que operan, pudiendo efectuar los pedidos directamente desde su página web centralizada (Tesla, 2021) .

4.2 DIRECCIONES DE DESARROLLO CORPORATIVO:

Una vez que han sido teorizados los enfoques estratégicos para competir internacionalmente y con la intención de poder seguir observando las diversas alternativas y estrategias con las que cuenta una empresa a la hora de realizar una internacionalización,

en este apartado se ha propuesto explicar las direcciones de desarrollo corporativo. Algunos autores la entienden como (Martínez y Gutiérrez, 2005) un proceso para modificar cualitativamente o cuantitativamente las características de la empresa, mientras que otros lo entienden como (Johnson et al., 2006) estrategias cuyo único fin es crear o proteger en función de la situación de la empresa.

La clasificación de estas estrategias fue realizada por Igor Ansoff⁴ en 1965, en base a la relación presente entre la situación actual de la empresa, la situación tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto de productos como de mercados, consistiendo en cuatro direcciones básicas; penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación (Huerta Riveros y Návás López, 2006). A continuación, se puede observar la matriz producto-mercado de Ansoff que permite identificar los cuatro tipos principales de direcciones de desarrollo, que serán analizados, según los criterios de situación y desarrollo anteriormente comentados.

FIGURA 4.2. MATRIZ PRODUCTO-MERCADO DE IGOR ANSOFF

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Guerras y Navas (2015) adaptada de Ansoff (1976)

A pesar de que en este apartado se vaya a realizar un análisis por separado de cada una de estas direcciones de desarrollo corporativo, (Pulgarín Molina y Rivera R, 2012) la empresa debe tener en cuenta que la decisión más recomendable sería su implementación conjunta.

⁴ Igor Ansoff es un reputado matemático y economista que es conocido como el padre de la administración estratégica.

Es posible agrupar las direcciones de desarrollo corporativo en dos tipos de estrategias principales; estrategias de expansión y de diversificación, las primeras en ser analizadas serán las estrategias de expansión.

1. Estrategias de expansión

Primeramente se analizará las estrategias de expansión, las cuales destacan (Guerras Martín y Navas López, 2015) por tratar de focalizar en el desarrollo de productos y/o mercados tradicionales de la empresa. Siguiendo con las ideas de los autores, se podría obtener tres tipos distintos de estrategias en función de si se realiza un mantenimiento o no del mercado actual y si se produce una mejora o no de los productos ofrecidos. Estas estrategias son las ya identificadas: penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados, las cuales serán desarrolladas en el mismo orden que se han nombrado.

- Penetración en el mercado:

La primera estrategia de expansión que se analizará es la penetración en el mercado, (Slusarczyk Antosz y Hernán Morales, 2016) la cual destaca por un aumento de la cuota de mercado. Este aumento de la cuota de mercado se logrará mediante una expansión directa en el mercado o debido a la adquisición de empresas ya existentes, pero manteniendo siempre los productos y mercados que existían previamente, (Garrido Buj, 2003). De esta forma, (Torres Castillo, 2020) la empresa experimentará un incremento en su volumen de ventas habitual, ya sea mediante sus clientes habituales o mediante la captación de nuevos, pero similares a los tradicionales, lográndose una especialización en la que todos los esfuerzos de la organización son derivados a un ámbito de actividad reducido.

La aplicación de esta dirección de desarrollo resultaría más eficiente siempre que se pudiese prever un crecimiento del mercado general o se pueda impulsar el crecimiento de este, ya que resultaría el momento idóneo para incrementar la cuota de mercado (Johnson et al., 2006). Por otro lado, y siguiendo las ideas de los autores, solo resultaría conveniente su implementación si la empresa está dispuesta a renunciar a sus beneficios a corto plazo.

- Desarrollo de productos:

La siguiente estrategia de expansión a analizar es el desarrollo de productos, (Peris Ortiz et al., 2013) la empresa que se sirva de esta estrategia tratará de centrar sus esfuerzos en comercializar el producto habitual mejorado o uno nuevo, pero siempre en un mercado en el que ya está instaurada. La utilización de innovaciones tecnológicas resulta clave para el desarrollo satisfactorio de esta estrategia, debido a que es el único medio posible para mejorar el rendimiento o funcionalidad de los productos ya existentes o para ampliar la gama de productos de los que dispone la empresa (Pulgarín Molina y Rivera R, 2012).

Esta estrategia debería de utilizarse ante situaciones en las que se produzcan cambios en la demanda del mercado y fuese posible la comercialización de productos cuyo ciclo de vida es corto, pero siempre tras haber realizado un extenso análisis sobre esta demanda cambiante (Johnson et al., 2006).

- Desarrollo de mercados:

La última estrategia de expansión que será explicada es el desarrollo de mercados, (Garrido Buj, 2003) la cual se caracteriza por lograr la ampliación del mercado, ya sea a través de la obtención de nuevos segmentos de mercado o de nuevos canales de distribución. Siguiendo con las ideas del autor, también puede realizar el proceso opuesto, de manera que se abandonará los segmentos del mercado en los que la empresa ha dejado de ser relevante. La utilización de esta estrategia se traduce en introducir productos tradicionales en nuevos mercados y consecuentemente habilitar la utilización de los recursos y capacidades ya existentes (Martínez y Gutiérrez, 2005).

Aunque la empresa debe de tener en cuenta que resulta apropiado la utilización de esta estrategia siempre y cuando (Slusarczyk Antosz y Hernán Morales, 2016) la empresa no disponga de más segmentos en el mercado actual y disponga de un determinado grado de desarrollo de productos y capacidades.

2. Diversificación

Tras haber analizado las estrategias de expansión en detalle, toda la atención se centrará en la estrategia de diversificación, la cual es entendida como (Huerta Riveros y Navas López, 2007) un cambio general en la empresa que tiene su origen en la incorporación de nuevas actividades y en la ampliación del ámbito de actuación de la empresa. Este cambio general se refleja en una serie de cambios físicos y organizativos que afectarán a la

estructura de la empresa, así como a la utilización de nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones (Huerta Riveros et al., 2004).

Son muy diversas los motivos destacados por los autores por los cuales se debería de aplicar la estrategia de diversificación, (Suárez González y Sánchez Bueno, 2009) por un lado se podría justificar por la utilización de excedentes, así como de recursos y capacidades infrautilizadas, además de pretender una mejora en la posición y poder de mercado. Pero por el otro lado, se le podría añadir aún más motivos a la empresa para la utilización de esta estrategia, como pueden ser; (Castillo Giménez y Requena Silvente, 2003) una excesiva saturación del mercado tradicional, la posibilidad de aprovechar los conocimientos y experiencias empresariales acumulados, la existencia de una línea de productos obsoleta, así como la existencia de una fuerte competencia dentro del mercado. Siendo el motivo destacable la posibilidad de generar sinergias, pero debiendo tener en cuenta que estas son muy diversas, pudiendo ser clasificadas en sinergias operativas, sinergias de naturaleza financiera, sinergias relacionadas con el poder de mercado y sinergias de índole fiscal (Garrido Buj, 2003).

Los autores Dess & Lumpkin (2003) señalaban que la diversificación solo podrá ser alcanzada mediante; adquisiciones⁵ o fusiones, Joint Venture o alianza estratégicas y desarrollo interno u orgánico.

Los nuevos productos y mercados que surgirán de esta estrategia pueden estar o no relacionados con los productos y mercados actuales, partiendo de esta idea es posible establecer dos tipos de diversificación, relacionada y no relacionada. La primera en ser observada será la diversificación relacionada.

- Diversificación relacionada:

Primeramente, se observará en detalle la diversificación relacionada, que se caracteriza y diferencia de la diversificación no relacionada, debido a que (Schuh y Díez Vial, 2009) la empresa que emplea esta estrategia dispone de similitudes entre las actividades, en lo que respecta a los recursos, tecnología, canales de distribución, así como a cualquier otro activo o elemento que otorgue una complementación entre las dos actividades.

⁵ Las adquisiciones y Joint Ventures serán analizadas posteriormente, cuando se desarrolle la inversión directa en el exterior como estrategia de entrada en mercados exteriores.

Como ya se ha mencionado anteriormente, uno de los principales motivos para aplicar este tipo de estrategia es la generación de sinergias, (de Miguel Hidalgo et al., 2007) pues estas sinergias reforzarán la posición competitiva de la empresa y la equiparán de una mayor capacidad para lograr estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación. Estos dos efectos son las principales ventajas derivadas de la utilización de la diversificación relacionada.

A pesar de estas enormes posibilidades existen dos desventajas principales inherentes a la utilización de esta estrategia, (Herrera Arango et al., 2018) la primera consiste en el excesivo tiempo y coste que se debe de emplear en la alta dirección para lograr implementar de manera efectiva esta estrategia y comenzar a obtener beneficios. Siguiendo con las ideas de los autores sobre la dificultad de implementar la estrategia, la segunda desventaja está directamente relacionada con el escaso efecto positivo sobre el rendimiento que tendría en caso de una incorrecta implementación, pudiéndose llegar incluso a destruir el valor económico corporativo.

Además, dentro de la estrategia de diversificación relacionada la empresa dispondrá de dos movimientos, los cuales se conocen como integraciones horizontales y verticales, existiendo en las integraciones verticales otros dos movimientos, hacia adelante y hacia atrás (Medina Giacomozzi et al., 2012). De esa forma, cuando por ejemplo una empresa cuya actividad principal es la fabricación de tejidos de uso técnico realiza una integración vertical hacia atrás, se convertirá en su propio proveedor y comenzará a autoabastecerse de la materia prima necesaria, en lugar de obtenerla de un proveedor externo. Pero si, por el contrario, la empresa decidiese realizar una integración vertical hacia adelante esta comenzaría a confeccionar los tejidos que son producidos. Por lo tanto, se trata de movimientos a lo largo de la cadena de valor de un producto.

Por otro lado, la integración horizontal consistiría en la producción de productos similares, pero con ciertas diferencias notables que provocarían que fuesen incluidos como una gama de productos nueva (Hill y Jones, 2011). Para identificar mejor la integración horizontal se podría tomar como ejemplo al grupo Nestlé, pues es una empresa dedicada a la alimentación, pero cuya oferta de productos a lo largo de sus 150 años de historia se ha ido ampliando y modificando. Por lo tanto, es posible observar que ha diversificado su producción y consecuentemente ha generado nuevas gamas de producto, lo que le ha permitido introducirse en nuevos segmentos del mercado y ha facilitado su internacionalización en muchas situaciones (Nestle, 2021).

- Diversificación no relacionada:

Una vez analizada la estrategia de diversificación relacionada resultaría apropiada centrar la atención en la estrategia de diversificación no relacionada, la cual se podría definir como (Ubé Sanjuán y Espitia Escuer, 2012) la ampliación de los productos o servicios de la empresa siguiendo un camino en el que no existe ningún tipo de relación entre los nuevos productos y mercados con los tradicionales.

La principal ventaja inherente a la implementación de la diversificación no relacionada es la generación de sinergias, las cuales se pueden obtener a través de dos vías, consintiendo la primera vía en la transferencia de conocimientos y habilidades, así como en la reestructuración de los negocios por parte de la oficina central (Dess y Lumpkin, 2003). Siguiendo con las ideas de los autores, la segunda vía se lograría mediante la transformación de la organización en una cartera de negocios, de manera que la oficina central distribuirá los recursos entre las distintas unidades de negocio.

Pero por otro lado, debido a la implementación de esta estrategia pueden surgir dos inconvenientes principales que consisten en unos costes adicionales, ya que la empresa tendrá los mismos costes previos a la diversificación junto con los de las nuevas actividades, así como en problemas de coordinación que pueden surgir entre los directivos (Hill y Jones, 2011).

Centrando la atención en la internacionalización de las empresas, esta estrategia puede resultar interesante para internacionalizarse en mercados subdesarrollados, pudiendo funcionar eficientemente como mercados internos de capitales y talentos directivos (Johnson et al., 2006).

Un ejemplo muy cercano para los españoles en lo que respecta a diversificación no relacionada es el grupo ACS, pues este ha basado históricamente su actividad en la construcción, pero en los últimos años ha entrado en el sector del medio ambiente hasta llegar a posicionarse como una de las principales empresas españolas de energía solar fotovoltaica (Roca, 2019).

4.3 ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

En este último apartado del marco teórico será posible observar y analizar en profundidad las tres principales estrategias de entrada en los mercados exteriores. Se desarrollarán las estrategias siguiendo una línea de menor a mayor compromiso de recursos, comenzando

por las exportaciones, para continuar con los sistemas contractuales y finalizar con la inversión directa en el exterior.

1. La exportación:

Primero se comenzará analizando el método de exportación, (Puerto Becerra, 2010) el cual consiste en producir en el país de origen, para su posterior abastecimiento en los mercados exteriores. Siguiendo con la idea del autor, debido a sus características se trata de la estrategia más tradicional y sencilla para operar en mercados exteriores, además de ser la más recomendable para las primeras experiencias internacionales. Pues a través de esta estrategia se evitan muchos costes fijos y riesgos inherentes a establecerse en mercados exteriores (Arenas Gaitán y García Cruz, 2007).

Además, supone una excelente alternativa para empresas que (García, 2012) desean aumentar su ritmo de crecimiento, sobre todo cuando el mercado nacional se comienza a saturar, que buscan mejorar su posición competitiva y que pretenden transformar unas ventas irregulares en mercados foráneos en unas ventas regulares.

La utilización de este método de entrada puede otorgar a la empresa dos ventajas principales, (Guisado Tato, 2002) la primera se centra en la posibilidad de obtener economías de escala y aprendizaje gracias al incremento de las ventas en los mercados exteriores. Siguiendo con las ideas del autor, la segunda gran ventaja está relacionada con la simplicidad, ya que en comparación con los sistemas contractuales y la inversión directa se evitan complejidades organizacionales y costes excesivos. Aun así, resultaría una mala opción ante elevados costes de transporte o elevadas barreras de acceso al mercado (Rienda García y Pertusa Ortega, 2005).

Dentro de este método de entrada se pueden extraer dos modalidades distintas para analizar, la exportación directa e indirecta:

- Exportación indirecta:

La primera modalidad seleccionada para ser estudiada en detalle es la exportación indirecta, que se caracteriza y diferencia de la exportación directa (Zingone y Ruíz Moreno, 2014) debido a que la empresa recibe ayuda de unos intermediarios independientes, cuya tarea principal es la gestión del proceso de exportación, centrándose la empresa únicamente en aceptar o rechazar los precios que la son ofrecidos. Realmente esta modalidad podría ser catalogada como una especie de subcontratación de las ventas

en el exterior, ya que el proceso de exportación es realizado y gestionada por empresas ajenas a la producción y existe un grado de control muy bajo (Jerez Riesco y García-Mendoza, 2010).

Los intermediarios que realizan esta tarea pueden llegar a ser muy variados, (Pla Barber y León Darder, 2004a) pues la empresa podría disponer de la ayuda de empresas de exportación-importación, agentes independientes, consorcios de exportación e incluso podría llegar utilizar la red de distribución de otra empresa.

Como ventajas principales derivadas del empleo de esta modalidad se debería destacar que (Ruiz Moreno y Mas Ruiz, 2007) es el método de entrada que exige comprometer menos recursos, por lo que otorga a la empresa un menor riesgo y una mayor flexibilidad, además supone el camino más sencillo a la internacionalización.

Pero por otro lado, se debería de señalar como principal desventaja que a través de este método (Guisado Tato, 2002) la empresa genera una enorme dependencia hacia sus intermediarios, lo que provoca que se obtengan escasos conocimientos sobre el mercado en el que se opera y que consecuentemente no exista ningún tipo de aprendizaje.

- Exportación directa:

La otra modalidad existente dentro de las exportaciones es la exportación directa, generalmente esta supone el siguiente paso tras la exportación indirecta, (Zingone y Ruíz Moreno, 2014) pues cuando el volumen de exportaciones, así como la frecuencia, alcanzan un grado elevado la empresa generalmente debería optar por conseguir un mayor control sobre sus actividades e intentar adoptar este método. Por lo tanto, a diferencia de la exportación indirecta, la exportación directa se caracteriza por ser una modalidad en la que la empresa emplea sus propios recursos y capacidades, gestionando directamente el proceso de exportación (Rienda García y Pertusa Ortega, 2005). Consecuentemente, (Pla Barber y León Darder, 2016) la empresa se está exponiendo ante un riesgo mayor, pero a la vez puede obtener un mayor control, sobre todo del proceso de exportación que se traducirá en la realización de tareas tales como; búsqueda de contactos, investigación de mercados, la gestión de la documentación, la distribución física, así como el establecimiento de políticas de precios y marca.

Además, otra ventaja frente a la exportación indirecta es que permitirá obtener mayor cúmulo de información necesaria, un bagaje útil y la posibilidad de establecer contacto

con los clientes, de forma que se permitirá la optimización de la toma de decisiones en el mercado en que se está trabajando (Jerez Riesco y García-Mendoza, 2010).

Aun así,(Pla Barber y León Darder, 2004a) en ciertas ocasiones resulta más interesante realizar este proceso de venta mediante agentes o representantes del departamento de exportación, así como, oficinas o delegaciones comerciales que pueden operar en el mercado exterior seleccionado.

2. Los sistemas contractuales:

La segunda estrategia de entrada en los mercados exteriores a analizar son los sistemas contractuales, (Navarro García, 2012) estos se caracterizan por la transmisión de derechos a empresas foráneas, los cuales suelen tratarse de activos intangibles, como marcas, patentes o conocimientos específicos, estos son cedidos a la empresa mediante unas condiciones determinadas y a cambio de una contraprestación económica. Dentro de los sistemas contractuales se pueden hallar dos modalidades principales distintas; las licencias y las franquicias. En primer lugar, se analizará el sistema de licencias y se finalizará con el sistema de franquicias.

- Licencias:

La primera modalidad dentro de los sistemas contractuales que será analizada son las licencias, (Morello, 2001) las cuales consisten en el traspaso a un tercero foráneo del derecho a utilizar, dentro de unos ámbitos y circunstancias temporales previamente acordados en un contrato, una técnica generalmente protegida bajo una patente, un know-how o un copyright, la cual estará relacionada con el producto o su proceso de producción. Siguiendo con las ideas de los autores, este derecho será traspasado a cambio de una contraprestación económica, que se traducirá en el pago de una determinada cuantía en el momento de finalización del contrato o en una serie de pagos periódicos que se verán afectados en función del número de unidades fabricadas o vendidas, o puede que a través de la combinación de ambos criterios.

La internacionalización mediante licencias puede otorgar a la empresa tres ventajas principales muy diversas; (García y Guisado, 1996) la primera sería la capacidad para lograr un posicionamiento internacional intermedio, entre la ya comentada estrategia exportación y la estrategia de inversión directa en el exterior, siempre y cuando la empresa busque una mayor presencia en los mercados internacionales y no busque o no pueda

comprometer demasiados recursos. Siguiendo con las ideas de los autores la segunda ventaja de las licencias sería la capacidad que otorga a la empresa para transmitir y desarrollar nuevas tecnologías entre empresas. La tercera y última ventaja está relacionada con la (Guisado Tato, 2002) obtención de beneficios adicionales a la actividad de explotación.

Pero también este método de entrada puede llegar a reportar una serie de desventajas a la empresa, (García, 2012) pues la comunicación entre las empresas puede llegar a ser compleja, por otro lado el know-how pasa a ser conocido por el licenciataria, lo que puede propiciar un intento de competencia desleal por parte de este, además se obtiene un menor ingreso por cada unidad vendida en comparación con una venta realizada directamente por la empresa.

Por último, esta estrategia de entrada puede ser ejemplificada con la famosa empresa de moda Agatha Ruiz de la Prada, la cual autoriza a diferentes empresas a fabricar, distribuir, publicitar y comercializar los productos de Agatha Ruiz de la Prada, tanto en España, como en el extranjero, llegando a situarse en 140 países. Pero siempre a través de licencias realizadas bajo una estricta supervisión que suelen traducirse en contraprestaciones económicas, las cuales son en algunos casos fijas y en otros dependen del volumen de venta (Elizalde, 2008).

- Franquicia:

La última modalidad destacable dentro de los sistemas contractuales es la franquicia, la cual podría ser definida un contrato en el que una parte denominada franquiciador permite a otra denominada franquiciado la exclusiva de uso, distribución y venta de bienes o servicios, siempre dentro de un área determinada y con el derecho a utilizar la marca comercial, nombre y logotipo del franquiciador. Además de producir la transmisión de técnicas protegidas, todo esto siempre a cambio de una contraprestación directa o indirecta (Hill y Jones, 2011).

Realmente se trata de una estrategia diferente si se compara con las licencias, (Bermúdez González, 2002) ya que además de otorgar una autorización a la empresa para la comercialización de un producto o a utilizar un determinado sistema de ventas, se suministraría toda una serie de servicios accesorios, ya sea publicidad, formación o asesoramiento, con el objetivo final de estandarizar los procesos operativos en todas las franquicias y establecer un estándar mínimo de calidad en los procesos. Siendo la

formación uno de los elementos más importantes, pues (Jerez Riesco y García-Mendoza, 2010) el franquiciador transmite sus conocimientos y experiencia con el objetivo de establecer en las franquicias ese estándar mínimo de calidad que se estaba comentando previamente.

Esta estrategia de entrada ofrece dos ventajas principales, consistiendo la primera ventaja en la disponibilidad de concomimiento sobre el mercado, siendo una buena alternativa frente a otras estrategias que exigen una mayor inversión y por consiguiente más riesgo (García, 2012). Siguiendo con las ideas del autor, la segunda ventaja principal está relacionada con el aumento de la capacidad de expansión, ya que la empresa podrá dirigirse a varios mercados en el mismo periodo de tiempo, a la vez que permite obtener economías de escala y una sólida imagen de marca.

Por otro lado, los mayores inconvenientes fruto de la utilización de este método de entrada son la dificultad para mantener un estándar mínimo de calidad en todas las franquicias, junto la dificultad de coordinar correctamente las diversas unidades a nivel internacional, además de suponer un método que se convierte en una gran barrera para el abandono de ciertos mercados exteriores (Navarro García et al., 2014).

Para concluir el desarrollo de las franquicias se podría tomar a empresa internacional Any Time Fitness como un ejemplo perfecto de éxito en la internacionalización a través del uso de franquicias, pues la empresa de gimnasios cuenta con más de 4.500 clubes en más de 30 países, en los 7 continentes, llegando a registrar más de 2 millones de socios. El éxito de esta franquicia reside en un modelo que se adapta a las necesidades de los usuarios en cualquier parte del mundo, manteniendo un estándar de calidad general gracias al uso de una maquinaria diferencia, un personal cualificado y un how know que permite ofrecer una imagen compacta a nivel internacional, prueba de ello es que además de sus enormes ingresos ha sido premiada entre las mejores franquicias del mundo 7 años consecutivos. En este caso su sistema de franquicias los ha llevado a ser líderes mundiales de su sector, por lo tanto es una estrategia con mucho potencial bajo determinadas circunstancias (Any Time Fitness, 2021).

3. La inversión directa en el exterior

La última estrategia de entrada en el mercado exterior que se va a analizar es la inversión directa en el exterior, (Villarreal Larrinaga, 2005) la cual consiste en la aportación directa de capital en el exterior, siendo recomendable a empresas con una alta experiencia en

estos mercados exteriores, ya que permite un control completo de las actividades, pero exige comprometer muchos recursos. Siguiendo con las ideas del autor, esta estrategia se podría traducir en un intento de la empresa por optimizar su oferta, de forma que se pueda satisfacer más eficientemente las necesidades de los consumidores y la empresa pueda mejorar en su posición competitiva en el mercado.

En el momento de comenzar a implementar esta estrategia la empresa debe tomar dos decisiones con dos posibilidades distintas, las cuales determinarán la modalidad específica por la que se decantará la empresa. La primera decisión consiste en la realización de la inversión en solitario o conjuntamente, de tal forma que se formará una filial propia o una empresa conjunta según esta decisión. Consecuentemente, si la empresa optó por una inversión en solitario la segunda decisión consiste en valorar si se debería de adquirir una empresa que ya opera en país o por el contrario resultaría más interesante establecer una filial.

Pero estas decisiones se deben de tomar tras haber realizado un detallado análisis de una serie de variables, tales que la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos, el grado de control al que quiere optar la empresa, el nivel de riesgo del mercado, así como el nivel de riesgo al que la empresa está dispuesta a exponerse (Galán Zazo et al., 2000).

Por lo tanto, las modalidades de inversión directa que serán desarrolladas en el presente trabajo son; Joint Venture o empresa conjunta, filial propia y adquisición. Manteniendo la idea del proceso de toma de decisiones se comenzará explorando la Joint Venture, se proseguirá con la filial propia y se concluirá este marco teórico con la adquisición.

- Joint Venture o empresa conjunta

En primera instancia, si la empresa decidió realizar una inversión conjunta la situación derivará a la implementación de una Joint Venture, la cual se podrá definir como (Gibello Rael, 2007) un contrato de asociación entre dos o más empresas con el objetivo de desarrollar un negocio de larga duración, sobre el que se compartirá el control y las tomas de decisiones, así como los beneficios y el riesgo, pero siempre en función de las aportaciones de cada uno de los miembros. Siguiendo con las ideas de los autores, estas aportaciones se podrían resumir en una serie de elementos de distinta naturaleza, como dinero, activos físicos, recursos humanos, know-how, redes de distribución, tecnología, etc.

Este método de entrada resulta aconsejable cuando a la empresa la pueden surgir problemas a la hora de realizar una inversión directa individual, ya sea por falta de experiencia en el mercado exterior seleccionado, razones estratégicas, exceso de envergadura del proceso de internacionalización, etc.... o bien cuando la empresa persiga la generación de sinergias (Donají Puebla Ménez y Rivas Aceves, 2016).

La creación de una empresa conjunta o Joint Venture puede llegar a registrar una serie de ventajas muy variadas que podrían sintetizarse en; la disponibilidad de una fuente de aprendizaje por parte del socio local, la posibilidad de compartir el know-how tecnológico entre las partes, así como la posibilidad de compartir riesgos. Siendo otra ventaja importante la evasión barrera de legislativas relacionadas con el desarrollo independiente de empresas extranjeras. (García et al., 2019)

Por otro lado, y siguiendo con las ideas de los autores, este método de entrada puede llegar a generar una serie de desventajas; las principales están relacionadas con la pérdida del know-how tecnológico y con la reducción de la capacidad para ejercer control sobre las subsidiarias comunes. Igualmente, aunque las empresa compartan riesgos y costes, pueden surgir unos costes adicionales mayores derivados de la complejidad de las relaciones humanas y organizacionales (Hill y Jones, 2011).

La Joint-Venture JAC Volkswagen Automotive Co. Ltd formada entre Seat y Volkswagen Group China y Anhui Jianghuai Automobile Group Corp., Ltd podría ser un buen ejemplo de una Joint Venture exitosa. Fue creada inicialmente en el año 2017 entre Volkswagen y el fabricante chino JAC Motors Company con el objetivo de introducir los automóviles europeos en el mercado chino de forma más cómoda y sencilla, además de intentar aprovechar la posible generación de sinergias entre estas empresas. El resultado tras estos años es más que satisfactorio pues ha conseguido colocar a los automóviles europeos de Volkswagen en una posición muy satisfactoria dentro del inmenso mercado chino del automóvil (Costas, 2020)

- Filial propia

El siguiente paso en la toma de decisiones es la inversión individual a través de la creación de una filial. Esta estrategia supone la entrada de la empresa al mercado internacional con sus propios medios, siendo una buena opción para la empresa que desea explotar ventajas competitivas específicas, cuya transmisión a otras empresas es compleja, y que además

persiga un control total de todas sus filiales o explotar ventajas en costes (Errasti et al., 2002).

Pero a pesar de las ventajas que puede llegar a otorgar a la empresa, se debe de tener en cuenta una serie de desventajas bastante importantes, como puede ser el elevado compromiso de recursos que deriva en la exposición a un mayor riesgo por parte de la empresa, en comparación con los otros dos métodos de inversión directa que se están analizando (Guerras Martín y Navas López, 2015). Además, otro de los mayores inconvenientes de esta estrategia de entrada (García, 2012) es el ritmo lento con el que se comienza a lograr objetivos, siendo este método especialmente recomendado para empresas que no tengan una urgencia excesiva por obtener resultados.

Por último, se podría tomar como ejemplo de éxito en la internacionalización gracias a la creación de filiales propias a la empresa Inditex, esta es una empresa mundialmente conocida que cuenta con diferentes subsidiarias por todo el mundo, las cuales son agrupadas en 8 marcas Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Su gran destacado modelo de creación de filiales ha permitido que pueda llegar a vender en más 7000 tiendas en 96 mercados (Inditex, 2021).

- Adquisición

Por último, la línea de la toma de decisiones ya comentada desembarca en la adquisición de una empresa o parte de una empresa. Esta forma de entrada supone la compra de capital de una empresa ya establecida en el país objetivo, todo ello con la intención de lograr su control y disponer de sus activos junto con los recursos de la empresa adquirenta (Pla Barber y León Darder, 2016).

En el momento en que la empresa se decide por este tipo de método de entrada se deberá realizar un proceso exhaustivo de investigación con el objetivo de adquirir la empresa adecuada, (García, 2012) de manera que se deberá de efectuar un análisis del país de destino adecuado, el perfil que debería de cumplir la empresa adquirida, la financiación de la adquisición, los aspectos jurídicos, laborales y fiscales a realizar, así como los costes y la viabilidad económica-financiera de la operación.

Esta estrategia resulta apropiada para empresas que pretendan un acceso rápido al mercado, así como la obtención de un mayor poder de mercado y la eliminación de determinadas empresas competidoras (Guisado Tato, 2002).

La utilización de esta estrategia otorga tres ventajas principales a la empresa que son; una mayor facilidad para culminar la explotación de economías de escala y aprendizaje, la disponibilidad de las ventajas competitivas de las que disponía la empresa adquirida y la posibilidad de lograr una penetración efectiva en el mercado (Martínez y Tejerina, 1999).

En oposición a esto y siguiendo con las ideas de los autores, existe el riesgo de que se generen problemas relacionados con la integración de ambas empresas, lo que provoca un logro lento de objetivos. Asimismo, es muy importante destacar el hecho de que este método supone generalmente la forma de entrada más costosa.

Por último, para ejemplificar la entrada en mercados exteriores a través de las adquisiciones se tomará como referencia a el grupo Bimbo, pues desde sus inicios comenzó su internacionalización a través de la adquisición de empresas locales. Incluso, en países cuyo idioma nativo no es el castellano Bimbo adquiere otras empresas manteniendo su nombre original, pero incluyendo el logo de Bimbo. Este es el caso por ejemplo de Brasil, donde Bimbo adquirió la empresa Pullman, la cual es una reconocida marca de panes en el país, manteniendo el nombre para aprovecharse de su conocimiento y prestigio (Bimbo, 2021).

Tras haber observado extensamente estrategias de entrada tan dispares entre sí, se ha elaborado a continuación una tabla resumen de las principales características, modalidades, ventajas y desventajas de estas tres estrategias. Todo ello con la intención de permitir al lector una mayor identificación y diferenciación de las mismas.

CUADRO 4.3. ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTEIORES

MODO	CARACTERISTICAS	TIPOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Exportación	-Primeras experiencias. Internacionales -Producción en país de origen y abastecimiento desde el.	Directa Indirecta	-Poco riesgo -Mejor opción para empresas pequeñas e inexpertas.	-Ineficaz ante elevados costes de transporte y altas barreras.
Sistemas contractuales	-Transmisión de derechos a empresas foráneas bajo determinadas condiciones. -Los derechos son activos intangibles, como marcas, patentes o conocimientos específicos.	Franquicia Licencia	-Disponibilidad de compromiso sobre el mercado -Posibilidad de establecer un estándar de calidad mundial	-Dificultad para coordinar y mantener un nivel homogéneo de calidad en todas las unidades internacionales.
Inversión directa	-Aportación de capital en el exterior. - Empresas con alta experiencia internacional.	Empresa conjunta o Joint Venture Filial propia Adquisición	-Control completo de las actividades. -Oportunidad de creación de valor a largo plazo.	-Alta aportación de capital en el exterior - Supone la estrategia con mayor riesgo.

Fuente: Elaboración propia

5. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE TEXTILES TÉCNICOS

Tras haber desarrollado el marco teórico, en este apartado se explicará la aparición de los textiles de uso técnico, así como su evolución durante los últimos años, hasta llegar a comentar el paradigma actual del sector.

5.1. ORIGEN

Antes de comenzar con el desarrollo resulta oportuno resaltar que es un textil técnico, según la Fundación Cotec; (2014, p.18) *Los «textiles técnicos» se definen como «materiales y productos textiles que disponen de las propiedades específicas requeridas para el desarrollo de una determinada función y adaptada a su entorno de aplicación, y que dan respuesta a exigencias técnico-cualitativas elevadas (ligereza, rendimiento mecánico, térmico, conductividad, resistencia al fuego...) en alguna de las áreas de utilización que dan nombre a los diferentes sectores de aplicación⁶: geotextiles, constructo-textiles, protectextiles...*

Siguiendo con esa idea, El Instituto Textil Nacional (2020) define a los textiles técnicos como *el termino con el que abreviadamente se distingue a los materiales textiles de uso técnico se asocia, a menudo, a fibras, hilos o telas fabricadas con fibras de elevada resistencia térmica o mecánica, o a telas no tejidas*

Para terminar de observar su definición, Emmanuelleel, Butaud Stubbs en el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (2012, p.1) define a los textiles técnicos como; *fibras y materiales textiles y materiales de soporte que responden a una serie de criterios técnicos más que estéticos, aunque para algunos mercados, como los de ropa de trabajo y equipamiento deportivo, cumplen ambos tipos de criterios.*

En cuanto al origen de este tipo de tejidos, estos surgen por la necesidad de dar respuestas técnicas y funcionales a ciertas áreas de actividades, (Cabello-Alvarado et al., 2019) como la médica, que necesitaba textiles con propiedades antimicrobianas o como el área de protección personal y seguridad laboral, que necesitaba tejidos capaces de proteger a los trabajadores de las llamas, la contaminación bacteriológica y las radiaciones.

De esta forma, (Argote, 2019) a partir de la utilización de unas fibras específicas junto con las más recientes técnicas de fabricación, los fabricantes pueden crear telas especiales

⁶ Los sectores de aplicación son muy diversos, existiendo un total de 12 sectores diferentes.

que cumplen con las necesidades específicas de una actividad, ofreciendo soluciones textiles que se adecuan a estas, como puede ser el traje de un bombero o un militar.

Por consiguiente, esta industria ha visto su origen en la propia necesidad de especialización del producto que mediante el avance tecnológico se ha podido innovar y fabricar tejidos cada vez más específicos para ciertas funcionalidades o necesidades, como pueden ser la necesidad de ligereza, resistencia, refuerzo, filtración, resistencia al fuego, conductividad, aislamiento, flexibilidad, absorción, etc.

5.2. NUEVO PARADIGMA

Una vez observado el origen de los textiles técnicos resulta interesante comentar el desarrollo de la industria, haciendo hincapié en un nuevo fenómeno que se cierne sobre la Unión Europea, pues actualmente la industria de la UE está evolucionado hacia un nuevo paradigma, (Noticiero Textil, 2019) propiciado en cierta parte por la fuerte competencia mundial en la moda y productos textiles básicos, que se encuentran liderados por China y ciertos países asiáticos⁷, por el alto nivel tecnológico del que dispone la industria textil europea y por un cambio disruptivo en la demanda que precisa suplir nuevas necesidades.

Siguiendo con la información obtenida de la mesa redonda del Noticiero Textil, esta fuerte competencia mundial se debe a que las empresas de estos países y las empresas foráneas que tienen una inversión directa a través de centros de producción basan su estrategia en el liderazgo en costes, ofreciendo los productos textiles a precios muy bajos, ante esta situación las empresas de la UE se están viendo forzadas a apostar por esta industria, pues no pueden competir en precios, pero si a través una diferenciación que se apoya en un alto nivel tecnológico.

Por otro lado, el segundo factor clave en este cambio de paradigma es el alto nivel tecnológico del que dispone las empresas de la UE, el cual resulta una gran ventaja competitiva en esta industria, (Noticiero textil 2019) debido a que los textiles de uso técnico exigen un mayor desarrollo científico y tecnológico, así como una mano de obra más cualificada, pues se necesita de ingenieros textiles capaces de trabajar en equipo multidisciplinares. Gracias a estos requisitos necesarios las empresas comunitarias pueden explotar la oportunidad, (Grisanti, 2019) pues la UE se ha caracterizado principalmente por un uso relevante en industrias de alta tecnología, como la automoción

⁷ Por ejemplo, la India, Vietnam y Bangladesh.

y la medicina, y en sectores de alto valor añadido, como el mobiliario y la ropa técnica. Sumándose a esto, esta industria se encuentra en el ranking de los cinco campos de alta tecnología con mayor capacidad de desarrollo para el futuro (Redacción Interempresas, 2011).

El tercer y último factor clave causante de este paradigma consiste en un cambio disruptivo en la demanda, puesto que los productos textiles técnicos son la respuesta a una demanda cada vez más específica que busca respuestas funcionales ante una amplia diversidad de requisitos específicos: ligereza, resistencia, refuerzo, filtración, resistencia al fuego, conductividad, aislamiento, flexibilidad, absorción, etc. (Argote, 2019). Siguiendo con las ideas del autor, la industria es capaz de dar respuesta a esta demanda ofreciendo productos cuyas características son realmente específicas según el usuario final.

Debido a estas tres razones, muchas empresas pertenecientes a la industria textil tradicional, en particular pymes, están especializándose en la industria textil de uso técnico o diversificando parte de su negocio hacia este sector, (Euratex, 2020) siendo un proceso que se viene desarrollando durante los últimos 10 años. Siguiendo con la información de Euratex, las empresas de la industria de la UE están centrando más sus esfuerzos en los textiles inteligentes⁸ y médicos, en lugar de la ropa tradicional, así como en la ropa de protección. Ya que actualmente se le podría considerar como uno de los campos de actividad más prometedores para las empresas textiles europeas, en particular las pymes, disponiendo de una gran capacidad de innovación y una elevada oportunidad de negocio (Butaud, 2013).

Todos estas causas y hechos tienen como resultado un descenso a nivel europeo de la actividad tradicional y un crecimiento a nivel europeo en las ventas de esta industria, por lo que el Comité Económico y Social Europeo (2013) catalogaba a la industria de textiles técnicos europeos como un ejemplo de sectores tradicionales capaces de reinventarse con un nuevo modelo de negocio totalmente adaptado a las nuevas necesidades del mercado global.

El futuro de este cambio de paradigma se resume en una preocupación creciente por el desarrollo de textiles para aplicaciones cada vez más complejas, los cuales solo pueden ser desarrollados mediante la utilización de fibras y acabados innovadores, así como

⁸ Los textiles inteligentes son tejidos en los que se han incorporado componentes electrónicos.

maquinaria especializada, en lugar de utilizar materiales y maquinaria tradicionales de bajo coste (Textex, 2019). Ya que si las empresas de la UE desean seguir siendo competitivas (Cordis Resultados de investigación de la UE, 2013) la industria necesita desarrollar nuevas tecnologías de producción que puedan responder de una manera flexible y rápida a las diferentes demandas del mercado, además estas tecnologías deben alcanzar un término medio que permitan la producción a gran escala y la diversificación, debido a la multitud de aplicaciones de las que disponen los textiles técnicos, las cuales serán comentadas posteriormente.

Para concluir con este apartado, se puede resumir este paradigma como una diversificación relacionada de multitud de empresas de la industria textil tradicional hacia la industria de textiles técnicos. Habiéndose propiciado esta diversificación relacionada por el liderazgo en costes de empresas foráneas, por la elevada capacidad tecnológica y de innovación de la que dispone la UE, la cual puede permitir obtener una ventaja competitiva de diferenciación, así como por una demanda cada vez más especializada e importante. Consecuentemente, para obtener esta diferenciación las empresas han realizado grandes esfuerzos de innovación y desarrollo en sus procesos de producción y productos finales.

6. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A NIVEL DE LA UE:

Durante el siguiente apartado, se ha realizado un análisis cuantitativo y cualitativo de la industria de textiles técnicos a nivel de la UE, se ha seguido con un análisis de proyectos institucionales a nivel de la UE y se ha finalizado con un caso práctico de una empresa europea de la industria. El objetivo de este apartado es aportar los conocimientos más amplios posibles sobre la industria a nivel de la UE y ofrecer una ayuda para facilitar la internacionalización de las empresas en base a toda la información que de desarrolla.

6.1 ENFOQUE CUANTITATIVO

El mercado de textiles técnicos de la Unión Europea es uno de los mercados que actualmente más está creciendo, (Grand View Research, 2020) en 2019 ha llegado a obtener un valor aproximado de mercado de 52,98 billones de dólares, llegando incluso a sobrepasar esta cifra a pesar de la situación mundial provocada por el COVID-19 y situarse en el año 2020 en un valor aproximado de mercado de 55,26 billones de dólares.

Por otro lado, la producción de las empresas de la UE ha conseguido sobrepasar los 22 billones de euros en 2018 y ha logrado cubrir 1/3 de la producción mundial de textiles de uso técnico (Grisanti, 2019).

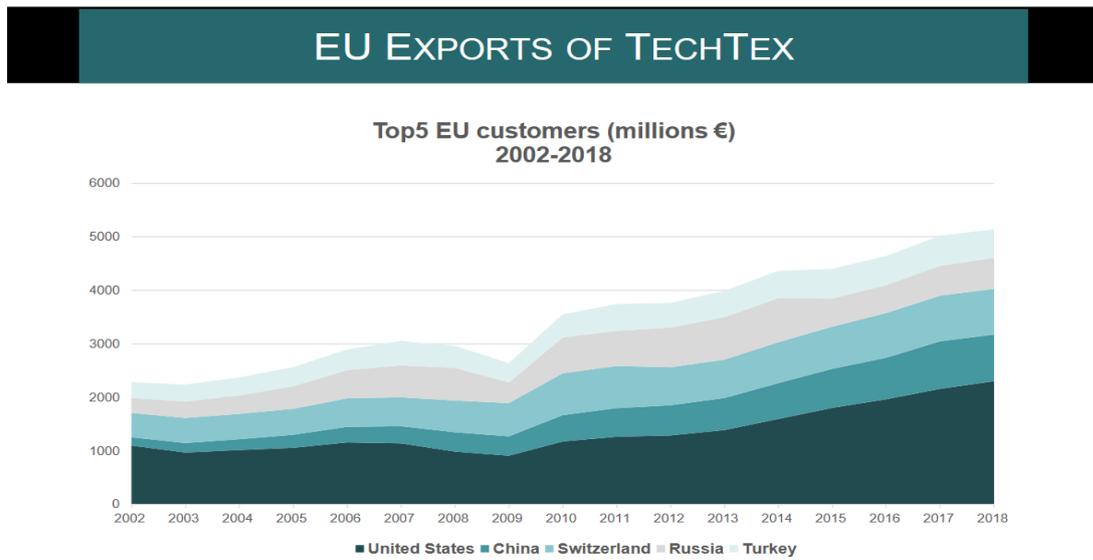
Los principales países productores de textiles de uso técnico dentro de la UE son Alemania, Italia, Francia, España, Republica Checa, Portugal y Bélgica, destacando el papel de Alemania, Italia y Francia que consiguen acumular el 60% de la producción comunitaria (Adinolfi et al., 2019).

Siguiendo con la información de los autores, en cuanto a los principales clientes de la UE durante los últimos años se podría destacar a los Estados Unidos, China, Suiza, Rusia y Turquía, del mismo modo los principales proveedores⁹ de los países miembros son China, Estados Unidos, Turquía, India y Suiza.

Los datos mencionados anteriormente sobre los clientes y proveedores principales, así como la evolución de su importancia durante los últimos años, pueden ser analizados con más detenimiento gracias a las siguientes gráficas extraídas de Euratex (Adinolfi et al., 2019).

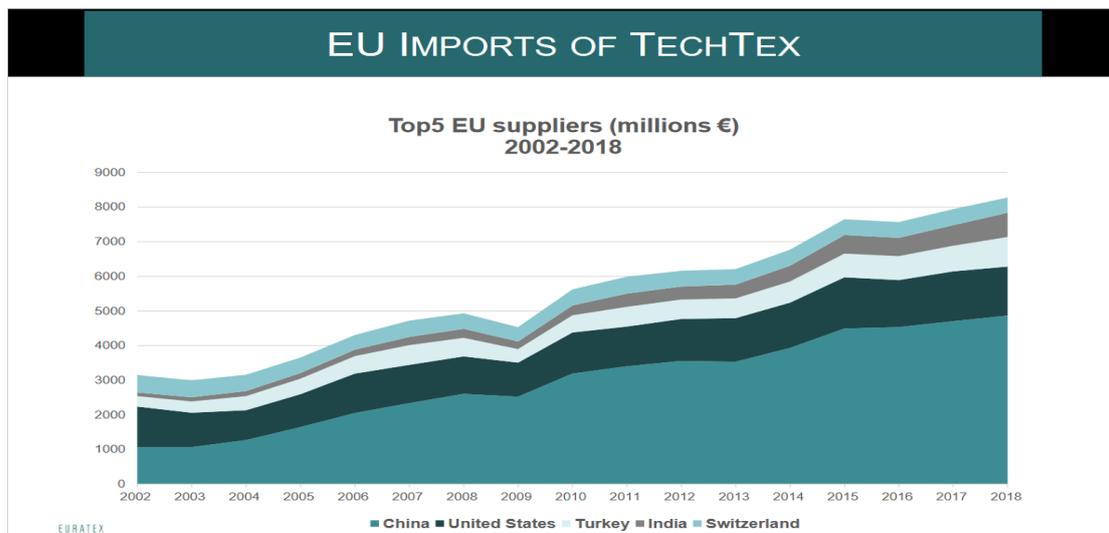
⁹ Cuando se habla de proveedores es necesario especificar, pues estos pueden suplir tanto materia como productos semielaborados que necesitan de una transformación final.

GRÁFICO 6.1. PRINCIPALES CLIENTES DE LA UE



Fuente: Euratex

GRÁFICO 6.2. PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA UE

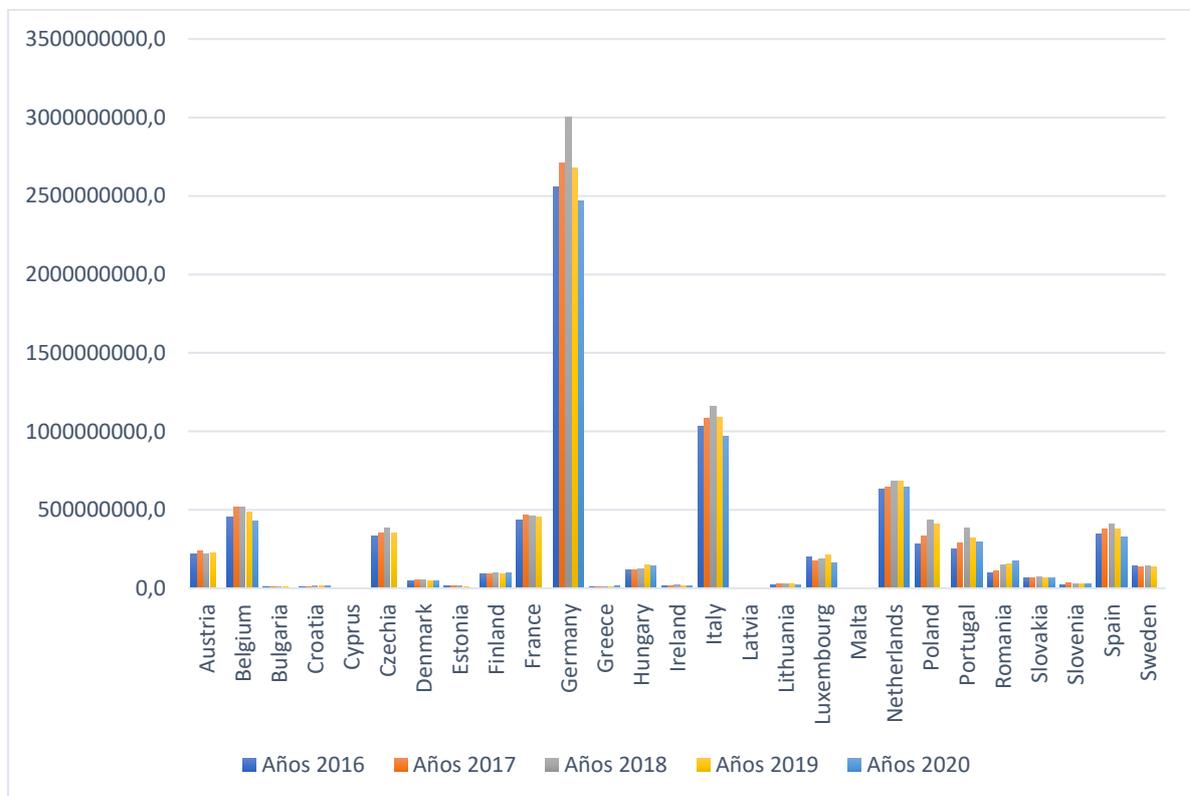


Fuente: Euratex

Utilizando las cifras proporcionadas por la base de datos Comtrade (Comtrade, 2021), se ha elaborado una gráfica en la que se puede identificar los principales países exportadores de la UE, apareciendo situados en orden de mayor a menor peso; Alemania, Italia, los Países Bajos, Bélgica y Francia.

Igualmente, permite analizar la evolución de las exportaciones de estos países durante los últimos cinco años, de manera que se puede apreciar un crecimiento hasta el año 2019, a partir de este y sobre todo durante el año 2020 los países han visto reducido el valor total de sus exportaciones, debido principalmente a la pandemia vivida a raíz del COVID-19, la cual ha provocado un decrecimiento del comercio mundial de textiles de uso técnico, entre otros. Aunque realmente se puede apreciar cómo en la mayoría de países el pico más alto se alcanza en el año 2018 existen casos extraordinarios, como el de Rumania, el cual obtiene sorprendentemente su valor más alto durante el año 2020.

GRÁFICO 6.3. VALOR COMERCIAL (US\$) DE LAS EXPORTACIONES DE LOS PAÍSES MIEMBROS DE LA UE 2016-2020



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Comtrade

Utilizando nuevamente la base de datos Comtrade, se han extraído los datos relativos al valor total (US\$) de las exportaciones e importaciones de la UE durante los años 2012 a 2020 con respecto a los textiles de uso técnico y se ha elaborado una gráfica en la que se muestra claramente los valores alcanzados, así como la evolución.

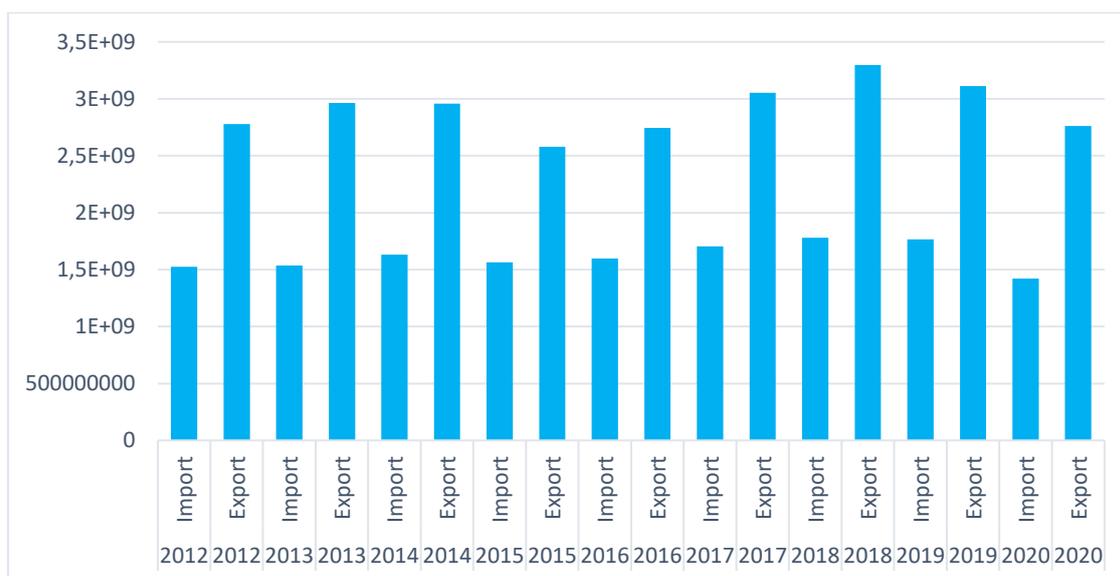
Gracias a esto se podrá observar una tendencia positiva en el crecimiento de las exportaciones, las cuales se han visto frenadas en 2019 y bastante reducidas en 2020,

debido en gran medida a la situación mundial que el COVID 19 ha provocado. Estos datos concuerdan con los anteriormente observados sobre el valor de las exportaciones de cada país miembro, pues en el año 2018 la UE alcanza el mayor pico en el valor de las exportaciones, coincidiendo con los puntos más altos en el valor de las exportaciones de países como Alemania, Italia, Países Bajos, Portugal, República Checa, etc.

Por otro parte, el valor de las importaciones experimenta un crecimiento hasta el año 2019, llegándose a reducir notablemente en el año 2020 por la situación económica y sanitaria propiciada por el COVID-19 que se ha estado comentando previamente.

Además, durante estos últimos años la balanza comercial de la UE ha sido masivamente positiva en los productos de mayor valor añadido¹⁰, como los textiles médicos, los tejidos acabados de alta tecnología y los no tejidos, pero negativa en categorías como las bolsas, los sacos, las lonas o los paños de limpieza (Euratex, 2019b)

GRÁFICO 6.4. VALOR COMERCIAL (US\$) DE LAS EXPORTACIONES-IMPORTACIONES DE LA UE (2011-2020).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Comtrade

Asimismo, utilizando de nuevo la base de datos Comtrade se ha realizado un cálculo sobre el porcentaje de valor que representa las exportaciones e importaciones de los textiles de uso técnico en la UE, en comparación con el valor total del resto de bienes durante los

¹⁰ Como se comentaba en el apartado del nuevo paradigma, debido a la alta capacidad tecnológica de la que dispone la UE, los productos de mayor valor añadido son los más diferenciados y los que cuentan con una mayor demanda

años 2012-2020. Además, se han elaborado posteriormente unas gráficas que permitirán identificar mejor los datos que se van a analizar a continuación.

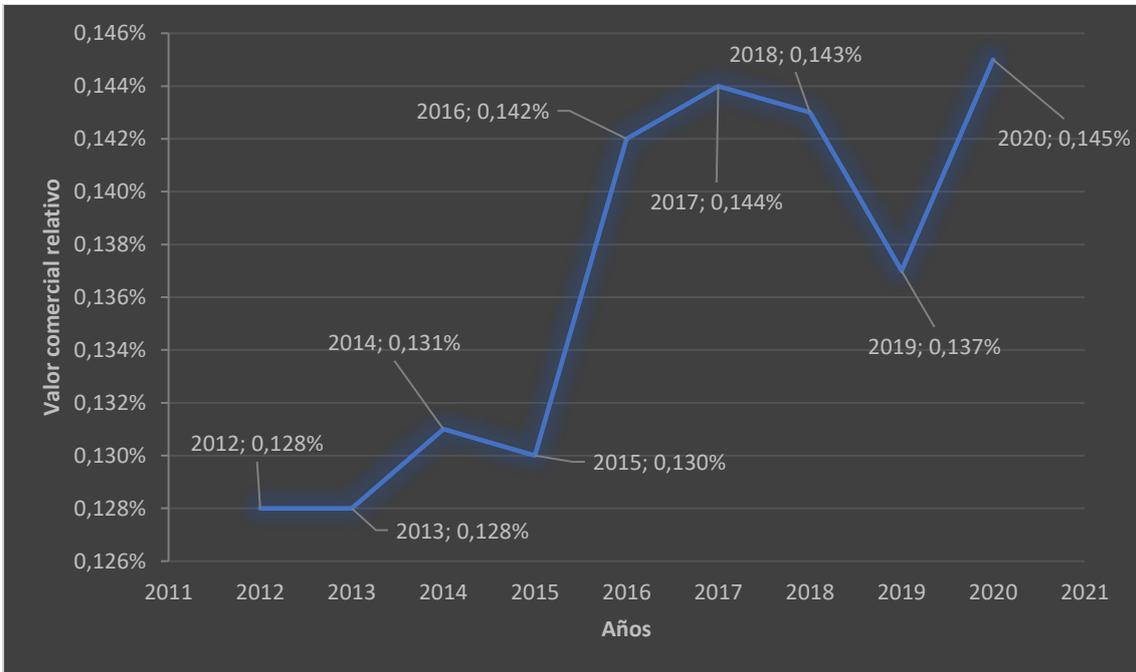
Estos datos reflejan una correlación con el crecimiento comentado anteriormente, pues se puede apreciar un continuo aumento durante los últimos años en el valor comercial relativo sobre las exportaciones e importaciones totales.

De esta manera, se puede identificar un crecimiento en el valor comercial relativo de las exportaciones hasta el año 2017, viéndose reducido en los dos años posteriores y llegando a crecer de nuevo en el año 2020. Pues el año 2020 supone irónicamente el año en el que las exportaciones han alcanzado una mayor envergadura, esto se puede deber a la reducción en las exportaciones de otras actividades, así como al cambio de paradigma comentado previamente y la necesidad de equipos de protección individual, así como otros tipos de materiales sanitarios.

Con respecto a las importaciones, la evolución de su valor comercial relativo es bastante diferente a las exportaciones, debido a que existe un constante crecimiento hasta el año 2016, siendo este el año donde se registran los valores más elevados. Tras el año 2016, donde se registraba un valor comercial relativo de 0,085%, la importancia de las importaciones comenzó a reducirse hasta llegar al año 2020 donde existe una pequeña recuperación, que puede ser justificada en gran medida por el aumento del valor comercial relativo de las exportaciones.

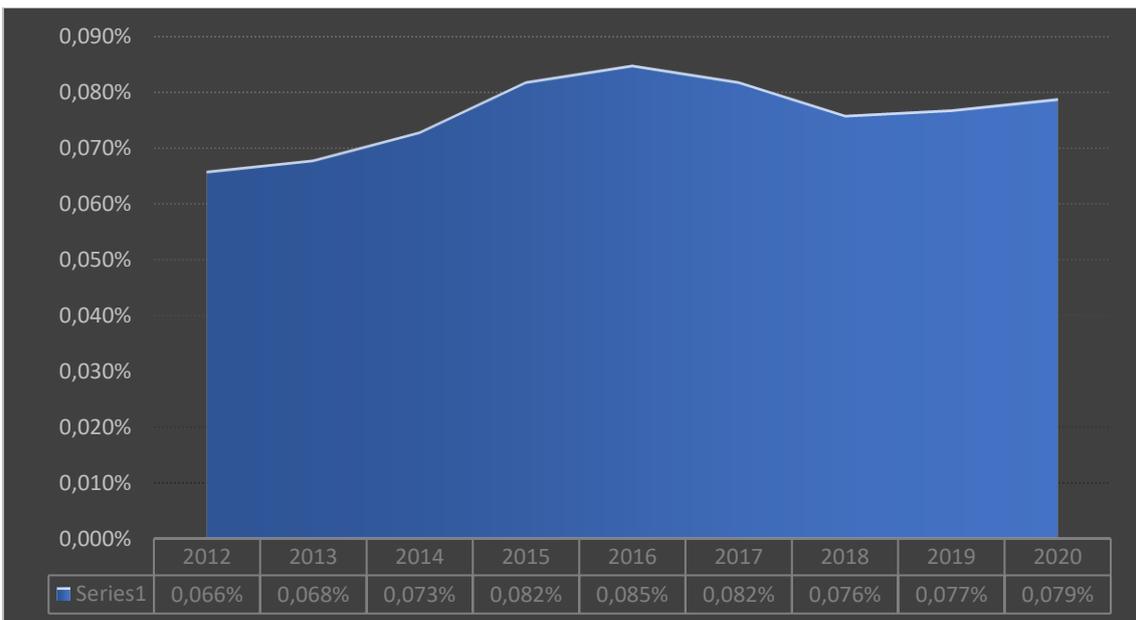
En conclusión, a pesar de sufrir una caída en los últimos 3 años con respecto al valor comercial relativo, tanto de las exportaciones, como de las importaciones, sí que se puede apreciar una tendencia positiva que refleja el cambio de paradigma que se ha venido comentando, así como el aumento en la importancia de esta industria que se viene produciendo durante los últimos años y que se desarrollará en el futuro.

GRÁFICO 6.5. VALOR COMERCIAL RELATIVO DE LAS EXPORTACIONES DE TEXTILES DE USO TÉCNICO SOBRE EL VALOR TOTAL DE BIENES EN LA UE (2012-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Comtrade

GRÁFICO 6.6. VALOR COMERCIAL RELATIVO DE LAS IMPORTACIONES DE TEXTILES DE USO TÉCNICO SOBRE EL VALOR TOTAL DE BIENES EN LA UE (2012-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Comtrade

Fijando la atención en el precio medio de las exportaciones de textiles de uso técnico en la UE, (Textile Today, 2019) estos llegaron a alcanzar su valor más alto en los últimos 10 años en 2018, situándose en 21 dólares por kg, a pesar de esto en 2019 se posicionó en una tendencia descendiente y es que los precios de exportación de los textiles para uso técnico alcanzaron su cifra máxima en un total de 23 dólares por metro en 2008, sin embargo de 2009 a 2018 los precios de exportación no lograron posicionarse en un tendencia de crecimiento.

Continuando con la información de Textile Today, sería posible establecer una pequeña idea con respecto a la diferencia real en los precios que puede existir entre las empresas de los diferentes países miembros, ya que por ejemplo en el año 2018 hubo diferencias significativas en los precios medios entre Austria, cuyas empresas disponían del precio medio más alto, 36 dólares por kg y España, cuyas empresas disponían de uno de los precios medios más bajos, 13 dólares por kg.

Por lo tanto, realmente dentro del territorio comunitario puede existir bastante diferencia con respecto al nivel medio de precios, siendo esta diferencia un factor muy importante a la hora de realizar cualquier tipo de internacionalización y pudiéndose explicar debido a la innovación y diferenciación de la que disponen los productos textiles técnicos alemanes, así como a la alta tecnología implementada por parte de la empresas alemanas, las cuales ya se han destacado como las líderes de la UE.

Siguiendo con la información recopilada de Textile Today, en contraposición el precio medio de las importaciones de los textiles técnicos en la UE se situó en 18 dólares por kg en 2018, con lo que se puede apreciar un precio muy inferior en comparación con el precio medio de las exportaciones.

Por otro lado, y continuando con los datos adquiridos de Textile Today, mientras el precio medio de las exportaciones seguía una tendencia descendente, el precio medio de las importaciones se mueve en una tendencia creciente, pues 2018 ha sido el año en el que ha alcanzado su mayor valor medio y se espera que los años próximos este siga aumentando.

Terminando con la información proporcionada por Textile Today, del mismo modo que existía una gran diferencia en el precio medio de las exportaciones entre las empresas de los países comunitarios, existe una gran diferencia en el precio medio por el que perciben sus importaciones, siendo Alemania el país que paga un precio medio más alto por sus

importaciones, con 24 dólares por kg y siendo por el otro lado Rumanía el país cuyas empresas pagan un precio medio más bajo por sus importaciones, alcanzando la cifra de 11 dólares por kg.

Esta elevada diferencia en los precios medios se puede explicar con los mismos argumentos que se utilizaron para explicar la diferencia en el precio medio de las exportaciones, pues debido a la alta tecnología e innovación que las empresas alemanas implementan en sus productos, estas se proveerán de los materiales y productos textiles técnicos de mayor calidad, los cuales repercuten en un mayor precio medio.

Toda la información con respecto al crecimiento de las exportaciones e importaciones, los datos sobre la producción, así como los conocimientos relativos al nivel medio de precios apoya las ideas que se han estado desarrollando previamente, pues estos datos y estadísticas consiguen reflejar el cambio en el paradigma de la industria textil, así como la apuesta que se ha realizado a nivel de la UE, dando a entender que se trata de una tendencia que provocará que en el futuro estas cifras sigan aumentando y con ello el peso de la industria de textiles de uso técnico en la UE y en el mercado mundial.

Estos datos también permiten ver una gran oportunidad para la internacionalización de las empresas situadas en los países miembros de la UE, sobre todo en aquellos países como Alemania, que cuenta con las mejores cifras. Por parte de las empresas españolas, estas también deberían de aprovechar la oportunidad de operar internacionalmente, a pesar de que los precios medios sean más bajos, pues si se consigue una oferta cuya calidad sea muy similar a la alemana se podría obtener mucha rentabilidad de la internacionalización. Pues esta importancia cada vez mayor de la industria de la UE en el mundo es una oportunidad excelente para realizar los primeros procesos de internacionalización o por el contrario, para consagrar una posición internacional.

6.2. ENFOQUE CUALITATIVO

Todos estos datos se pueden explicar gracias a la fantástica demanda de la que disponen los textiles técnicos de la UE en los mercados internacionales, como es el caso de las suturas médicas (ICEX, 2018). Continuando con la información del ICEX, este ha realizado una previsión en la que se espera un crecimiento constante de este sector, ya sea por el continuo crecimiento de la demanda o por el efecto dinamizador que tiene en la

industria de la confección¹¹ en general, como en la de tipo deportivo y laboral, así como en aquellas actividades que necesiten de un tejido con cierta funcionalidad.

Esta capacidad dinamizadora, así como el continuo crecimiento de la demanda ha provocado que la UE apueste su confianza en esta industria, (Euratex, 2019a) ya que además confía en que gracias a un fuerte crecimiento de la industria esta puede beneficiar a muchos otros sectores e industrias, ya sea por la disposición de una industria más innovadora, por la influencia positiva que ejerce sobre otras industrias que intervienen directa o indirectamente¹² en su cadena de valor, así como por los nuevos textiles de uso técnico desarrollados que permitirán mejorar el desempeño de otras actividades. Siguiendo con la idea de la confianza que la UE ha depositado en esta industria, (Argote, 2019) esta se debe a que los textiles técnicos son actualmente el motor de crecimiento del sector textil europeo, pues en los últimos años la Comisión Europea ha determinado que la única forma viable para el crecimiento y la competitividad del sector textil europeo es el crecimiento a través de la industria de textiles técnicos.

Una de las mayores características de las empresas de textiles técnicos de la UE es su enorme capacidad de innovación, situándola como la tercera industria de la UE más innovadora, justo por detrás de las industrias del automóvil y la electrónica (Butaud, 2013). Siguiendo con las ideas del autor, incluso el sector de los textiles técnicos de la UE ha logrado obtener en la mayoría de los estados miembros una relación indirectamente proporcional con respecto a la tasa de paro, llegando a surgir problemas de escasez de mano obra o de falta de competencias. Además, la industria europea cuenta con la cuota de producción de textiles para uso técnico más alta, en comparación con la media del resto del mundo (Grisanti, 2019).

Por lo tanto, realmente se trata de una industria con mucho peso dentro de la UE, cuyo crecimiento no se detiene y que puede servir como un gran motor dinamizador para la economía de los diferentes países, sin contar con las múltiples oportunidades de negocio de las que disponen las empresas de la industria.

Por otra parte, se trata de una industria que como ya se ha observado anteriormente, necesita que los productos y la tecnología se desarrollen dentro de las fronteras de la UE,

¹¹ En la mayoría de los casos, la confección es el siguiente paso en la cadena de valor tras la producción del tejido de uso técnico.

¹² Como la ya comentada industria de la confección o la industria de tintorería y acabados

debido a los recursos y capacidades tecnológicas de los que disponen las empresas del territorio comunitario y que igualmente necesitan los productos para su desarrollo. Esta necesidad genera un fenómeno que se traduce en una gran concentración tecnológica que se está desarrollando en torno a la industria de los textiles técnicos durante los últimos años, siendo el caso de Alemania¹³ el más destacado, ya que se ha logrado prácticamente el cambio de paradigma que se comentaba anteriormente, dando lugar a una industria textil ligada en su totalidad a los textiles técnicos (Grajales, 2014).

La concentración tecnológica de Alemania y sus empresas dentro de la UE puede observarse en varios aspectos; en primer lugar, el país cuenta con 16 institutos textiles¹⁴ para la investigación, siendo el país de la UE líder en este campo de investigación, todo ello con el objetivo final de poder generar nuevas innovaciones. (Vogel Business Media, 2018).

En segundo lugar, la concentración tecnológica existente en torno a los textiles técnicos es tan grande e influyente en este país que empresas como Fritsche, (Fritsche, 2021) que cuenta con más de 60 años de experiencia en la industria, prefiere mantener su ubicación en el sur de Alemania, porque como ellos mismos justifican en su página web, necesitan de un personal altamente cualificado, así como de una tecnología innovadora que pueda desempeñar un papel clave en el desarrollo y la fabricación de sus productos, sin contar que debido a que se ha formado un ecosistema en la región en torno a los textiles de uso técnico estos pueden disponer de proveedores y socios eficientes en la región.

Por último, esta concentración tecnológica se traduce en las excelentes cifras de las que dispone la industria, (ICEX, 2018) pues dispone de más de 1400 empresas, más de 130.000 empleados y una facturación superior a los 32.000 millones de euros anuales. Sin olvidar lo anteriormente comentado sobre su posición como el país con más valor en sus exportaciones, producción y precio medio de exportaciones e importaciones.

De esta forma, el mercado alemán, así como sus empresas, son el reflejo del futuro de las empresas de los países miembros que están apostando por los textiles técnicos y se encuentran envueltas por este fenómeno de la concentración tecnológica, vislumbrando un futuro prometedor si las industrias de los respectivos países llegasen a alcanzar una

¹³ Se debe de recordar que Alemania es el máximo productor y exportador del territorio comunitario.

¹⁴ Uno de los más importantes es la Facultad de Tecnología Textil y Vestimenta de la Hochschule Niederrhein de la Universidad de Ciencias Aplicadas.

concentración tecnológica como la de la industria alemana. Por lo tanto, el objetivo de cualquier empresa española es llegar a alcanzar un modelo como el alemán, que beneficiándose de una concentración tecnológica pueda incrementar el valor añadido a su cadena de valor y además consecuentemente dispondrá en la mayoría de las situaciones de muchas más facilidades para realizar una internacionalización exitosa, pues conseguirá realmente que sus productos sean tan innovadores y apreciados como los alemanes.

6.3. PROYECTO INSTITUCIONAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Finalmente, con el objetivo de acabar con el extenso análisis que se ha realizado sobre la industria de textiles técnicos de la UE, resultaría apropiado destacar un proyecto de internacionalización implementado por la UE con el objetivo de favorecer la internacionalización de las empresas comunitarias de esta industria.

Como ya se ha observado previamente, la UE conoce el potencial de esta industria y confía en ella como motor dinamizador de la economía de muchos países, por lo que en el año 2018 realizó el último proyecto de internacionalización con el propósito de reforzar la posición competitiva de las empresas comunitarias y asegurar una internacionalización exitosa por parte de estas (Redactores de Interempresas, 2018).

Siguiendo el desarrollo de la información recabada por los de Redactores de Interempresas, este proyecto fue bautizado como Eu-textile 2030, siendo una iniciativa cofinanciada por el programa Cosme–Clusters go to International¹⁵ de la Comisión Europea, que fue iniciado el 8 de febrero de 2018 y finalizó a finales del año 2019.

Acabando con la información de Interempresas, este proyecto se trataba de un programa de internacionalización que a través de la creación de un clúster europeo buscaría la consecución de tres puntos clave; lograr la consolidación de los textiles técnicos europeos en nuevos mercados internacionales, lograr la formulación y coordinación de una estrategia de internacionalización conjunta para las empresas comunitarias pertenecientes al clúster, así como la expansión y fortalecimiento de la posición competitiva de las pymes comunitarias.

¹⁵ Programa de la UE para fomentar la competitividad de las empresas y las PYME que ayuda a los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas a empezar a operar, acceder a financiación e internacionalizarse.

El clúster disponía de más de 900 empresas comunitarias pertenecientes a la industria y ha conseguido que muchas pymes establezcan acuerdos de internacionalización conjunta con empresas e instituciones locales, a través del desarrollo de diversas actividades orientadas hacia la internacionalización, como pueden ser la celebración de dos ferias comerciales en Colombia y Taiwán, así como la ejecución de cinco misiones empresariales en Colombia, Sudáfrica, Israel, Japón y Taiwán (Almena, 2019).

Siguiendo con los datos del autor, para la consecución de estos acuerdos de internacionalización se han realizado numerosos estudios de mercado, analizando las diferentes oportunidades y amenazas que presentaban cada mercado para las empresas miembros, y además se han organizado diversas reuniones entre personas clave.

Además, el clúster ha realizado diversas actividades de matchmaking para fomentar el networking entre las empresas comunitarias miembros y ha creado una asociación europea con sede en Bruselas que representa al clúster, la cual ha beneficiado enormemente la consecución de los diversos acuerdos (EU-Textile 2030, 2021).

Por lo tanto, además de tener que preocuparse por el establecimiento de unas estrategias de internacionalización, de entrada a mercados exteriores, etc.... las empresas comunitarias pueden beneficiarse de proyectos como este, sobre todo las españolas, pues como se ha observado este proyecto tenía como uno de sus puntos principales el fortalecimiento de la posición competitiva de las pymes comunitarias, debiéndose tener en cuenta que la industria de textiles de uso técnico española está compuesta en su mayoría por pymes. Consecuentemente todo este tipo de proyectos institucionales deben de ser altamente valorados por las empresas nacionales, pues a las empresas sin experiencia internacional se les permitirá realizar sus primeros pasos internacionales, mientras que a empresas con cierta experiencia en los mercados internacionales se les permitirá acceder a nuevos mercados foráneos.

6.4. CASO PRÁCTICO: TENCATE

Una vez que se ha conocido el mercado de la UE en profundidad y se ha podido apreciar un ejemplo de proyecto institucional y con el objetivo de entender como son los movimientos internacionales realizados por las empresas de la industria de textiles técnicos de la UE se analizará la orientación estratégica, las direcciones de desarrollo, así

como las estrategias de entrada a los mercados¹⁶, implementas por una importante empresa en la industria de la UE.

La empresa escogida ha sido la neerlandesa TenCate, esta es una empresa destacada en la industria de textiles técnicos de la UE, así como en el mercado mundial, la cual trabaja en diferentes áreas; geotextiles e ingeniería civil, construcciones y arquitectura textil, automoción, aeronáutica y otros medios de transporte, protección personal y sectores industriales.

Comenzando por las estrategias para competir internacionalmente, la organización se caracteriza por utilizar un enfoque estratégico transnacional, pues desde 2016 la estructura organizativa se ha descentralizado en divisiones que operan desde una escala global, pero que disponen de un grado considerable de interacción geográfica, el cual permite a las divisiones poseer una mayor sensibilidad local (Tencate, 2021). Siguiendo con la información recopilada de la página web de la empresa, este enfoque estratégico permite a la organización ofrecer más atención a los mercados clave y a los clientes que operan a nivel internacional, pues la organización decidió clasificar estas divisiones según los diferentes segmentos del mercado internacional que deben ser atendidos, siendo estas TenCate Advanced Armour, TenCate Geosynthetics, TenCate Grass, TenCate Protective Fabrics y TenCate Outdoor Fabrics.

Continuando con la información que se ha podido obtener de su página web, se puede destacar a la integración vertical como una de los principales desarrollos estratégicos efectuados por la organización, debido a que esta utiliza en la mayoría de sus divisiones una integración vertical hacia atrás, proveyendo a los centros de producción de materias primas de calidad, las cuales resultan uno de los elementos más esenciales para la correcta fabricación de cualquier tipo de producto textil de uso técnico y en muchos casos consiguen marcar la diferencia en cuanto a la calidad del producto final.

Como principal estrategia de expansión empleada por la organización, se debería de subrayar la utilización de una estrategia de desarrollo de producto, pues en la organización existe una preocupación por estar siempre actualizado a las necesidades de sus usuarios finales, a través del desarrollo de materiales innovadores y la mejora de las capacidades de los productos textiles de uso técnico ya existentes, prueba de ello es, que es una de las

¹⁶ Todas estas estrategias han sido desarrolladas en el Marco Teórico.

organizaciones que más ha invertido en la industria de la UE con una inversión en I+D+I de 15,3 millones de euros en el año 2018.

Finalizando con la información extraída de su página web, esta empresa utiliza diversas estrategias de entrada a mercados exteriores, primeramente, se puede identificar que la organización utiliza una exportación directa, gracias a la utilización de infraestructuras como el Puerto de Rotterdam. En segundo lugar, la empresa utiliza la adquisición para entrar en nuevos mercados extranjeros y además reforzar su posición competitiva, como es el caso de su entrada en 2018 en el mercado estadounidense tras la adquisición de cuatro pymes. En tercer lugar, la empresa ha implementado una inversión directa en el mercado asiático para desarrollar un centro logístico y de producción, de forma que se ha ampliado la capacidad de producción a la vez que se han reducido los costes y se ha mejorado la eficiencia, toda esta operación ha sido realizada por la división TenCate Geosynthetics.

En resumen, Tencate es una organización con una orientación estratégica transnacional, que combina diversas direcciones de desarrollo, así como métodos de entrada en mercados exteriores. Estas prácticas pueden ser tomadas como ejemplo de las prácticas internacionales que realiza una empresa europea importante de la industria de textiles técnicos, ya que todas se han realizado bajo unas circunstancias determinadas y con unos objetivos claros, que van más allá del simple hecho de internacionalizarse. De esta forma, se ha suministrado una información muy útil que puede ayudar a entender el comportamiento internacional de las grandes empresas de la industria.

7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A NIVEL DE ESPAÑA

Una vez que se ha analizado completamente la industria de la UE e incluso se ha hablado de una de sus empresas, el presente apartado comenzará a adentrarse en la parte final del TFG, dando lugar al análisis de la industria de textiles técnicos de España.

Actualmente se estima que existen unas 400 empresas en la industria, concentrándose un 75% de estas en Cataluña y la Comunidad Valenciana, seguidas por Madrid, Valencia y Andalucía (Fundación Cotec, 2014). Además, (El Exportador, 2018) se estima que el 40% de las empresas españolas podrían considerarse de tipo mediano y que aproximadamente el 20% factura más de 12 millones de euros anuales. La gran mayoría de estas empresas han sufrido el fenómeno de cambio de paradigma que se ha analizado, debido a que procedían del textil tradicional y se han ido diversificando de forma parcial o total hacia esta actividad, propiciado en gran medida por las tres causas principales del fenómeno de cambio de paradigma que se han comentado con anterioridad (Argote, 2019).

Se ha utilizado la base de datos Data Comex (DataComex, 2021) para extraer los datos relativos a las exportaciones de las provincias españolas entre los años 2010 y 2020, de esta forma es posible observar el crecimiento de cada provincia con respecto al valor de las exportaciones de textiles técnicos, los años que suponen los picos más altos para estas, las provincias líderes, así como las provincias con una menor presencia. Posteriormente, estos datos podrán verse reflejados en una gráfica que permite identificar mejor todo lo que va a ser analizado a continuación.

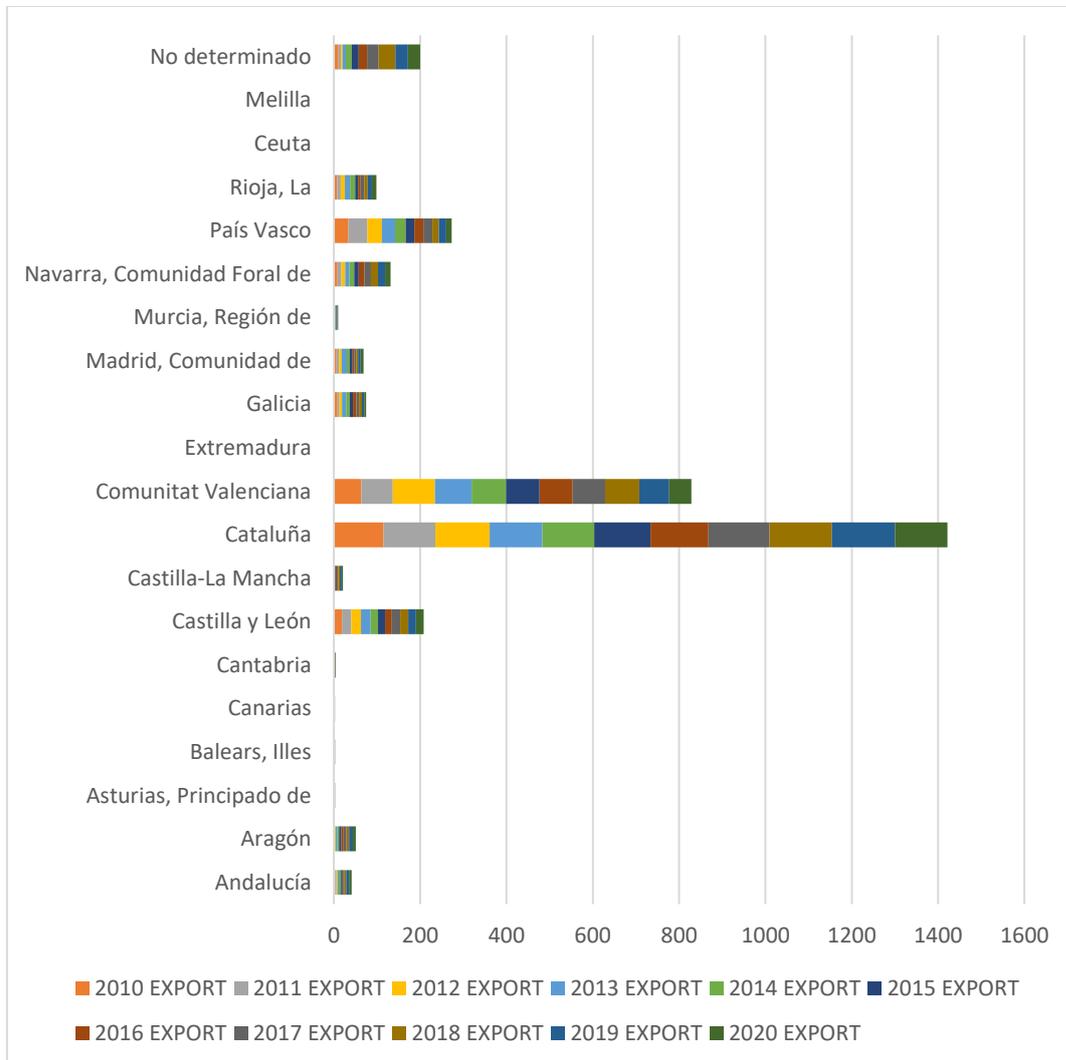
Se podrían situar a los dos años previos a la pandemia provocada por el COVID-19 como los años en los que ha existido un mayor valor de las exportaciones, resultando el año 2019 para algunas provincias como Cataluña y Castilla León el año donde se ha conseguido un mayor valor y siendo 2018 para otras provincias como la Comunidad Valenciana y Navarra el año donde alcanzaron un mayor valor en sus exportaciones. Como ya se observó anteriormente, el año 2018 supuso el año en el que la UE alcanzó el pico más alto con respecto al valor de sus exportaciones, por lo tanto, existe una correlación entre ambos datos.

Por otro lado, se puede apreciar una tendencia positiva de crecimiento en los 10 últimos años en la mayoría de provincias, a excepción de algunas como el País Vasco, viéndose frenado este ritmo de crecimiento en el año 2020. Aun así, este crecimiento coincide con el de la UE, permitiendo identificar que las empresas españolas siguen los datos medios

Europeos, pues existen coincidencias en el ritmo de crecimiento y en las fechas de los años donde se obtienen los máximos valores.

Por último, podría situarse en orden a Cataluña, la Comunidad Valencia, el País Vasco, la Rioja y Castilla y León como las provincias cuyas empresas tienen un mayor valor comercial en sus exportaciones. Apreciando que los valores de Cataluña y la Comunidad Valencia están muy por encima del resto del país, lo cual supone un hecho completamente lógico si se tiene en cuenta lo comentado anteriormente con respecto a que solo entre estas dos provincias concentran el 75% de las empresas de la industria. De igual modo, provincias como Cantabria, Asturias, Extremadura y las Islas Canarias y Baleares destacan por su bajo valor comercial de las exportaciones, denotando una falta de tradición en la industria, así como una baja presencia de este tipo de empresas en estas provincias.

GRÁFICO 7.1. VALOR COMERCIAL (M€) DE LAS EXPORTACIONES DE TEJIDOS DE USO TECNICO EN LAS PROVINCIAS DEL TERRITORIO ESPAÑOL (2010-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de DataComex

Posteriormente, siguiendo el mismo procedimiento que en el caso anterior, a través de la utilización de DataComex se ha elaborado una gráfica en la que se puede apreciar detalladamente la evolución de las exportaciones e importaciones durante los últimos 15 años, con el objetivo de apreciar más detalladamente la tendencia de crecimiento positiva que ya se comentaba en la gráfica anterior.

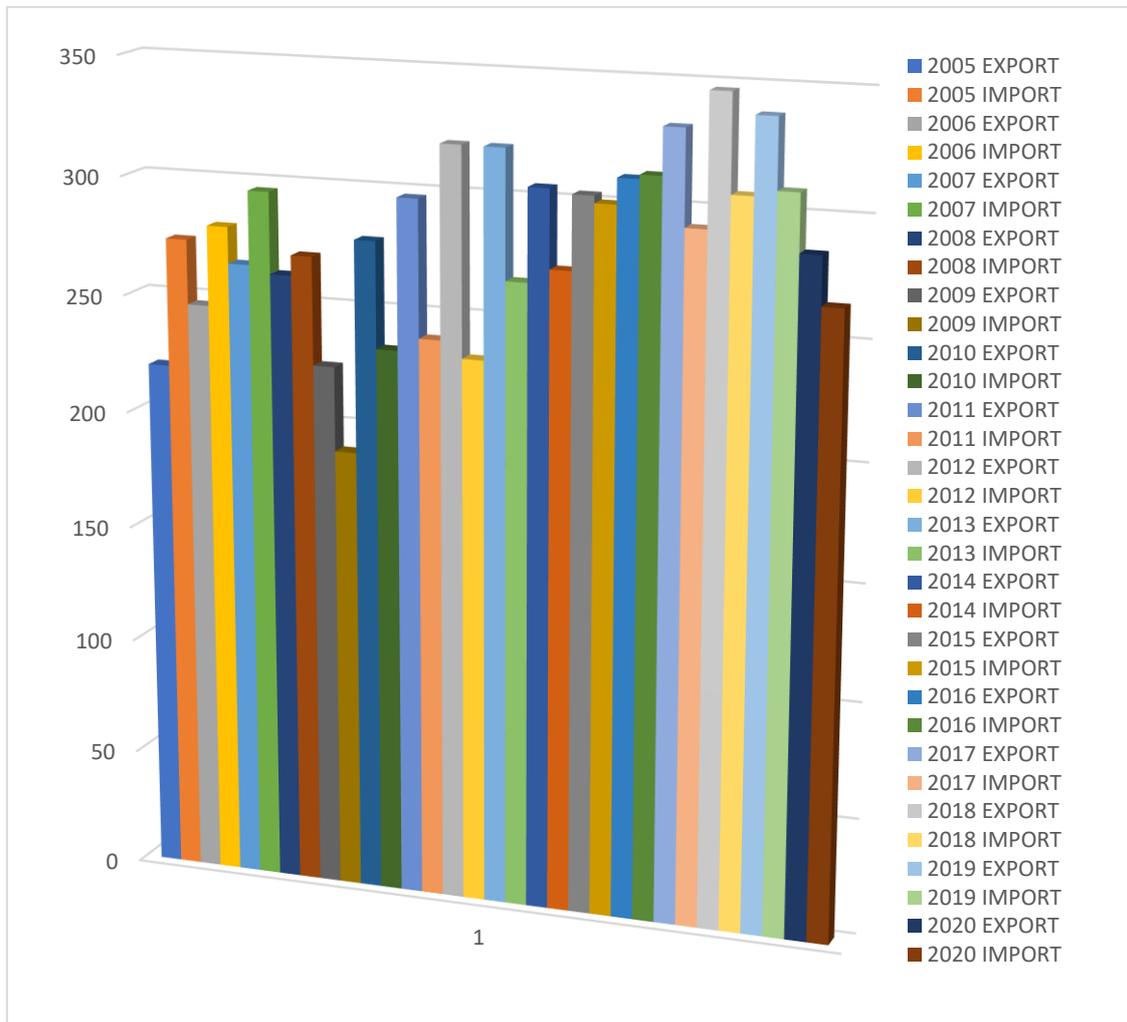
De esta forma, desde el año 2005 se aprecia un crecimiento positivo con una fuerte caída en 2009, viéndose recuperado el año posterior. Por otro lado, existe un crecimiento hasta el año 2018, el cual se ve frenado en 2019, coincidiendo exactamente con la tendencia

de la UE que igualmente alcanzaba su pico máximo en el año 2018 y posteriormente se veía reducida.

Asimismo, existe una tendencia positiva en el crecimiento de las importaciones, mostrando una cierta correlación con respecto al crecimiento de las exportaciones. Por ejemplo, el año 2009 supone igualmente el pico más bajo durante los últimos 15 años en relación a las importaciones, esto puede explicarse debido a que una gran parte de los bienes importados son materias primas o productos semielaborados, por lo que una reducción de en las exportaciones del producto final repercute en una reducción de las importaciones de los mismos. Continuando con las importaciones, el pico más alto se ha alcanzado en el año 2019, rompiendo la correlación existente con las exportaciones, pues como ya se ha comentado anteriormente en ese año las exportaciones se redujeron. Finalmente, en el año 2020 se ha roto este crecimiento produciéndose una importante caída en el valor de las importaciones.

Las conclusiones que se pueden derivar sobre esta evolución son que la industria española sigue una tendencia de crecimiento muy similar al de la UE, llegando incluso a coincidir con la UE en los años donde se alcanza los valores más altos, asimismo esta tendencia positiva seguramente se verá recuperada en el año 2021 o 2022. Además, esta tendencia creciente es prueba del cambio de paradigma que se ya se ha mencionado anteriormente, así como del crecimiento del tamaño de la industria y de su importancia en el exterior, existiendo cada vez más empresas españolas que utilizan la internacionalización.

GRÁFICO 7.2. VALOR COMERCIAL (M€) DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN LA INDUSTRIA ESPAÑOLA (2000-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DataComex

Como ya se hizo durante el análisis de la industria de la UE y con el objetivo de observar la importancia que tiene esta industria sobre el total de las exportaciones e importaciones de las empresas españolas, se han extraído a través de Comtrade los datos relativos a las exportaciones e importaciones totales de España, de forma que se ha calculado el porcentaje de valor que representa las exportaciones e importaciones de los textiles de uso técnico en España, en comparación con el valor total del resto de bienes durante los años 2012-2020. También se han elaborado dos gráficas que permitirán visualizar claramente los datos que serán analizados a continuación.

Comenzando por el valor comercial relativo de las exportaciones, este durante los últimos años ha seguido una dinámica muy diferente a la de la industria de la UE, pues mientras

que en la industria europea existía una tendencia creciente, a pesar de pequeños descensos, la industria española podría representar todo lo contrario, ya que existe una tendencia decreciente con respecto al valor comercial relativo. Esto se ve reflejado en que el año 2013 representa el año en el que hubo una mayor importancia de la industria, situándose en un 0,136%, mientras que el año 2020 supone el año en el que se ha alcanzado un menor porcentaje, alcanzando un 0,104% de valor comercial relativo.

Lo mismo ocurre con las importaciones, pues a pesar de que existan ciertos aumentos en los años 2015 y 2016 la tendencia general de desarrollo es decreciente, por lo que el año en el que ha dispuesto de una mayor importancia ha sido 2013, con 0,105%. Mientras que el año en la que este se ha visto más reducido es 2020, con un valor comercial relativo de 0,092%.

Estos datos suponen un gran inconveniente para todas las empresas españolas que se decanten por la internacionalización, pues muestra una tendencia negativa que se traduce en una reducción constante del peso o la importancia relativa de los textiles técnicos con respecto a las exportaciones e importaciones generales de las empresas españolas. Con lo que realmente se puede deducir que España puede tener un futuro en esta industria muy diferente al de los países más avanzados, como Alemania, pudiendo llegar a ver su peso internacional aún más reducido en el futuro.

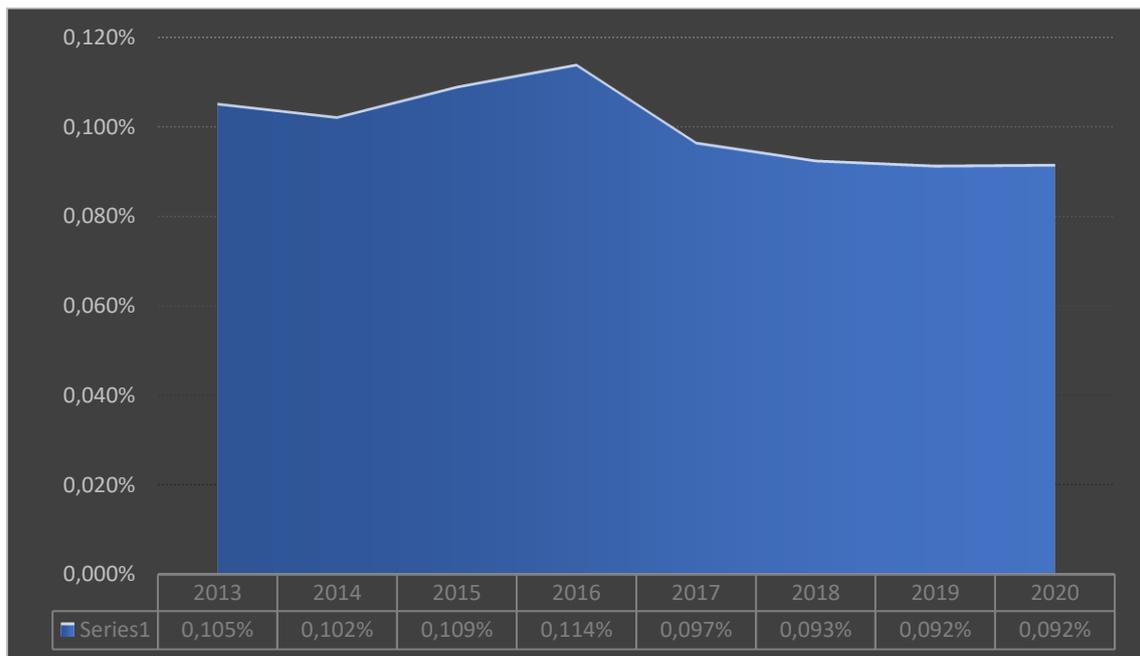
Finalmente, estos datos pueden ser indicadores de grandes diferencias latentes con respecto a las posiciones y ventajas competitivas de las que otras empresas de países miembros disponen, ya que mientras en otros países este valor comercial relativo crece siguiendo el modelo de crecimiento europeo que ya se ha observado, en España se está reduciendo. Consecuentemente las empresas españolas pueden llegar a verse en desventaja ante la imposibilidad de competir con industrias más acostumbradas a la internacionalización de sus productos, donde además han existido una mayor apuesta por la propia industria, como es el caso de la ya comentada Alemania.

GRÁFICO 7.3. VALOR COMERCIAL RELATIVO DE LAS EXPORTACIONES DE TEXTILES DE USO TÉCNICO SOBRE EL VALOR TOTAL DE BIENES EN ESPAÑA (2012-2020).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Comtrade

GRÁFICO 7.4. VALOR COMERCIAL RELATIVO DE LAS IMPORTACIONES DE TEXTILES DE USO TÉCNICO SOBRE EL VALOR TOTAL DE BIENES EN ESPAÑA (2012-2020).

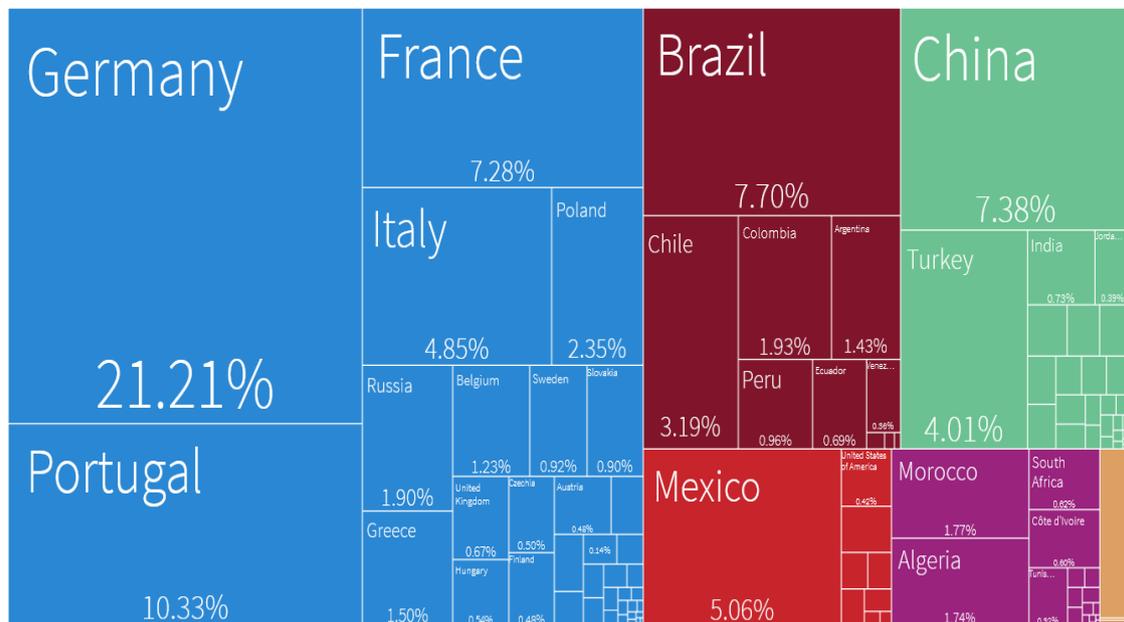


Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Comtrade

Utilizando el Atlas de Complejidad Económica de la universidad de Harvard¹⁷ (Atlas of economic complexity, 2021) se ha podido extraer una figura en la que se puede apreciar claramente los principales países a los que exportan las empresas españolas, así como, el porcentaje sobre el total de exportaciones de textiles técnicos. De esta forma, resultará más fácil comprender las relaciones internacionales del sector en España.

Por consiguiente, se puede identificar como los principales destinos de las exportaciones españolas a Alemania, Portugal, Francia, Brasil y China, destacando también el peso de Italia, México y Turquía.

GRÁFICO 7.5. PRINCIPALES PAÍSES OBJETO DE LAS EXPORTACIONES DE TEXTILES TÉCNICOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (2018).



Fuente: Atlas of Economic Complexity

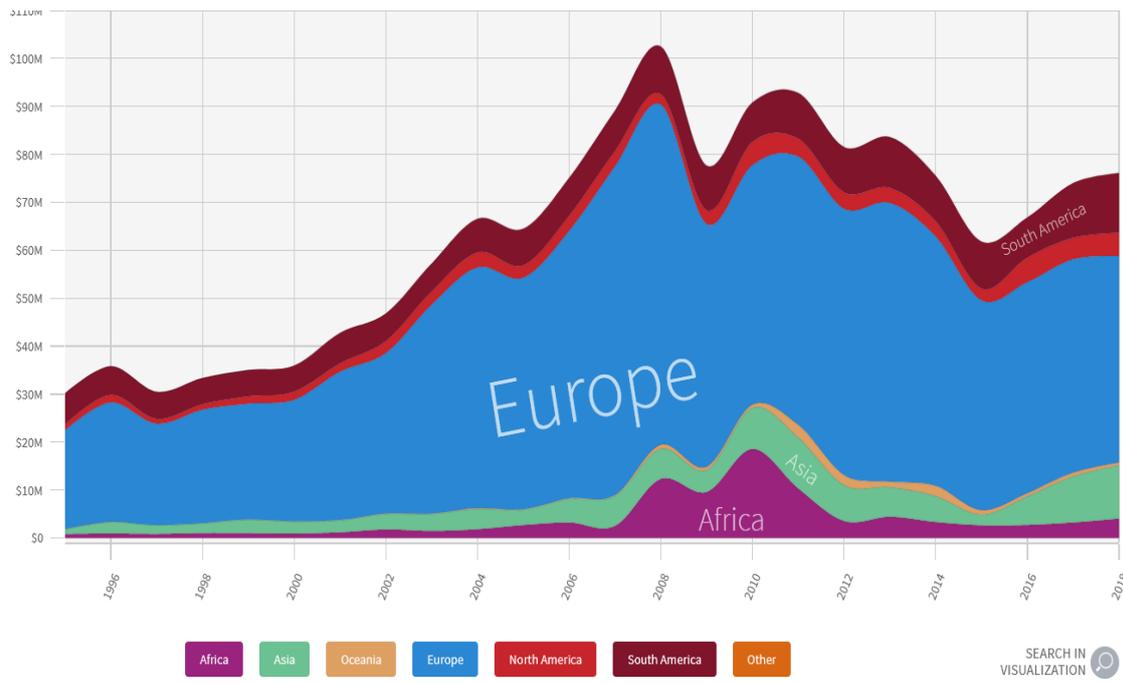
Utilizando nuevamente el Atlas de complejidad económica, se ha obtenido una figura en la que se puede apreciar la tendencia en el destino de las exportaciones, desde el año 1996 hasta el año 2018.

Analizando esta figura se puede identificar como Europa ocupa el mayor peso de las exportaciones durante los últimos años, a pesar de eso existe una tendencia de aumento de las exportaciones para los años venideros, tanto en Asia, como en Sudamérica, mientras que África se mantiene a un nivel muy bajo. Pues durante los últimos años las

¹⁷ Los datos corresponden al año 2018 debido a que es el último actualizado por la herramienta.

ventas realizadas en mercados extracomunitarios han experimentado importantes crecimientos, (Technical Textiles Spain, 2019) siendo Corea del Sur, Bangladesh, Cuba , China e India. los países cuyas exportaciones a sus mercados han aumentado más.

GRÁFICO 7.6. EVOLUCIÓN DE LOS CONTINENTES OBJETO DE LAS EXPORTACIONES DE TEXTILES TÉCNICOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (1996-2018)



Fuente: Atlas of Economic Complexity

A pesar de que se haya observado que el valor comercial relativo de las exportaciones de textiles de uso técnico está experimentando una tendencia decreciente, la realidad es que las empresas españolas están concienciadas con aumentar su presencia en los diferentes mercados internacionales y efectuar una internacionalización exitosa. Esto se ve reflejado en que la industria española fue uno de los líderes del ya comentado proyecto de internacionalización de la UE, conocido como EU-Textile 2030, consiguiendo resultados excelentes, sobre todo para las pymes españolas, que vieron como su posición internacional se vio mejorada al poder entrar en mercados foráneos nuevos, como el japonés, el indio y el surcoreano (Moda.es, 2018).

Por otra parte, el análisis completo que se ha realizado sobre la industria puede permitir a las empresas españolas conocer como está siendo la situación general de las empresas en el país, las va a permitir identificar las provincias donde se están realizando más

exportaciones y que cuentan con una mayor concentración de la producción. Del mismo modo, van a poder identificar a los principales países clientes de las empresas españolas, con el objetivo de seleccionar futuros mercados.

7.1. PROYECTO INSTITUCIONAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Una vez que se ha analizado con detenimiento la industria española, puede resultar interesante comentar de nuevo un proyecto institucional que se preocupe por la internacionalización de las empresas españolas, por lo tanto de igual manera que a nivel de la UE surgen proyectos e iniciativas que permiten que las empresas de los países miembros se vean beneficiados a través de una internacionalización exitosa, la industria española cuenta con sus propios proyectos e iniciativas de internacionalización.

Es así como en el año 2019 Texfor¹⁸ lanzaba la plataforma digital denominada Technical Textiles Spain, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la industria española de textiles técnicos, de forma que en la página aparece la oferta existente de empresas españolas de la industria, así como sus productos (Pinuaga, 2019). Además, se puede consultar la información pertinente a cada empresa mediante unas fichas informativas sobre su actividad y las características de esta, de igual manera que se puede buscar directamente según los productos disponibles de la industria y se puede consultar cuáles serán los próximos eventos de la industria que se celebrarán en territorio español (Technical textiles Spain, 2021).

Iniciativas como esta permiten aumentar la captación de clientes extranjeros por parte de las empresas españolas e iniciar los primeros movimientos internacionales, sobre todo por parte de aquellas pymes que encuentran más problemas a la hora de realizar una internacionalización, ya que serán las empresas foráneas las que se pongan en contacto con las empresas nacionales. Por lo tanto, ya que este se trata de un proyecto que sigue todavía en vigor, desde el presente TFG se hace la recomendación, de unirse a esta plataforma, a todas aquellas empresas que cuenten con una escasa o inexistente experiencia internacional, ya que las permitirá comenzar a labrar sus primeros movimientos internacionales, mientras que también se recomienda su inclusión a empresas más consagradas en los mercados internacionales, pues pueden abrirse a nuevos mercados internacionales.

¹⁸ Confederación de la industria textil española.

7.2. CASO PRÁCTICO: TEXTIL SANTANDERINA

Una vez visto un ejemplo de cómo las empresas españolas se pueden beneficiar de iniciativas para la internacionalización a nivel del país, como parte final de este TFG se procederá a desarrollar y analizar las diferentes prácticas en torno a la internacionalización de la empresa Textil Santanderina, más concretamente en torno a su unidad de negocios denominada Techs, la cual es la responsable de todos los productos de tejido técnico.

En el año 2020 tuve la oportunidad de trabajar como estudiante de prácticas en la Textil Santanderina y más concretamente en la unidad de negocios dedicada a los textiles de uso técnico denominada Techs. Gracias a esta experiencia laboral y la buena relación establecida durante el tiempo que estuve trabajando he podido contactar y realizar una entrevista con Ángel Parés Pérez, máximo responsable de Techs. La entrevista será colgada en internet para todos aquellos interesados que quieran escuchar directamente las palabras de Ángel (Cruz Blanco, 2021)¹⁹, en el presente TFG me limitaré a utilizar la información recolectada durante la entrevista para analizar la empresa y su proceso de internacionalización a partir de siguiente esquema: tipo de empresa, necesidad de internacionalización, orientación estratégica para competir internacionalmente, direcciones de desarrollo y estrategias para entrar en mercados internacionales, en base a la información obtenida durante la entrevista. Todas estas estrategias implementadas, así como la forma de entender y operar en los diferentes mercados internacionales, deben de ser apreciadas como un ejemplo de buenas prácticas para todas aquellas empresas españolas dedicadas a la producción de textiles técnicos cuya experiencia internacional sea escasa o inexistente.

La Textil Santanderina es una empresa cántabra situada en Cabezón de la Sal y fundada en 1923, se trata de una empresa con una enorme tradición en la producción de tejido para la industria de la moda, pero que en el año 2005 decidió diversificar su producción hacia los textiles de uso técnico y más concretamente hacia los tejidos laborales y de protección²⁰. Para realizar esta diversificación la organización decidió crear una nueva unidad de negocios denominada Techs, actualmente Techs se sitúa como uno de los líderes españoles en cuanto a la producción de este tipo de tejidos, a la vez que opera en

¹⁹ Para poder acceder a la entrevista en YouTube es necesario utilizar el enlace que aparece en la bibliografía

²⁰ Los tejidos laborales y de protección son uno de los principales campos de aplicación de los textiles técnicos.

numerosos mercados internacionales colocándose como una importante marca a nivel europeo.

- Necesidad de internacionalización

Comenzando por la necesidad de internacionalización de Techs, dentro de la unidad de negocios, comercializar los productos en diferentes mercados foráneos se considera como algo casi imprescindible, ya que como productor del tejido que trabaja en un ecosistema B2B necesita de un mínimo de volumen de ventas para que se puedan alcanzar mayores cuotas de productividad y que consecuentemente las diferentes operaciones dispongan de un rendimiento lo suficientemente alto.

Como segundo punto importante se justifica la necesidad de internacionalización debido al elevado número de fabricantes y por consiguiente, competidores que operan en el territorio español, correspondiendo a empresas foráneas el 50% de las ventas en el territorio nacional. Por lo tanto, según el punto de vista de Techs es casi obligatorio que la empresa se internacionalice para poder crecer y seguir disponiendo de una posición competitiva.

- Orientación estratégica de competencia internacional

En cuanto al enfoque estratégico implementado, Techs se inclina más hacia un enfoque estratégico transnacional, pues entiende que dentro de la industria existe unas presiones fragmentadoras hacia la sensibilidad local, debido a que cada mercado tiene unas necesidades específicas bastante diferentes que muchas veces vienen incluso marcado por el área geográfica.

Es así como entiende que clientes de mercados del norte de Europa como puede ser Alemania o los países escandinavos buscan un producto de mayor calidad que tenga una marcada diferenciación, mientras que países como España Francia y Portugal tienen una mayor sensibilidad al precio. Además de comprender que fuera de la UE existen variantes aún más marcadas que no se limitan a la cultura, si no que pueden existir variantes muy importantes como el clima, por ejemplo, en los países de Oriente Medio se necesita de un tejido muy específico acorde a ese ecosistema, como pueden ser tejidos muy livianos o con una alta resistencia a la luz solar. Por consiguiente, se establece un control basándose en las áreas geográficas cuyos mercados son homogéneos a través de unos agentes especializados responsables, los cuales son los encargados de detectar y transmitir las

necesidades específicas del mercado y los clientes al departamento de producto y departamento de desarrollo y certificaciones, debido al mayor contacto y conocimiento del mercado local del que disponen.

Pero por otro lado Techs también comprende que existen unas presiones fragmentadoras hacia la integración, por lo que se procura tener mucha comunicación entre los distintos mercados, permitiendo que pueda existir un constante flujo de información que puede derivar en ideas para más de un mercado distinto. Por ejemplo, saber las tendencias o lo que están haciendo los clientes en Alemania puede darle ideas al agente responsable de Francia o incluso en ciertas ocasiones, un mismo producto con ligeras modificaciones puede ser utilizado en mercados completamente distintos, además de que es necesaria una cierta coordinación y coherencia con respecto a las prácticas comerciales y la toma de decisiones. Este carácter de pensamiento global permite a Techs que exista un mayor feedback entre los distintos mercados y que en muchas ocasiones se aproveche de forma más efectiva los recursos de los que dispone la organización. Realmente lo que se pretende es pensar global, pero actuar de forma local.

Para finalizar de analizar este enfoque transnacional que es empleado, la toma de decisiones se produce de forma centralizada, pues como ya se comentaba anteriormente los agentes especializados transmiten la información a los diferentes departamentos, pero son estos departamentos pertenecientes a la sede central los que toman la decisión de final de, por ejemplo, seguir hacia adelante con el proyecto de desarrollo o modificación de un producto.

- Direcciones de desarrollo corporativo

El siguiente punto que se va a examinar son las direcciones de desarrollo que son utilizadas, aunque realmente lo que se pretende desde Techs es la aplicación conjunta de las tres estrategias de expansión que fueron desarrolladas anteriormente en el marco teórico, al igual que la utilización de estrategias de diversificación relacionada.

Comenzando por la penetración en el mercado, como ya se comentaba anteriormente cuando se hablaba de la necesidad de Techs de internacionalizarse, uno de los requisitos que entendía la empresa como necesarios para seguir creciendo y ser competitivos era obtener un volumen mínimo de ventas considerable. Siguiendo esta línea, se han obtenido cuotas de mercado considerables que se han adquirido mediante la expansión directa del mercado y la captación de nuevos clientes, los cuales han sido captados a través de ferias

comerciales²¹, los agentes responsables especializados que se mencionaban anteriormente, etc.

Siguiendo con la dirección de desarrollo de productos, esta es una de las direcciones más características de Techs y que la definen muy bien, pues al venir de una organización sumergida en la industria de la moda, como es la Textil Santanderia, la cual cuenta con una histórica tradición de innovación y anticipación a las tendencias, Techs ha heredado ese carácter y procura centrar sus esfuerzos continuamente en la innovación de productos. Por lo que trata de mantenerse en una línea, de forma que cada año se comercializan diferentes innovaciones, siendo sus esfuerzos para la innovación mucho mayores en comparación con la media de empresas de la UE que trabajan en la producción de textiles técnicos.

Por lo que se procura realizar innovaciones que se anticipen a las necesidades o puedan suplir las necesidades de un mercado que hasta el momento no se habían podido satisfacer, además de que muchas veces un tejido que realmente es valorado en el mercado por los clientes, puede estar siendo constantemente mejorado, sin realmente realizar enormes cambios y evitando la necesidad de generar un nuevo tejido, debido principalmente a las novedades que aparecen en el mercado con respecto a los productos acabados.

Para lograr que este desarrollo constante de productos sea completamente fructífero, los agentes responsables especializados escuchan mucho las necesidades de los clientes y en ciertas ocasiones se desarrollan los nuevos tejidos conjuntamente con los clientes, pues siguiendo esta fórmula se podrá plasmar aún mejor estas necesidades de los clientes, que en muchas ocasiones están en contacto directo con el cliente final que puede ser un obrero, bombero, forestal, policía, etc..., por lo que es más sencillo poder plasmar esas necesidades funcionales.

Además, muchas veces las tendencias que se observan en otras industrias, como la moda, pueden acabar repercutiendo en los tejidos técnicos, por lo que también es necesario centrar la atención en industrias colindantes para desarrollar nuevas innovaciones, por ejemplo durante los últimos años los tejidos elásticos cada vez estaban más presentes en

²¹ Las ferias comerciales son un elemento muy importante para la captación de clientes y la observación de competidores dentro de esta industria, la más importante es la feria llamada Techtextil, la cual se celebra anualmente en Frankfurt.

la industria del deporte y la moda, consecuentemente las últimas tendencias dentro de la industria de textiles para uso técnico y más concretamente dentro del tejido laboral demandan este tipo de tejidos elástico.

La tercera estrategia de expansión utilizada por la empresa es el desarrollo de mercados, pues a pesar de que Techs destaque por los esfuerzos empleados en la innovación de sus productos, siempre trata de encontrar nuevos mercados en los que quizás no es necesario modificar un producto existente o generar uno nuevo, si no que con la cartera de productos existentes es suficiente. Esa es una de las misiones de los agentes especializados responsables que al tener contacto en determinadas áreas geográficas siempre pueden tratar de captar clientes en nuevos mercados, cuyas necesidades sean bastante homogéneas a la de los mercados en los que Techs se encuentra establecido.

La última dirección de desarrollo que será analizada es la diversificación relacionada, más concretamente la integración horizontal, pues del mismo modo que se ha procurado un trabajo constante con respecto al desarrollo del producto, la integración horizontal es una estrategia que permite a Techs introducirse en nuevos mercados mediante el desarrollo de una nueva gama de productos que pueda suplir ciertas necesidades o funcionalidades.

Es así como desde Techs se procura estar atentos a demandas del mercado que puedan satisfacerse mediante la creación de nuevas ofertas atractivas. Por ejemplo, hace 7 años con la introducción en Oriente Medio se alentó de que la cartera de productos de la que disponía en ese momento, la cual estaba principalmente destinada para Europa, no era suficiente teniendo en cuenta las necesidades del mercado, por lo que fue necesario desarrollar una gama de productos específicas para suplir estas nuevas necesidades descubiertas. Por lo que la unidad de negocios entiende que en ciertas ocasiones que se desea entrar en mercados muy distintos a los que habitualmente opera se debe de realizar esta integración horizontal.

- Estrategias de entrada en mercados exteriores

Para finalizar este análisis, el último aspecto que se debe de tratar es el relacionado con las diferentes estrategias para entrar en mercados internacionales. En este aspecto, Techs ha utilizado diferentes formas de entrada desde su creación, pues entiende que para vender más debe de intentar explotar cada una de las estrategias que están más acordes con cada mercado en el que le interesa operar, pudiendo destacar como principales; la exportación, la creación de una empresa conjunta o Joint Venture y la creación de una filial propia. La

utilización de diferentes estrategias de entrada desde el punto de vista de Techs viene muy determinada por la cultura, la existencia de barreras de entrada, así como por factores político-legales.

En primer lugar, Techs emplea actualmente en la mayoría de sus mercados internacionales una exportación directa que ha sido desarrollada gracias a la experiencia y posicionamiento adquiridos en el mercado internacional, ya que en un principio cuando comenzaron sus primeros pasos de internacionalización hacia los mercados europeos esta fue indirecta, para ello se contrató a agentes comerciales situados en los mercados de destino que disponían de su propia cartera de clientes y que recibían una comisión por las ventas. De esta forma, comenzó a comercializar sus productos en los mercados europeos y a establecer sus primeros contactos con los clientes, por lo que realmente la exportación indirecta a través de la utilización de agentes comerciales resultó una muy buena alternativa para una empresa inexperta que buscaba comenzar su internacionalización y entablar los primeros pequeños contactos con nuevos clientes en los mercados europeos.

En segundo lugar, cabe destacar la creación de una filial propia, en este caso Techs decidió crear una filial propia en Turquía, debido a las características y necesidades del mercado turco. Pues debido a diferentes factores culturales y político legales se decidió que se necesitaba de otro tipo de organización más acorde con el país, así como de una atención mucho más específica para los clientes del mercado, tanto por la importancia de estos, como por el elevado número del que dispone.

En último lugar, se debería de destacar la creación hace dos años de una Joint Venture o empresa conjunta con el objetivo de poder entrar en el mercado brasileño. A pesar de que Techs llevaba ya años exportando al mercado brasileño, los altos aranceles a los que los textiles técnicos están sometidos en el país acabaron propiciando la creación de una empresa conjunta. De esta manera, se generó una empresa conjunta con una empresa fabricante de tejidos técnicos brasileña, en la que su principal papel es producir los tejidos utilizando sus infraestructuras y mano de obra, pero siempre bajo la supervisión de Techs. Mientras que la principal función de Techs es compartir su know how y su amplia cartera de clientes brasileños, así como captar nuevos clientes. Es una Joint Venture con la que Techs consigue saltarse todas las barreras de entrada de las que dispone el mercado para los productos de la UE, aumentar su margen de beneficio e incluso aumentar el número de clientes en el país, debido al mayor contacto con el mercado del que dispone.

- Conclusión

En resumen, se han desarrollado en detalle todos los aspectos que fueron tratados en el Marco Teórico, permitiendo aportar una visión bastante completa de las prácticas internacionales realizadas por la empresa. Estas pueden ser utilizadas por otras empresas como ejemplo a imitar o simplemente para tener el conocimiento de que tipo de prácticas funcionan, cómo y por qué funcionan. La unidad de negocios de Techs se rige bajo un enfoque estratégico de competencia internacional transnacional, utiliza de forma conjunta las diferentes direcciones de desarrollo estratégico, debiéndose destacar una fuerte diversificación relacionada horizontal. Además, utiliza principalmente la exportación como método de entrada a mercados exteriores, pero además utiliza otros métodos más específicos según la situación del país de destino, como puede ser la creación de una Joint Venture o una filial propia.

8. CONCLUSIONES

- Conclusiones generales

Con el objetivo de finalizar el presente trabajo, cabe empezar señalando que, con los análisis realizados, se ha aportado conocimiento sobre la industria de textiles técnicos en la Unión Europea y en España. En este sentido, se han presentado dos análisis extensos bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo sobre la industria a ambos niveles, que permiten adquirir conocimientos relacionados con la evolución del valor de las exportaciones y del nivel de precios, así como otros conocimientos relacionados con las características de las empresas y la industria, los principales clientes y proveedores y el desarrollo cualitativo que ha sufrido el sector durante los últimos años. Gracias a toda esta información presentada, cualquier persona puede formarse una visión amplia y general sobre esta industria.

Como segundo punto a destacar, se ha aportado la información necesaria y se han realizado los comentarios pertinentes sobre dos proyectos institucionales, uno a nivel de la UE y otro a nivel de España, que pretenden estimular y facilitar la internacionalización de las empresas de la industria, sobre todo de las PYMES. Debido a este análisis de los proyectos, se ha podido otorgarles la debida importancia que se merecían a los proyectos y se han podido situar en una posición en la que realmente la empresa va a valorar su involucración, ya que se han contemplado las múltiples ventajas que pueden llegar a aportar a la empresa.

El tercer punto destacable que se ha logrado es la aportación de ejemplos de las prácticas internacionales realizadas por empresas de la industria, como ejemplo de buenas prácticas a imitar por las empresas españolas. Para ello, se utilizó a la empresa neerlandesa Tencate y a la española Textil Santanderina, de las cuales se pudieron extraer y presentar los enfoques de competencia internacional empleados, las direcciones de desarrollo corporativo utilizadas y los métodos de entrada en mercados exteriores implementados. Todas estas estrategias fueron observadas previamente en el marco teórico, por lo que la observación de su aplicación en la industria otorgará a las empresas ejemplos que podrán servir como imitación, inspiración o simplemente como una fuente más de conocimientos sobre las prácticas exitosas que efectúan las empresas fuertes de la industria. Para poder llegar a aportar estos ejemplos, se realizó un análisis exhaustivo de Tencate principalmente a través de la información disponible en su página web y se concertó una

entrevista con el máximo responsable de la unidad de textiles técnicos de la Textil Santanderina.

La consecución de estos tres subobjetivos a lo largo del presente TFG ha permitido lograr el objetivo principal del trabajo; facilitar la internacionalización de la empresa española de textiles técnicos aportando un estudio exploratorio e informativo de la industria a nivel de la UE y España, considerando especialmente a aquellas empresas cuya experiencia internacional es escasa o inexistente. Pues con el estudio exploratorio e informativo que ha sido aportado las empresas española inexpertas en los mercados internacionales podrán ver como sus esfuerzos son facilitados, ya que dispondrán de unos conocimientos amplios y generales sobre la industria a nivel de la UE y España, tendrán una mayor predisposición a involucrarse en proyectos institucionales que pretendan facilitar sus intentos de internacionalización y conocerán las prácticas internacionales realizadas por dos empresas importantes en la industria, las cuales pueden llegar a ser imitadas o servir de inspiración a través de una adaptación de las mismas a la empresa.

- Opiniones o recomendaciones personales

Después de haber realizado un riguroso trabajo de investigación y haber desarrollado el presente TFG con un marcado carácter informativo y exploratorio, podría establecerse una serie de recomendaciones a seguir.

La primera recomendación se encuentra estrechamente relacionada con la necesidad de internacionalización por parte de las empresas españolas de la industria, pues se trata de una industria en la que, si se busca llegar a ser competitivo e incluso sobrevivir, se podría establecer que la internacionalización es obligatoria. Pues además de que actualmente la mayoría de empresas españolas se encuentran en algún mercado exterior, existe multitud de oportunidades para los productos textiles técnicos españoles en los mercados asiáticos y de oriente medio e incluso en muchos países europeos que están creciendo mucho en esta industria, como Rumania. Por lo tanto, realmente se trabaja con productos muy demandados en los mercados foráneos, especialmente fuera de la UE.

La segunda recomendación viene propiciada por la primera y está más dirigida a todas aquellas empresas pertenecientes a la industria tradicional textil, ya que tanto por la importante demanda foránea que se comentaba en la recomendación anterior, como por el fenómeno de cambio de paradigma que se desarrollada en los inicios del TFG, actualmente la industria de textiles técnicos supone una excelente oportunidad para todas

aquellas empresas europeas pertenecientes a la industria textil tradicional. Por lo tanto, se recomienda realizar una diversificación hacia esta actividad e invertir muchos recursos en lograr un desarrollo exitoso de la misma, reduciendo si fuese necesario la actividad tradicional.

La tercera recomendación consiste en tratar de imitar la tendencia alemana a la concentración tecnología y poder llegar a confeccionar un ecosistema relacionado con los textiles técnicos. Por consiguiente, las empresas españolas deberían de seleccionar ubicaciones estratégicas, ya sea entorno a proveedores, clientes e institutos textiles y deberían además tratar de promover la concentración tecnológica en esa ubicación estratégica seleccionada, pues las permitirá disfrutar de una mayor posición competitiva.

La cuarta recomendación está enfocada en las diferentes estrategias de entrada a mercados exteriores que pueden utilizar las empresas nacionales para entrar en mercados foráneos. En este sentido, con el análisis de las empresas Tencate y Textil Santanderina se había podido identificar que estas utilizaban conjuntamente las diferentes estrategias de entrada, siempre utilizando de forma prioritaria la exportación, pero tratando de ayudarse con otro tipo de estrategias que estaban más acordes con los diferentes factores que rigen el país de destino. Consecuentemente, se recomienda abiertamente a todas aquellas empresas inexpertas de la industria, que intenten basar sus entradas a mercados exteriores principalmente en la exportación, pero que valoren otras alternativas de entrada que pueden resultar mucho más adecuadas en determinados países, como era el caso de la Textil Santanderina con Brasil o Turquía. Además de intentar estar informadas sobre los posibles proyectos institucionales que puedan beneficiar su entrada a nuevos mercados.

La última recomendación se centra en que la empresa debe mantenerse informada sobre la industria constantemente, debido a que se trata de una industria en la que la innovación es constante y subsecuentemente puede surgir nuevas tendencias muy repentinamente. Para lograr este objetivo, se recomienda que las empresas estén atentas a las diferentes revistas especializadas de la industria, como el Noticiero Textil o a las diferentes páginas de instituciones del sector e industria, como Texfor y Euratex, las cuales pueden revelar información muy útil sobre lo que está ocurriendo en la industria y sobre las futuras tendencias.

- Limitaciones

En esta última parte se pretende comentar brevemente las limitaciones que ha tenido el trabajo, así como algunas posibilidades para complementar o desarrollar el trabajo realizado. La principal limitación a la hora de desarrollar este TFG ha sido la falta de información cualitativa y cuantitativa sobre la industria, tanto a nivel de la UE, como de España. Esta falta de información ha provocado que la búsqueda de esta fuese mucho más laboriosa y lenta. En consecuencia, si se hubiese dispuesto de más información se podría haber avanzado de forma más rápida en la primera etapa de desarrollo del TFG y quizás se podría haber realizado un aporte más extenso.

La segunda limitación que se debe destacar se sitúa dentro de esta falta de información, pero más concretamente en la información cualitativa, pues en comparación existía mucha menos información cualitativa que cuantitativa sobre la industria de textiles técnicos a nivel de la UE y España. Por lo tanto, dentro de la falta de información que existía por ambos lados, si hubiese existido la misma cantidad de información cualitativa útil que de información cuantitativa útil, se podría haber realizado un mayor aporte cualitativo sobre la industria y por ende se hubiese mostrado una información aún más completa sobre la industria a ambos niveles.

La última limitación que cabría destacar es la falta de información con respecto a las empresas de la industria, pues la información que puede ser encontrada sobre estas se limita prácticamente a su página web. Hubiese sido interesante una mayor disponibilidad de información sobre la empresa Tencate, de forma que se habría logrado un análisis tan extenso como el de la Textil Santanderina y se podría haber realizado una mayor aportación sobre las prácticas internacionales realizadas por una empresa europea importante, las cuales son una información muy beneficiosa para las empresas con experiencia escasa o inexistente.

En conclusión, todas las limitaciones están relacionadas con la falta de información, pues se trata de una industria donde no existen muchas fuentes de información externas, de modo que el individuo debe centrar sus esfuerzos de búsqueda en las revistas y páginas web especializadas.

REFERENCIAS

- Adinolfi, R., Walter, L., y Von Heland, M. (2019). Statistics and trends of the EU technical textile production and international trade TechTex in the EU28. En *Euratex: Press Conference techtextil-texprocess*. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ukft/wp-content/uploads/2018/05/16125453/Euratex-Technical-Textiles-stats-2019.pdf>
- Almena, F. (2019, diciembre 4). EU-TEXTILE2030 crea una agrupación europea de interés económico. *Noticiero Textil*. <https://noticierotextil.net/economia/eu-textile2030-crea-una-agrupacion-europea-de-interes-economico>
- Any Time Fitness. (2021). *[Sitio web oficial]*. <https://www.anytimefitness.es/abre-tu-franquicia/>
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=El+proceso+de+internacionalización+de+empresas+TEC+empresarial&btnG=
- Arenas Gaitán, J., y García Cruz, R. (2007). Análisis de la fundamentación teórica de los modos de entrada en los mercados internacionales: 1980-2006. En Universidad de la Rioja (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedorescamino al futuro* (pp. 3316-3334). Universidad de la Rioja.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234930>
- Argote, J. I. (2019). Textiles técnicos: su aplicación en equipos de protección individual en el trabajo. *Canales Sectoriales Interempresas*.
<https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/245191-Textiles-tecnicos-su-aplicacion-en-equipos-de-proteccion-individual-en-el-trabajo.html>
- Atlas of economic complexity. (2021). *Where did Spain export Textile articles for technical use to in 2018*. Harvard.
<https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=71&product=1328&year=2018&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>
- Bermúdez González, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias* (1.ª ed.). ESIC Editorial.
- Bimbo. (2021). *Bimbo fusiones y adquisiciones*.
<https://www.grupobimbo.com/es/inversionistas/fusiones-y-adquisiciones>

- Butaud, E. (2013). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre «Los textiles técnicos, motor de crecimiento». *Diario Oficial de la Unión Europea. Serie C*, 14-25. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:198:0014:0025:ES:PDF>
- Cabello-Alvarado, C., Caicedo Cano, C., Melo López, L., Guel Andrade, M., Cruz Delgado, V. J., y Ávila Orta, C. A. (2019). Revisión de métodos para la obtención de textiles técnicos. *Textiles técnicos y su obtención. Revista Iberoamericana de Polímeros y Materiales*, 20(3), 105-117. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Revisión+De+Métodos+Para+La+Obtención+De+Textiles+Técnicos.+Textiles+Técnicos+Y+Su+Obtención&btnG=
- Castillo Giménez, J., y Requena Silvente, F. (2003). Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras. *Revista de Economía Aplicada*, 11(33), 101-120. <https://www.redalyc.org/pdf/969/96917633005.pdf>
- Cerviño Fernández, J. (2014). *Marketing internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado* (1.^a ed.). Ediciones Pirámide.
- Comtrade. (2021). *Comtrade*. Naciones Unidas. <https://comtrade.un.org/data>
- Cordis Resultados de investigación de la UE. (2013). *Los textiles técnicos dan un paso adelante*. Cordis, Comisión Europea. <https://cordis.europa.eu/article/id/90570-taking-technical-textiles-to-the-next-level/es>
- Costas, J. (2020, diciembre 13). Volkswagen toma el control de la filial china JAC Volkswagen. *Motor.es*. <https://www.motor.es/noticias/volkswagen-toma-el-control-de-la-filial-china-jac-202073665.html>
- Cruz Blanco, Á. (2021). *Entrevista a Angel Parés Perez*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=MwlEvaWi-dw>
- DataComex. (2021). *DataComex*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. https://comercio.serviciosmin.gob.es/Datacomex/principal_comex_es.aspx
- de Miguel Hidalgo, A., Lozano García, B., y Ríos Rodríguez, D. M. . (2007). *Estrategia de diversificación y oportunidades de crecimiento: evidencia para el mercado español* [Documentos de trabajo]. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=ESTRATEGIA+DE+DI

VERSIFICACIÓN+Y+OPORTUNIDADES+DE++CRECIMIENTO%3A+EVIDEN
CIA+PARA+EL+MERCADO+ESPAÑOL+&btnG=

- Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica* (1.^a ed.). Mac Graw Hill Education.
- Donají Puebla Ménez, A., y Rivas Aceves, S. (2016). Inversión extranjera directa y crecimiento económico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2), 51-75.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/rmef/v11n2/1665-5346-rmef-11-02-00051.pdf>
- El Exportador. (2018). Tejidos técnicos, hilando la innovación. *El Exportador*, 1-6.
https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde4/nzc5/~edisp/dax2018779202.pdf
- Elizalde, I. (2008, diciembre 3). El patrón empresarial de Ágatha Ruiz de la Prada. *El Expansión*. <https://www.expansion.com/2008/12/03/mujer-empresa/1228294386.html>
- Errasti, A., Elgoibar, P., Heras, I., Begiristain, M., y Elgoibar, M. (2002). La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social. *Revista de dirección y administración de empresas*, 10, 119-146.
<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/11000/7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- EU-Textile 2030. (2021). *[Sitio web oficial]*. <https://eu-textile2030.eu/>
- Euratex. (2019a). *La industria textil y de la confección en la UE*.
<https://texforformacion.files.wordpress.com/2019/03/euratex-2018-2019.pdf>
- Euratex. (2019b). *Technical Textiles continue their steady rise in the share of total EU textile production*. <https://euratex.eu/news/european-textile-and-clothing-sector-consolidates-satisfactory-evolution-in-2018/>
- Euratex. (2020). *The new EU Industrial Strategy: how do we get from principles to practice?* <https://euratex.eu/news/the-new-eu-industrial-strategy-how-do-we-get-from-principles-to-practice/>
- Fritsche. (2021). *[Sitio web oficial]*. <https://www.tfritsche.de/en>
- Fundación Cotec. (2014). *Textiles técnicos*.
http://www.revistadyna.com/documentos/recursos/cotec_textiles_tecnicos.pdf
- Galán Zazo, J. I., González Benito, J., y Galende del Canto, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: el caso de Castilla y León

- comparado con la evidencia española. *Economía industrial*, 333, 33-48.
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/07.J.I.GALAN.pdf>
- García, A. M., Suárez, S. M., y González, M. (2019). Conocimiento para la internacionalización e inversión exterior de la pyme: un modelo descriptivo de la naturaleza y alcance de la relación. *ICE, Revista de Economía*, 909, 109-124.
<https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6895>
- García Cruz, R. (2002). *Marketing Internacional* (4º). ESIC.
- García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa: Como realizar negocios internacionales* (1.ª ed.). Pirámide.
- García Vázquez, J. ., y Guisado Tato, M. (1996). La consideración de los acuerdos de licencia desde un enfoque estratégico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(2), 119-148.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=La+consideración+de+los+acuerdos+de+licencia+desde+un+enfoque+estratégico&btnG=
- Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica* (1.ª ed.). Mac Graw Hill Education.
- Gibello Rael, J. A. (2007). *La estrategia de marketing mix en el ámbito internacional: Revisión y Análisis* [Universidad Pontificia de Comillas].
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/6610/retrieve>
- Grajales, D. (2014, julio 24). “Textiles Técnicos”: innovación, ciencia y tecnología. *El Mundo.Com*.
<https://www.elmundo.com/portal/pagina.general.impresion.php?idx=240439>
- Grand View Research. (2020). *Technical Textile Market Size, Share & Trends Analysis Report By Manufacturing*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/technical-textiles-market>
- Grisanti, G. (2019, enero). *The leading role of European technical fabrics*. Export Planning.
<https://www.exportplanning.com/en/magazine/article/2019/01/16/european-industry-technical-fabrics/>
- Guerras Martín, L. Á., y Navas López, J. E. (2015). *Dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones* (5.ª ed.). Editorial Arazandi S.A.

- Guisado Tato, M. (2002). *Internacionalización de la empresa: Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Pirámide.
- Herrera Arango, E., Briseño García, A., y Delgado Rivas, J. G. (2018). Diversificación como estrategia de expansión: efectos en el rendimiento operativo de empresas mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 579-592.
<https://doi.org/10.31876/revista.v23i83.24481>
- Hill, C., y Jones, G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integrado. En *Administración estratégica: un enfoque integrado* (9.ª ed.).
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Huerta Riveros, P., Almodóvar Martínez, P., y Navas López, J. E. (2004). La diversificación desde la teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, 14, 87-104. <https://doi.org/10.5209/CESE.10456>
- Huerta Riveros, P., y Navas López, J. E. (2007). Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica. *Análisis Económico*, XXII(49), 133-148. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41304907.pdf>
- Huerta Riveros, P., y Návas López, J. E. (2006). Grado y dirección de la diversificación de las empresas industriales españolas: un análisis de la estrategia de la estrategia de diversificación relacionada. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 14(3), 213-228.
https://www.ingeniare.cl/index.php?option=com_ingeniare&view=d&doc=55/art05.pdf&aid=14&vid=55&lang=en
- ICEX. (2018). *Tejidos técnicos, hilando la innovación*.
<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2018777301.html>
- Inditex. (2021). *Conócenos*. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>
- Jerez Riesco, J. L., y García-Mendoza, Á. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. ESIC Editorial.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7.ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Keegan, W. J., y Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional* (5.ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Martín Rojo, I., y Gaspar González, A. isabel. (2007). *Crecimiento e*

- internacionalización de empresas en un entorno globalizado* (1.^a ed.). Editorial Síntesis.
- Martínez Bobillo, A., y Tejerina Gaité, F. (1999). Adquisiciones internacionales y control en las empresas industriales españolas. *Cambio tecnológico y competitividad*, 781.
- Martínez Pedrós, D., y Milla Gutiérrez, A. (2005). *Elección de estrategias* (1.^a ed.). Diaz de Santos.
- Mc Donald's. (2021). *restaurant-locator @ www.mcdonalds.com*.
<https://www.mcdonalds.com/ca/en-ca/restaurant-locator.html>
- Medina Giacomozzi, A., Constanzo Hidalgo, A., y Sandoval Soto, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración*, 57(4), 55-77.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n4/v57n4a4.pdf>
- Mirabal, A. (2006). El enfoque estratégico, la cultura nacional y el contexto como determinantes en la selección de expatriados. *Compendium*, 17, 21-40.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=El+enfoco+estratégico+%2C+la+cultura+nacional+y+el+contexto+como+determinantes+en+la+selección+d+e+expatriados&btnG=
- Moda.es. (2018). *España avanza en textiles técnicos y lidera uno de los programas europeos*. <https://www.modaes.es/entorno/espana-avanza-en-textiles-tecnicos-y-lidera-uno-de-los-programas-europeos.html>
- Morello, G. (2001). El proceso de internacionalización. *Economía y Desarrollo*, 129(2), 178-192. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/689/520>
- Navarro García, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. *Esic Market Economic and Business Journal*, 43(3), 451-472. <https://doi.org/10.7200/esicm.143.0433.1e>
- Navarro García, A., Rondán Cataluña, F. J., y Rodríguez Rad, C. J. (2014). Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 51-60.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000607>

- Noticiero Textil. (2019). Textiles de uso técnico , en el punto de mira La Feria Internacional para la Moda : Telas , Material de costura , Accesorios. *Noticiero Textil*, 260, 1-49. <https://noticierotextil.net/wp-content/uploads/2019/09/NT-260-virtual.pdf>
- Olier Llorente, J. I. (2012). *Dirección estratégica de la empresa* (1.ª ed.). Centro de Estudios Financieros, S.L.
- Ornelas, R. (2017). Hacia una economía política de la competencia. La empresa transnacional. *Revista Problemas del Desarrollo*, 48(189), 9-32.
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0301703617300147?token=9806FA1A6CF F980229674E1698CFC898C00F8E77134DC6F28C24DE632A993467DB3B15A1A BAFECF53AC147E930226D21&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210427233859>
- Peris Ortiz, M., Rueda Armengot, C., y Benito Osorio, D. (2013). Matriz de Crecimiento Empresarial. En *Artículos docentes ETSII*.
<http://riunet.upv.es/handle/10251/31220>
- Pinuaga, P. (2019). *Texfor apoya a las empresas de textiles técnicos con una nueva plataforma*. Fashion United. <https://fashionunited.es/noticias/retail/texfor-apoya-a-las-empresas-de-textiles-tecnicos-con-una-nueva-plataforma/2019051630239>
- Pla Barber, J., y León Darder, F. (2004a). *Dirección de Empresas Internacionales* (1.ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Pla Barber, J., y León Darder, F. (2004b). La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional. *Universia Business Review*, 3(3), 84-101.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300307>
- Pla Barber, J., y León Darder, F. (2016). *Dirección Internacional de la Empresa* (1.ª ed.). Mac Graw Hill Education.
- Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 28(1), 171-195.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>
- Pulgarín Molina, S. A., y Rivera R, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1165/896>

- Redacción Interempresas. (2011). Los textiles técnicos, un mercado con un inmenso potencial. *Canales Sectoriales Interempresas*.
<https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/49284-Los-textiles-tecnicos-un-mercado-con-un-inmenso-potencial.html>
- Redactores de Interempresas. (2018). Inicio del proyecto europeo EU-textile 2030. *Canales Sectoriales Interempresas*.
<https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/208969-Inicio-del-proyecto-europeo-EU-textile-2030.html>
- Rienda García, L., y Pertusa Ortega, E. M. (2005). *La apertura internacional de las empresas familiares: estrategias de entrada elegidas* [Ponencia]. Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/81208/La_apertura_internacional_de_las_empresas_familiares.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Roca, R. (2019, diciembre 5). Florentino Pérez, el nuevo rey de la fotovoltaica. *El Periódico de la Energía*. <https://elperiodicodelaenergia.com/florentino-perez-el-nuevo-rey-de-la-fotovoltaica-cobra-acs-conecta-190-mw-de-energia-solar-en-alcazar-de-san-juan-ciudad-real/>
- Ruiz Moreno, F., y Mas Ruiz, F. . (2007). Entrada de la empresa española en mercados exteriores. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1), 183-208. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120260011.pdf>
- Schuh, A., y Díez Vial, I. (2009). La diversificación en las empresas de medios: El caso de Globo en Brasil. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 3(3), 90-105. <https://doi.org/10.3232/GCG.2009.V3.N3.04>
- Slusarczyk Antosz, M., y Hernán Morales, N. (2016). Analysis of Business and Ict Strategies. *3C Empresa*, 5(1), 29-46.
<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>
- Suárez González, I., y Sánchez Bueno, M. J. (2009). Ajuste entre estrategias de diversificación y estructuras multidivisionales: Efecto sobre el resultado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 9-24.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3110906>
- Technical textiles Spain. (2021). [Sitio web oficial]. <http://www.technicaltextiles-spain.org/es/#>

- Technical Textiles Spain. (2019). *El textil mantiene el pulso en un año marcado por la inestabilidad económica*. <http://www.technicaltextiles-spain.org/es/blog/blog1/>
- Tesla. (2021). [Sitio web oficial]. https://www.tesla.com/es_es
- Textex. (2019). Textex European Technical Textiles Magazine Spring 2019. *Textex*, 2. <http://www.tetex.com/tm/tetexmagazine17EN.pdf>
- Textile Today. (2019). *Technical textiles market in the EU*. <https://www.textiletoday.com.bd/technical-textiles-market-eu/>
- Torres Castillo, A. (2020). Enfoques de estrategia y modelos de negocio. *Revista de Investigaciones ULCB*, 6(2), 55-66. <https://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/157/272>
- Ubé Sanjuán, M., y Espitia Escuer, M. A. (2012). Análisis de las estrategias de diversificación por marcas en el sector del automóvil: un caso práctico. *ourism & Management Studie*, 4, 1183-1193. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877011.pdf>
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: Una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestion*, 5(2), 55-73. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf>
- Vogel Business Media. (2018). *Los textiles técnicos, un sector de alto potencial en Alemania*. ICEX. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018789611.html?idPais=DE>
- Zingone, L., y Ruíz Moreno, F. (2014). *Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales* (1.ª ed.). Publicaciones de la Universidad de Alicante.