

**TRABAJO FIN DE CICLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN**  
Técnico Superior de Comercio Internacional

Plan de internacionalización para una empresa  
venezolana

Autora:  
Zabala, Stephany  
Tutora:  
Eva Carreras  
2022



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. OBJETIVOS .....	1
a) Objetivo principal .....	1
b) Objetivos específicos .....	2
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTOS .....	2
4. ANÁLISIS PESTEL .....	3
a) Político / Legal .....	3
b) Económico .....	4
c) Sociocultural .....	5
d) Tecnológico .....	6
e) Ecológico .....	6
5. ESTUDIO DEL SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA .....	7
a) Competencia:.....	7
b) Público objetivo .....	8
c) Situación actual del sector .....	9
d) Análisis DAFO .....	11
6. VÍA PARA ACCEDER A UN NUEVO MERCADO .....	11
a) Tramitación para establecer sucursal en España .....	12
b) Riesgo de internacionalización .....	14
7. PLAN DE INVERSIÓN NUEVA SUCURSAL .....	17
a) Inversión .....	17
b) Presupuesto de plan de inversión.....	20
8. ÁREA LOGÍSTICA .....	20
b) Cantidad para enviar .....	22
9. MEDIO DE TRANSPORTE ELEGIDO .....	22
a) Selección de la ruta y duración de trayecto.....	23
b) Packaging .....	23
10. PROCESO Y TRÁMITES PARA LA IMPORTACIÓN EN ESPAÑA .....	24
a) Impuestos en España.....	25
11. REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN EN VENEZUELA .....	25
a) ¿Qué es SIDUNEA?.....	26
b) Requisitos .....	26



12.	INCOTERM.....	27
13.	PLAN DE MARKETING.....	28
	a) Producto.....	28
	b) Precio.....	29
	c) Distribución.....	30
	d) Publicidad.....	30
14.	ANÁLISIS NUMÉRICO.....	33
	a) Costes variables y fijos.....	33
	b) Coste total unitario (sin ganancias).....	33
	c) PVP.....	34
	d) Ingresos totales.....	34
	e) FORECAST.....	35
	f) Precio productos.....	36
15.	FORMA DE PAGO EN PÁGINA WEB.....	37
16.	ANEXOS.....	37
	a) Portfolio.....	37
	b) Nave.....	41
	c) Diseño packaging.....	42
17.	CONCLUSIÓN.....	44
18.	WEBGRAFÍA.....	45

## **1. INTRODUCCIÓN**

Al estar en un mundo en donde la globalización de mercados aumenta constantemente y cada vez se integran más economías, aumentando así el flujo comercial y financiero; las empresas tienen más facilidad de crear o encontrar oportunidades en distintos mercados. La búsqueda e identificación de estas oportunidades se pueden utilizar como una estrategia corporativa para empresas que se encuentran en países como Venezuela, el cual como ya se sabe al ser un tema mundialmente conocido, está pasando por una crisis política, económica y social. Empresas como Much Better, objeto de investigación, se encuentran en una situación de sostenimiento donde lo que buscan es aumentar el potencial de la empresa, disminuir el riesgo de dependencia de un mercado y compensar las debilidades del mercado en el que se encuentran. Por estas razones, se realizará la investigación desarrollando un plan de internacionalización, enfocados en obtener el acceso a un nuevo mercado mediante la venta online. Dicho plan será la herramienta que ayudará a la empresa para poder aspirar a la continuidad y fortalecimiento de la organización, buscando así la vía para internacionalizarse y solucionar los problemas antes planteados.

## **2. OBJETIVOS**

### **a) Objetivo principal**

El objetivo principal de la investigación es desarrollar un plan de internacionalización para la empresa Much Better en el mercado español, al tener gran ventaja idiomática y logística. Para poder desarrollar el plan de internacionalización de Much Better, se debe definir su alcance, tomando en cuenta que esta empresa fue fundada en 2018, ofreciendo un gran portfolio de camisetas, pantalones, ropa deportiva, entre otros; para mujeres, enfocados en el sector textil y de moda, sin embargo, para poder enfocar y segmentar al público objetivo es necesario definir cómo se entrará al mercado, evaluando este y su metodología, centrándose en un área en específico, que vendría siendo el sector textil y de moda.

**b) Objetivos específicos**

En la investigación se utilizará la recopilación de información sobre el mercado potencial a dirigirse, teniendo en cuenta las condiciones iniciales de la empresa, y así poder:

- Estudiar el mercado para enfocar las ventas de la empresa, estableciendo así el público al cual dirigirse, como la edad, sexo, población, entre otros. Y, por otra parte, analizar también la competencia.
- Evaluar la viabilidad del comercio valorando los riesgos para realizar una correcta gestión al igual que realizar un análisis del entorno económico, social, político y de comportamiento empresarial del país de destino.
- Establecer estrategias de comercialización para poder dar a conocer la marca en el país al que se dirigirá, bien sea de manera online o tradicional.

Al desarrollar estos objetivos ya se podrá definir el impacto que tendrá el desarrollo del plan de internacionalización en el país de destino en términos como la creación de puestos de trabajos, el uso de servicios locales que se utilizaran para la realización de las operaciones, entre otros; los cuales se irán definiendo mientras se vaya desarrollando el proceso.

**3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTOS**

Much Better es una marca con distintas tiendas de ropa ubicada en Caracas - Venezuela, Es una empresa filial de ARKA COMPANY creada en el año 2018 para ofrecer soluciones integrales a sus clientes ofreciéndoles servicios financieros y asesoramiento en distintos campos para la formulación de proyectos, cuentan con varias marcas que atiende la demanda de distintos sectores, dentro de los que se destacan; Gobands dedicada a la venta de brazaletes de eventos, LIFE que se encarga de venta de medicamentos, Mundo Bolsas comercializa bolsas biodegradables y de papel al mayor y Much empresa productora y comercializadora de ropa que se distingue por la marca que lleva su mismo nombre y atiende parte de territorio Venezolano .

Es importante destacar que el éxito de la marca Much Better en las cuatro tiendas físicas en la Ciudad Capital Caracas, en donde el volumen de venta, calidad, aceptación y lo accesible de sus productos permite proyectar su internacionalización, Much Better se caracteriza por contar con un ambiente agradable y el diseño de sus tiendas son llamativas, ofrece variedad de productos, son dinámicas y divertidas para ir de compras, la marca se centra en la juventud, pensando en su comodidad, vivir al máximo y que ser diferente de allí su eslogan “Si piensas diferente, piensas Much Better”.

La empresa ofrece productos del sector de la moda, presenta una gran variedad de camisetas de 100% algodón de distintos colores con frases o palabras estampadas, ropa deportiva, conjuntos, chándales, sweaters básicos y estampados, pantalones, entre otros.

#### **4. ANÁLISIS PESTEL**

Para poder evaluar y definir la viabilidad del comercio en el país de destino, en este caso España, se utilizará una herramienta llamada PESTEL que a juicio de Marín (2017) “Es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y los Legales”. El resultado en este caso permitirá identificar amenazas y debilidades, que después completará una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas DAFO. A continuación, se describen los seis factores que integran el análisis:

##### **a) Político / Legal**

Analizando la situación política y las políticas llevadas a cabo por el Gobierno, se puede resaltar que España es un Estado el cual tiene una forma política de monarquía parlamentaria, por lo que se basan en la soberanía nacional, la división de poderes y un sistema parlamentario. Esta soberanía nacional corresponde al pueblo español por lo que los ciudadanos son titulares del poder público y de este pueblo derivan los poderes legislativos, ejecutivos y judiciales. Actualmente, España tiene una cierta inestabilidad política, ya que el

partido que está actualmente gobernando lleva el menor número de asientos de los parlamentarios en las cámaras de representación en la historia. Trayendo así la aparición de nuevos partidos políticos y eliminando el bipartidismo que existía en España. La política en este país se rige principalmente por la constitución española.

## b) Económico

Por la coyuntura económica ocurrida por la pandemia ocasionada por el COVID 19, España al igual que otros países del mundo tuvo un descenso económico muy pronunciado, del cual hasta las fechas actuales se ha podido ir recuperando satisfactoriamente teniendo un crecimiento durante 2021 del 5,7% en el PIB. La demanda privada y el turismo han sido los pilares de este crecimiento y se estima que el PIB aumente un 6,4% en 2022 y que para 2023 se recupere la gran economía que se tenía antes de la pandemia. El gobierno tiene planeado cumplir esta meta para el 2023 ejecutando el Plan de Recuperación y Resiliencia de la UE donde impulsarán la inversión pública y privada.

**Tabla 1**

Base de datos de Perspectivas de la economía mundial con respecto a España.

Subject Descriptor	Units	Scale	Country/Series-specific Notes	2021	2022	2023
Gross domestic product, constant prices	Percent change		1	5.737	6.385	2.623
Total investment	Percent of GDP		1	21.057	21.867	22.251
Inflation, average consumer prices	Percent change		1	2.238	1.646	1.381
Volume of imports of goods and services	Percent change		1	12.005	8.837	4.962
Volume of exports of goods and services	Percent change		1	11.945	12.006	4.385
Unemployment rate	Percent of total labor force		1	15.370	14.771	14.144
General government net lending/borrowing	Percent of GDP		1	-8.629	-5.020	-4.440
General government net debt	Percent of GDP		1	104.515	101.884	102.267
General government gross debt	Percent of GDP		1	120.224	116.443	116.246
Current account balance	Percent of GDP		1	0.413	1.414	1.381

A partir de los datos macroeconómicos mostrados en la tabla contiene series de datos seleccionados evidenciándose el comportamiento y evolución de la

economía es referido análisis y las proyecciones por el personal técnico del FMI permiten determinar la evolución económica a nivel mundial centrándose en España. Tomado de IMF – World Economic Outlook Database, Octubre 2021.

### **c) Sociocultural**

Los datos demográficos afirman que España supera los 47 millones de habitantes y se caracteriza por el envejecimiento de la población es decir cuenta con una pirámide demográfica invertida. Se presenta una tasa de desempleo es cual es uno de los grandes problemas sociales actuales el cual afecta más que todo a los jóvenes y a los mayores de 45 años.

Es importante destacar que España es un país plurilingüe en el que obligatoriamente según la constitución se debe hablar castellano, pero igual existen otras lenguas como el catalán, el valenciano, el gallego, el euskera y el aranés. Según el INE la población residente extranjera es de 5.512.558 y la población española de 41.923.039 siendo así la densidad de la población de 93,76 hab/km, siendo así el cuarto país más poblado de la Unión Europea.

Las costumbres más comunes y de gran importancia son: la siesta durante las tardes, el flamenco, la fiesta en honor a San Fermín, las fallas valencianas y las corridas de toros (aunque por protección a los animales se ha reducido esta práctica). Algo a destacar es que en España han dado un gran paso con respecto a la igualdad de género, llegando en el 2020 a una puntuación de 69,6% en el índice europeo de igualdad de género (en una escala que oscila entre 0 y 100, siendo 100 la máxima igualdad).

En cuanto a la igualdad de género España ha sido uno de los principales países de la Unión Europea que lograron aceptar en su totalidad las relaciones interpersonales entre el mismo sexo, por lo que, a simple vista, se puede ver que a nivel social es un país con una sociedad avanzada y preocupada por el futuro y el bienestar de todos.

**d) Tecnológico**

A nivel tecnológico España ha tenido un muy buen posicionamiento a nivel mundial, en este sentido el gobierno realiza grandes inversiones para esta y por ejemplo en 2022 se invertirá un 5% más de lo que ya se invierte, lo cual traerá oportunidades de negocio para empresas que trabajen con la AAPP. Adjudicaciones TIC indica que los ministerios más activos a invertir serán los de Hacienda y Función Pública con inversiones estimadas del 58%, luego Asuntos Exteriores, UE y Cooperación, se prevé que inviertan un 40%.

En España el sector de la tecnología es uno de los sectores con mayor crecimiento en la última década y ha aumentado masivamente la digitalización siendo esta la estrategia para la transformación del modelo productivo y la recuperación económica tras la pandemia. El gobierno apuesta por la digitalización total por lo que firmemente recogen el Plan España Digital 2025, en el que se llevan a cabo estrategias para impulsar las tecnologías cruciales en España como el 5G, la ciberseguridad, el Big Data y la Inteligencia Artificial. El sector de la tecnología supone un 3,8% del PIB español.

**e) Ecológico**

En este aspecto España se sitúa en el Top de los países europeos con mayor superficie de producción ecológica, es el país con más tipos de energías renovables como por ejemplo la famosa energía eólica con la que España ha sido pionero produciendo desde el 2007 el 20% de la electricidad eólica mundial y suministra este tipo de energía al 39% de la población española, pero se tiene previsto que en 10 años se suministre al 84% de la población.

En España se tiene un control en la reducción de emisiones de CO2 logrando reducir un 20% y se seguirá reduciendo gracias a las nuevas tecnologías implementados en los vehículos y la concientización de la población. Cabe destacar que también se le da gran importancia al reciclaje y en todas partes es obligatorio dividir los desechos en papel y cartón, vidrio, plástico, residuos, etc.

## 5. ESTUDIO DEL SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA

### a) Competencia:

La moda española es un sector dinámico y creciente, pero tremendamente heterogéneo, fragmentado y polarizado. Engloba la confección, complementos. Este sector se ha convertido, en los últimos años, en un referente mundial. En este contexto representa una realidad socioeconómica y cultural que, dentro y fuera de nuestras fronteras, identifica y atribuye valor a la Marca España.

El concepto Made in Spain en moda supone aportar un valor diferencial al producto, incluso frente a los países con más tradición, especialización y prestigio, como pueden ser Francia o Italia.

El sector de la moda es muy extenso y siempre ha estado presente desde los años más antiguos, actualmente se mueve de manera fácil, económica y rápida por lo que existen miles de empresas las cuales ofrecen este tipo de producto.

Es importante destacar como punto de análisis tres empresas que se dedican a la venta de ropa cómoda en España de manera online:

LEFTIES: es una cadena española de tiendas de ropa perteneciente al grupo de INDITEX, dedicada a la venta de ropa low cost de estilo homewear, ropa deportiva y ropa interior. Tienen disponible la venta en tiendas físicas y de manera online.

- Fortalezas: tienen años de experiencia y fama en el mercado español al pertenecer a Inditex.
- Debilidades: se centran más en el precio que en la calidad.
- Precios: en general los precios rondan entre 1€ y 40€.

UNIQLO: es una cadena japonesa de tiendas de ropa perteneciente al grupo Fast Retailing, dedicados a la venta de ropa especialmente cómoda y

básica, con diseños exclusivos de la marca. Desde el 2016 han hecho envíos a España e instalaron un almacén de distribución en Barcelona para actualmente contar con 5 tiendas físicas en España.

- Fortalezas: tienen años de experiencia en mercado español y mundial.
- Debilidades: los diseños son limitados a la moda japonesa.
- Precios: en general los precios rondan entre 10€ y 90€

NA-KD: es una marca de moda y tienda en línea sueca famosa por tener una modalidad de diseño llamada “moda rápida” en la que diseñan y venden la ropa según la tendencia que haya en el momento, y tienen una gran campaña de marketing con influencers y los mismos clientes.

- Fortalezas: tienen gran fama entre el público juvenil al tener una gran campaña de marketing con influencers como Bruna Bear con la que lanzaron hasta una colección.
- Debilidades: según reseñas, las tallas que ofrecen son muy limitadas.
- Precio: en general los precios rondan entre 20€ y 250€

## **b) Público objetivo**

En la actualidad las personas están en busca de tener la suficiente comodidad para su vida cotidiana, por lo que es muy importante la ropa que utilizarán durante todos los días. Como ya se sabe, a nivel de compras y preocupación de qué utilizar en el día a día, las mujeres son protagonistas, en el rango de edad entre los 20 y 30 años al volverse más independientes desde jóvenes y teniendo muchas más responsabilidad y actividad quieren estar cómodas, pero verse bien al mismo tiempo, en cambio los hombres a esas edades se despreocupan más de dichos temas y decisiones.

Se buscará dirigirse a consumidores del sexo femenino con un poder adquisitivo medio, las cuales busquen calidad a un precio accesible al estar en el momento de independencia de sus vidas. Geográficamente, al querer

establecer una sucursal en Guadalajara, Castilla la Mancha, la empresa se centrará en vender en las ciudades principales como Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia, Málaga, Sevilla. Por lo que, para Much Better es conveniente centrarse en mujeres en ese rango de edad con nivel adquisitivo aceptable, y de esta manera lograr captar su atención a través de las redes sociales y publicidad tradicional.

En España según la INE (Instituto Nacional de Estadística), existen 1.966.875 mujeres entre 20 y 30 años en total, y por provincias a las que se dirigirá la empresa sería: Andalucía (446.093), Aragón (63.253), Cataluña (410.274), Comunidad valenciana (254.154), Comunidad de Madrid (371.802) y País vasco (100.003) siendo un total de 1.645.579 el público exacto al que dirigirse los cuales representan el 30% de compradores online en el país.

Por otra parte, analizando el estudio sobre el poder adquisitivo hecho por GFK (Growth from Knowledge), se puede decir que España es uno de los países con poder adquisitivo por habitante más bajo de Europa siendo la mitad de España un promedio de poder adquisitivo medio – alto y la otra mitad un poder adquisitivo medio – bajo.

En general por habitante ganan un aproximado de 14.540 euros al año. Partiendo de estos datos, se tomaría un 5% de esta cuantía de personas como base, siendo un total de 82.278 de clientes potenciales al cual las primeras ventas lograrían captar un 2% de estos clientes potenciales, vendiéndose en total a 1.645 clientes el primer año.

### **c) Situación actual del sector**

La industria de la moda, como muchas otras, se ha visto gravemente afectada por los efectos provocados por la pandemia desde comienzos de 2020, y más recientemente por el encarecimiento del precio de la luz, de las materias primas y el transporte. Sin embargo, muestra cierto crecimiento gracias a los operadores más grandes en el país, pero sin embargo las pymes también forman gran parte de la industria.

Es importante resaltar que las palabras claves que identifican el sector son: Fast fashion, digitalización, omnicanalidad y perspectiva de cliente... dichas palabras quieren decir que para triunfar en la industria se debe ir creando novedades a nivel comercial, administrativo y operacional de la empresa centrándose en el cliente.

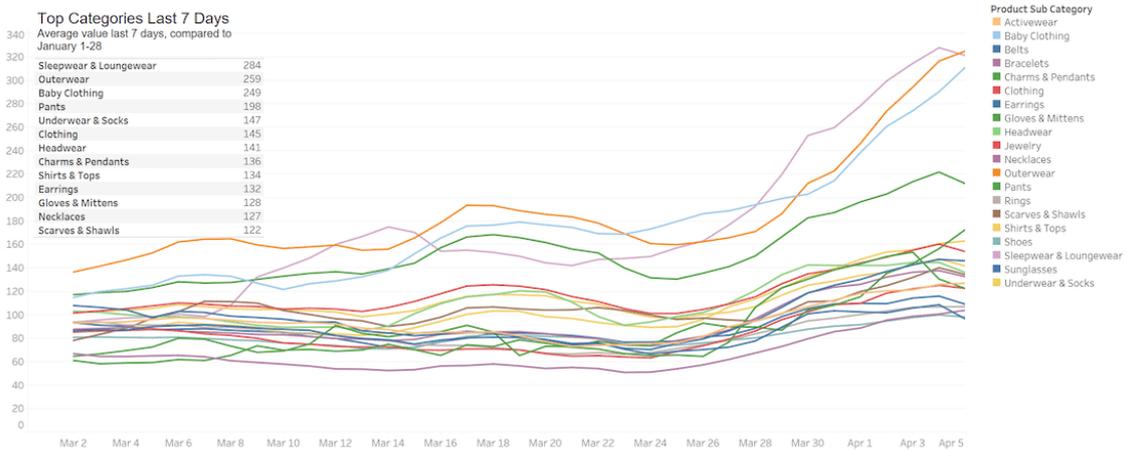
En los últimos años, gracias a la digitalización ha existido un aumento masivo de la venta online a nivel mundial, al poder comprar productos desde tu casa sin tener que perder todo un día en un centro comercial o una tienda, valiendo la pena las empresas que ofrezcan buenos términos de devolución y envíos de calidad. Con respecto al sector de la ropa cómoda en específico, según la plataforma de segmentación llamada CRITEO en una publicación realizada en abril de 2021 menciona que estadísticamente se presenta el aumento de la venta de ropa informal, para dormir y cómoda de hasta un 184% a nivel mundial:

### Gráfico 1

Aumento de las ventas de ropa informal, ropa para dormir y ropa cómoda.

**Aumento de las ventas de ropa informal, Ropa para dormir  
y ropa cómoda hasta un 184% más**

Indexed Sales By Category in Apparel & Accessories in AU



Nota: El gráfico muestra el aumento de las ventas mundiales de distintos tipos de prendas de ropa del mismo sector. Tomado de CRITEO, Abril 2021.

**d) Análisis DAFO**

**Cuadro 1**

DAFO de la empresa MUCH BETTER

**DAFO EMPRESA**



Nota: En el cuadro se muestran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tendrá la empresa en España. Elaboración propia, Mayo 2022.

**6. VÍA PARA ACCEDER A UN NUEVO MERCADO**

A la hora de decidir de qué manera exportar un producto, lo primero que se debe plantear es cuál es la manera más conveniente de hacer llegar el producto que se ofrece al cliente. Al querer internacionalizar la marca de ropa individualmente se podría establecer una sucursal en España contando con una planta de distribución en Guadalajara – Castilla la Mancha para poder tener gran acceso a todo territorio español gracias a la cercanía de la capital Madrid que es el centro de toda España y en esta planta estarían el departamento de atención al cliente y logística; por teletrabajo estaría el departamento de contabilidad y marketing.

Esta planta de distribución realizaría los envíos directamente por cada compra online que hagan las personas en la página web de la marca. La sucursal carecería de personalidad jurídica propia ya que es una delegación dependiente de una empresa matriz. Las ventajas que puede suponer una sucursal es que se

tiene dominio directo del mercado, producto y precio, al igual que te da un posicionamiento eficaz para rivalizar con la competencia y también se llega a tener un buen conocimiento del cliente; pero al igual que existen ventajas también están las desventajas que vendrían siendo el hecho de que se debe realizar una mayor inversión, existirían más costes y se corre con un riesgo más alto.

#### **a) Tramitación para establecer sucursal en España**

Para poder establecer una sucursal en España se deben de seguir una serie de pasos, al ser una de las formas más comunes de emprender de las empresas extranjeras, existen muchas empresas de asesoría fiscal experimentada dedicadas a agilizar todo el proceso y asegurar a cumplir todas las obligaciones. Los pasos son los siguientes:

##### **Reservar el nombre de la sucursal**

Lo primero que se debe realizar es reservar el nombre de la sucursal en España, siendo este un trámite que se realiza en el Registro Mercantil Central; el nombre debe ser el mismo que el de la matriz y algo muy importante es que en el apartado el beneficiario se debe poner a la empresa matriz extranjera como nombre del representante legal.

##### **Obtener el número del NIF para la sucursal en España**

Cuando ya se tiene el nombre se debe obtener el Número de Identificación Fiscal o NIF provisional, para poder conseguirlo se debe ir a la Agencia Tributario la cual solicitará los poderes del representante legal de la sucursal en España el cual debe ser una persona física o jurídica con residencia en España y su respectivo NIF, también solicitará el acta de socios en la que se expondrá la intención de crear una sucursal. Según instrucciones halladas en la página web de la Agencia tributaria, indican que si los documentos que se aportan no están otorgados en España, deberán estar traducidos al castellano y dejar constancia de ser auténticos para su validez y eficacia ante la Administración pública española y para ello se debe aportar la copia legalizada mediante Legalización Diplomática o Apostilla de la Haya y la traducción oficial debe ser por un traductor jurado o a través de representaciones consulares o diplomáticas.

La documentación que se debe aportar para la asignación del NIF provisional es:

- MODELO 036

## Cuadro 2

Instrucciones de relleno de MODELO 036

NIF		NIF definitivo, disponiendo de NIF provisional	
<b>Pág.1:</b>	<i>Datos identificativos, casillas 101 y 102</i>	<b>Pág.1:</b>	<i>Datos identificativos, casillas 101 y 102</i>
	<b>APARTADO 1A) casilla 110</b>		<b>APARTADO 1A) casilla 120 y 134</b>
	<i>Lugar, fecha y firma</i>		<i>Lugar, fecha y firma</i>
<b>Pág.2B): APARTADO 2B)</b>		<b>Pág.2B): APARTADO 2B)</b>	
<b>Pág.3: APARTADO 3</b>		<b>Pág.6: APARTADO 7C)</b>	
<b>Pág.6: APARTADO 7C)</b>			
<b>Pág.8: APARTADO 12</b>			

Nota: en el cuadro se puede ver que se debe rellenar en el MODELO 036 si se trata de la solicitud del NIF temporal o NIF definitivo. Tomado de la Agencia Tributaria, Mayo 2022.

- Documento actualizado que acredite la existencia de la entidad y justificación de su presencia en España, original y fotocopia.
- Documento que acredite el nombramiento de un representante con residencia en España, original y fotocopia.
- Fotocopia del NIF del representante, que será la persona que firme la declaración censal.

Y en el caso de solicitudes presentadas por medio de representante, se aportará, además:

- Fotocopia del Número de Identificación Fiscal (NIF) del representante. Si comparece al presentar la solicitud bastará con que lo exhiba.
- Documentación acreditativa de la representación.

Los documentos se pueden presentar por vía telemática a través de internet o en impreso entregándose directamente en la Administración o

Delegación de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal del titular de la declaración o enviándolo por correo certificado.

### **Formalización de la sucursal en España ante notario**

Para poder empezar el trámite del otorgamiento de escritura pública de la sucursal ante un notario español se debe tener contar con los siguientes requisitos:

- Certificado del Registro Mercantil Central
- Denominación de nombre reservada
- NIF de la empresa extranjera
- Acta de la Junta Extraordinaria de Socios
- Poderes para el representante legal y su documentación
- Estatutos de la empresa extranjera
- Certificado del Registro mercantil en la Cámara de Comercio del país de origen donde se encuentra la empresa matriz

### **Visitar a la Agencia Tributaria y al Registro Mercantil**

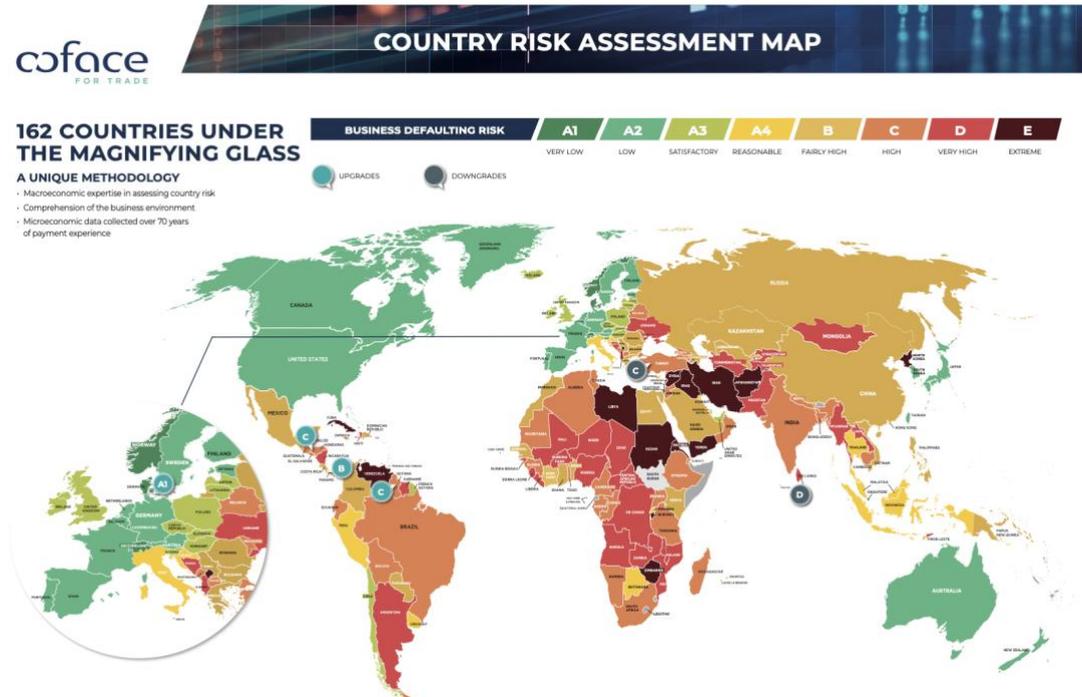
Por último, ya se deberá solicitar el NIF definitivo e inscribir la escritura en el Registro mercantil, cuando ya esté inscrita ya se podrá solicitar el NIF definitivo para la sucursal y el alta en el censo de empresarios mediante otro modelo 036.

#### **b) Riesgo de internacionalización**

Algo muy importante a la hora de exportar un producto o simplemente entrar a un nuevo mercado, son los riesgos que podemos tener en este proceso bien sean los riesgos comerciales o riesgo país como tal, los cuales teóricamente se dividirán en riesgos internos y externos. Partiendo de que el PIB del país es de 1.281 billones USD con un crecimiento actual de 4,6%, un IPC de 6,8%, tasa de desempleo de 13,5%, saldo presupuestario con respecto al PIB -5,1%, saldo de cuenta corriente 0,4% y deuda pública de 115,6%. Fuentes como COFACE utilizan un método de análisis para clasificar el riesgo en siete niveles en orden ascendente de riesgo siendo estos: A1, A2, A3, A4, B, C y B.

**Mapa 1**

Mapa Riesgo País mundial.



Nota: en el mapa se puede apreciar de manera visual el riesgo país de todos los países a nivel mundial, asignando un rango desde A1 (país seguro) hasta E (país inseguro). Tomado de COFACE, Mayo 2022.

**Tabla 2**

Indicador de los principales macroeconómicos de España-

**MAJOR MACRO ECONOMIC INDICATORS**

	2019	2020	2021	2022 (f)
GDP growth (%)	2.0	-10.8	5.0	4.6
Inflation (yearly average, %)	0.8	-0.3	3.1	6.8
Budget balance (% GDP)	-3.9	-10.3	-6.9	-5.1
Current account balance (% GDP)	2.1	0.8	0.9	0.4
Public debt (% GDP)	95.5	120.0	118.4	115.6

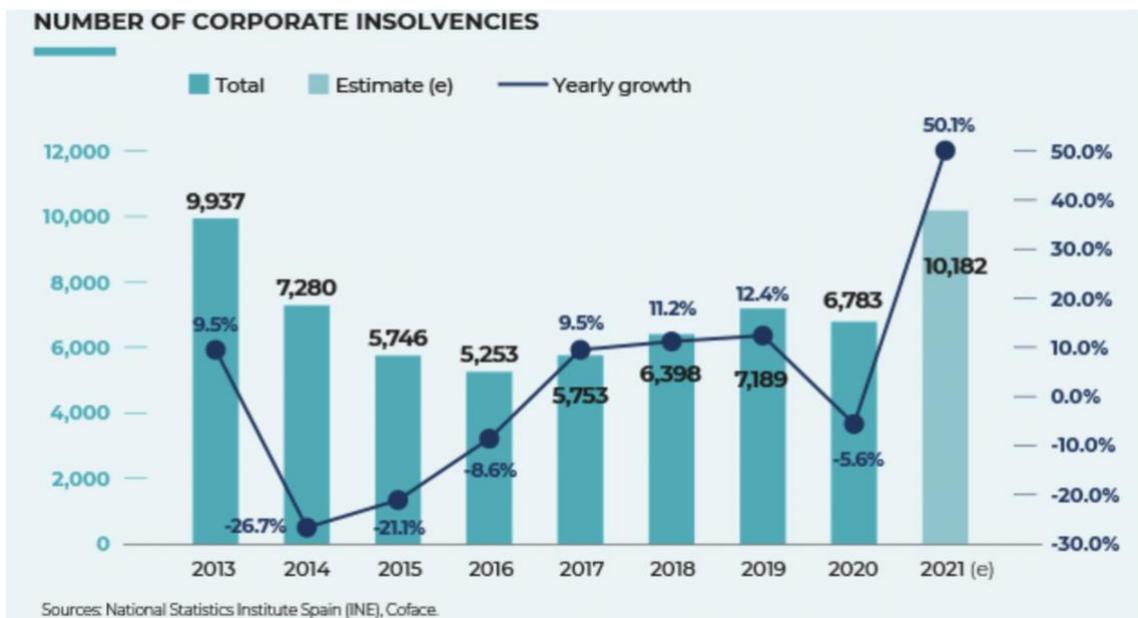
(e): Estimate (f): Forecast

Nota: en la tabla se indica la evolución de los principales macroeconómicos representados en porcentajes desde el año 2019 hasta el año 2022. Tomado de COFACE, Mayo 2022.

Según esta fuente, el riesgo comercial de España es de un tipo A1 y un riesgo país tipo A2, por lo tanto, es bastante bueno y seguro realizar cualquier tipo de proceso comercial, administrativo o legal en este. Se debe destacar que España tiene una fuerte ventaja comparativa en energías renovables, es un país con alta conciencia con respecto al calentamiento global y cuidar el planeta, también cuenta con reformas importantes en el mercado laboral, el sector bancario, etc. Se presencia un aumento del apoyo financiero de las instituciones europeas y existe un importante desapalancamiento del sector privado. También el sector manufacturero ha mostrado capacidad de reinversión en los últimos tiempos. Por otro lado, el país tiene la debilidad de que cuenta con una alta deuda pública y privada, existe un alto desempleo estructural, el panorama político es fragmentado y polarizado (existe una unidad territorial amenazada por el independentismo catalán). Por último, como se sabe, la guerra de Ucrania ha tenido gran impacto en la economía, especialmente en la de España, esta ha obstaculizado la recuperación económica tras la gran crisis en el 2020 y ha traído inflación en general y subidas de precios de la energía.

## Gráfico 2

Número de insolvencia empresarial.



Nota: en el gráfico se puede apreciar el aumento del número de insolvencias que se han presentado en las empresas en los últimos años. Tomado de COFACE, Mayo 2022.

## **7. PLAN DE INVERSIÓN NUEVA SUCURSAL**

Como ya antes definido, para acceder al mercado se creará una sucursal en España, dicha sucursal será físicamente una planta de distribución donde llegará mercancía, se almacenará e irá saliendo por pedido que se realice de manera online. Para ello, se necesitará una nave, personal, material y los gastos que se lleven mensualmente, con el plan de inversión se sabrán los costes que esto supondría:

### **a) Inversión**

#### **Nave**

Tras una extensa búsqueda de naves, se encontró una a un precio muy bueno para los metros cuadrados que tienen, se encuentra en el polígono industrial de Cabanillas del Campo (Guadalajara), cuenta con 189 metros cuadrados a un precio de 63.000 €. Tiene excelentes comunicaciones con acceso directo a la N-2 y la R-2 y cercanía a la Autovía A-2 (Madrid – Barcelona), la E-90 y la N-320. La fachada da con toda la calle principal por lo que a nivel logístico es algo bueno ya que tendrá buen acceso para los camiones.

#### **Proyecto e instalación de almacenaje en la nave**

La empresa MECALUX es una de las compañías líderes en tecnología intralogística a nivel mundial y ofrecen soluciones inteligentes de almacenaje por lo que se encargaría completamente de la distribución e instalación del proceso de almacenaje en la nave, organizan las estanterías según sea más conveniente, instalarán el software de almacenamiento para poder rastrear en tiempo real las existencias, e instalarán la zona de picking. Llevar a cabo todo el proyecto de instalación de almacenaje tendrá un coste de 90.000€.

#### **Mobiliario**

Dentro de la nave estarán las oficinas operativas de atención al cliente, recursos humanos y logística por lo que se tendrá personal y por ello se debe de contar con una serie de mobiliario dentro de las oficinas:

- Uniforme de trabajo de Vestuariolaboral: 148€

- Sala de descanso de IKEA: 51,99 €\*1 (mesa comedora) + 14,99 €\*6 (sillas para mesas) + 310,95€ (cocina) + 135 (microondas) + 399 (nevera/refrigerador)
- Mobiliaria de oficina de IKEA: 79,99 €\*3 (silla de escritorio) + 71,99 €\*3 (escritorio) + 74,99 €\*4 (estanterías)
- Baños de IKEA: 269 € (WC) + 32,99 € (Espejo de baño) + 72,20 € (lavabos)

### **Equipos para proceso de información**

- Ordenadores de HP ( PC HP-24 ): 5 equipos 670,65 €

### **Coste de personal**

El salario que tiene cada trabajador de la empresa, en base a números reales que se ha recogido de internet específicamente de la página web Infojobs. Para ello se ha hecho una selección de puestos de trabajo dentro de la empresa. Cabe destacar que la empresa hace frente a la Seguridad Social a cargo de la empresa por la contratación de los trabajadores.

- Encargados a la atención del cliente (2): 1.315€ mes
- Empleado de limpieza (1): 875€ mes
- Jefe de planta (1): 2.000€ mes
- Mozo de almacén (3): 1.580€ mes
- Marketing manager (1): 2.900€ mes
- Administrativo contable (1): 1.700€ mes

### **Otros pagos**

Gastos de servicios básicos mensuales que tendrá la nave:

- Línea fija de Orange (12, 95 euros) al mes
- Electricidad de Podo (0,119euros/año; 7.000 kWh): 833 EUR/año = 69,41 EUR/mes
- Agua de iAgua (0,90\*189m<sup>3</sup>): 170,10 EUR/año – 14,17 EUR/mes
- Gas de Podo (0,0427 EUR/ 7.000kwh) = 298,9 EUR/año = 25 EUR/mes

## Transporte en España

Para poder transportar la mercancía al cliente final, se podrá subcontratar la empresa Correos la cual ofrece una tarifa de 4€ para envíos de entre 0 – 5 kg y realizan el envío entre 48-72h solo en la Península. Suponiendo que se vende a 200 clientes sería un total de 800€ por mes.

Por otra parte, para transportar la mercancía desde el puerto de Valencia hasta el almacén en Guadalajara, se contratará a una empresa de transporte que según la página web Searates supondría un coste de 141€.

### Screenshot 1

Coste de transporte terrestre desde Puerto de Valencia hasta almacén en Guadalajara



Nota: se puede ver el tiempo en que tardaría en llegar la mercancía a destino y el precio evaluado en base a peso y volumen de la mercancía. Searates, Mayo 2022.

## Transporte marítimo

Para hacer llegar la mercancía desde Venezuela hasta España se realizará transporte marítimo con Hapag-lloyd que también incluiría el transporte terrestre desde la planta de producción en la Yaguara en Caracas hasta el puerto, lo cual según se ha pedido información a través de llamada telefónica a un consolidador de carga ubicado en Caracas – Venezuela, supondría un coste de 200€ por envío de 8 cajas. Algo importante a tomar en cuenta es que se hará el envío de las 8 cajas una vez cada tres meses, y como vayan yendo las ventas se enviaría con más frecuencia.

**b) Presupuesto de plan de inversión**

A continuación, se ha realizado un cuadro en Excel representando toda la inversión que se hará en base a una previsión anual de gastos para la nueva planta:

**Cuadro 3**

Cálculo de presupuesto de plan de inversión desglosado

<b>INVERSIÓN</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Nave</b>	63.000,00 €
<b>Proyecto e instalación de almacenaje en la nave</b>	90.000,00 €
<b>Mobiliario</b>	
Uniformes de trabajo	148,00 €
Sala de descanso	987,00 €
Mobiliaria de oficina	756,00 €
Baños	375,00 €
<b>Equipos para proceso de información</b>	
Ordenadores	3.353,25 €
<b>Coste de personal</b>	
Encargados a la atención del cliente	31.560,00 €
Empleado de limpieza	10.500,00 €
Jefe de planta	24.000,00 €
Mozo de almacén	56.880,00 €
Marketing manager	69.600,00 €
Administrativo contable	40.800,00 €
<b>Otros pagos</b>	
Línea fija	156,00 €
Electricidad	833,00 €
Agua	170,10 €
Gas	298,90 €
<b>Transporte en España al cliente</b>	<b>9.600,00 €</b>
<b>Transporte en España Valencia - Guadalajara</b>	<b>564,00 €</b>
<b>Transporte marítimo + terrestre Venezuela</b>	<b>800,00 €</b>
<b>TOTAL PRIMER AÑO</b>	<b>404.381,25 €</b>
<b>TOTAL ANUAL SOLO GASTOS MENSUALES</b>	<b>245.762,00 €</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>20.480,17 €</b>

Nota: en el cuadro se pueden ver los distintos costes que se presentarán en la inversión para establecer la planta distribuidora a España. Elaboración propia, Mayo 2022.

**8. ÁREA LOGÍSTICA**

Al analizar el tipo de producto y distribución de este, se ha decidido trabajar con un almacén de distribución central en donde llegará toda la mercancía mensualmente y de donde saldrán los productos ya preparados y

listos para el envío nacional. No se contará con almacenes regionales ya que como se ha dicho antes se tienen los almacenes centrales en una zona donde si sale la mercancía ya lista puede llegar en menos de dos días a cualquier ciudad de España. Por ahora solo se realizan envíos por toda España. Con respecto al grado de protección de la mercancía; el almacén está completamente cubierto para poder protegerla de los agentes atmosféricos y meteorológicos. Por último, el grado de mecanización del almacén será en parte convencional y también automatizado.

**a) Distribución de almacenaje de la empresa**

- Zona de recepción/ descarga/ control de entrada: En esta zona se recibirá la mercancía enviada de Venezuela, la cual será descargada con transpaletas manuales y pasarán a una zona de stage donde será revisada y se hará el control de cantidad para luego pasar al almacén de pallets.
- Área de cajas paletizadas: en esta área se podrán ver las estanterías metálicas que estarán divididas por números y cada compartimento tendrá su código para saber de qué producto se trata, con carretillas elevadoras se posicionarán los pallets en sus respectivos cuadros.
- Almacén de materiales: este es el almacén donde se podrán encontrar materiales como cajas, papeles, plástico, hojas, pegatinas, cinta, etc.
- Zona de picking: en esta zona se encuentran los productos de manera más visible de modo que se puedan agarrar de manera convencional según se produzca un nuevo envío, en la nave se instalará un software que lleve el control de todas las existencias y en la plataforma indicará por código en qué parcela se encuentra cada producto, para así poder agilizar el proceso selección de productos para su envío. Aquí se realizará el embalaje, escaneo de salida de envío y etiquetado de datos de envío.

- Zona de carga/ control de salida: esta es la zona donde llegará el transportista para recoger los paquetes a enviar al cliente final.

#### **b) Cantidad para enviar**

Para poder exportar la mercancía a España, tomando en cuenta el hecho de que no se trata de una muy alta cantidad de mercancía lo más viable es enviar la mercancía LCL o mejor dicho grupaje por vía marítima, por lo que se enviarán cada 3 meses 8 cajas en las cuales en cada una habría 100 prendas de ropa, por lo que en total la empresa dispondría de 800 prendas de ropa cada 3 meses para poder vender a los clientes. Cada caja tendría un peso aproximado de 17 kg y un volumen de 0,49 CBM.

### **9. MEDIO DE TRANSPORTE ELEGIDO**

La empresa se centrará en utilizar el transporte multimodal y así contratar 2 medios de transporte; marítimo y terrestre. En concreto el transporte marítimo elegido es debido a que la mercancía viaja a temperatura ambiente, el trayecto no es muy amplio, ni tiene mayor complejidad respecto a la ubicación. El barco es uno de los medios más utilizados respecto a la exportación e importación de mercancías hoy en día a nivel mundial.

Con respecto al transporte terrestre este tiene una capacidad de respuesta y rapidez elevada. En un trayecto medianamente corto para envíos urgentes es el más recomendable. Tiene una gran habilidad de carga y descarga, así como una variedad de horarios para su uso. Es uno de los medios de transporte más baratos hoy en día por lo que se abaratan los costes y da lugar a un mayor descuento para el cliente final. También posee seguridad de la mercancía y permite transportar todo tipo de mercancías y tiene una serie de características que son muy beneficiosas como: versatilidad, directo, accesibilidad, rapidez, flexibilidad, seguridad del envío, bajo coste del embalaje y la documentación es bastante sencilla.

Por otra parte, destaca el transporte marítimo ya que este será el utilizado en el trayecto hasta España. En este tipo de transporte se toma mucho en cuenta el volumen y la capacidad de almacenaje del buque por lo que se podría mandar

una cantidad muy grande de mercancía sin tener ningún problema, otra de sus características es la seguridad y la estabilidad del buque en la cual las condiciones meteorológicas no le perjudica por el contrario en el transporte aéreo si perjudica gravemente a la hora de transportar algún tipo de mercancía y en el transporte marítimo por las características del buque; robustez, flexibilidad y resistencia le puede ser más fácil moverse en malas condiciones climatológicas.

**a) Selección de la ruta y duración de trayecto**

La ruta terrestre en origen sería desde la zona industrial en Libertador La Yaguara donde un camión cargará el contenedor y lo transportará hasta el puerto La Guaira en una duración de unos 50 minutos para llegar al puerto.

La ruta marítima consistiría simplemente en la salida desde el puerto La Guaira hasta el puerto de Valencia (España) con la naviera Hapag-Lloyd con llegada aproximada en unos 18 días.

Para culminar el envío de Venezuela a España, ya llegada la mercancía a Valencia se transportaría en camión hasta el almacén central ubicado en Guadalajara.

Por último, con respecto al envío al cliente final, cada vez que se reciba un pedido eso se recibirá automáticamente en el almacén de la empresa y a la empresa transportista y el personal de picking imprimirá el pedido y se encargará de seleccionar los productos pedidos, embalarlos y etiquetarlos con la correspondiente etiqueta enviada por el transportista, para luego entregarlo al transportista y este se encargará de hacer llegar la mercancía de manera terrestre y/o área.

**b) Packaging**

El packaging se dividirá en el que se utilizará para transportar la mercancía y luego el que se utilizará para llegar al cliente final:

- Packaging para transporte: este consistirá en cajas de cartón de 350 mm x 350mm x 500mm donde dentro irán distintas prendas de ropa divididas

en cada caja por cada tipo de prenda de ropa y cada caja estará codificada, por ejemplo, en una caja habrá 20 sweaters, 20 camisetas blancas, 20 chándales y por fuera estará codificada con sus respectivos códigos de barras. Cada prenda de ropa irá individualmente dentro de bolsas de polipropileno con solapa adhesiva.

- Packaging para cliente final: cada producto que se envíe al cliente irá en bolsas de poliéster ecológicas con el logotipo impreso, dentro irá una tarjeta diciendo que gracias por su compra con la factura y en las primeras compras se dará un cupón de 20% de descuento y stickers.

## **10. PROCESO Y TRÁMITES PARA LA IMPORTACIÓN EN ESPAÑA**

Lo más importante en este punto es el saber si se importa mercancía comunitaria o no comunitaria, al ser de Venezuela es NO COMUNITARIA por lo que para poder importar la mercancía se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Se debe contar con certificado de origen, vendría siendo el documento que informa exclusivamente el país donde se ha producido el producto.
- Factura comercial, este documento es el que contiene los datos de la compra y los detalles de esta, debe ser expedida por la empresa exportadora.
- Albarán (packing list), este es un documento que debe contener a detalle los bultos, kilos netos y brutos, la fecha de carga y todos los datos del expedidor y del receptor.
- Conocimiento de embarque, es un documento tramitado por la naviera que sirve para poder declarar que han recibido la mercancía a bordo.
- Número EORI, este es un número identificativo necesario para importar desde cualquier país de fuera de la Unión Europea, para poder conseguirlo debes solicitarlo a la Agencia Tributaria dando ciertos datos y lo tendrías disponible en un máximo de 48h y ya así se podrá tener la libertad de operar en las aduanas.
- Se debe hacer Declaración de valor DV1, el cual indica el valor en aduana de la importación.

**a) Impuestos en España**

Al importar mercancía en España se cobran una serie de impuestos como el IVA y el arancel. Para poder calcularlos se debe saber primero la partida arancelaria del producto, que vendría siendo 61121100, 6109100 y 61042200 y contaría con un arancel del 12% y se debe aplicar el IVA general que se aplica por defecto a todos los productos y servicios que vendría siendo el 21% sobre el valor de aduana. Para esto hay que sumar la cuantía de la mercancía y flete que sería un total de 37.273,58€ (37.073,58€ el valor de la mercancía y 200€ flete) y ahora se debe calcular el arancel:

- Arancel (12%) =  $37.273,58€ \times 12\% = 4.472,82€$

Ya teniendo el arancel se debe contar con los gastos accesorios que vendría siendo los gastos de transporte, en puerto de destino, etc. Que serían 141€, ahora se debe calcular la base imponible IVA que sería:

- Base imponible IVA =  $4.472,82€ + 12\% + 141€ = 5.150,55€$

Y, por último, ya poder calcular el IVA de la importación de la siguiente manera:

- IVA de importación =  $5.150,55€ \times 21\% = 1.081,61€$

La liquidación de este impuesto lo tramita el agente de aduana y tiene lugar en el momento en que se produce la liquidación de los derechos arancelarios. El DUA se utilizará para determinar el IVA. Este IVA aparecerá detallado junto a los impuestos de aduana en el modelo 031 de la Agencia Tributaria donde se indicarán los plazos para saldarlo.

**11. REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN EN VENEZUELA**

Para poder exportar mercancía desde Venezuela primero hay que tomar en cuenta que no se debe pagar ningún tipo de impuesto o valor añadido, gracias a la promoción a incitar a las empresas locales a exportar. Para realizar una exportación primero se debe entender lo que es el "SIDUNEA" en Venezuela:

**a) ¿Qué es SIDUNEA?**

Es un Sistema Aduanero Automatizado que sirve de herramienta informática aplicada a la Administración Aduanera y Tributaria que funciona para registrar, intercambiar y procesar información sobre la mercancía objeto de tráfico internacional y así saber el trámite, control de llegada, almacenamiento, permanencia y extracción de esta. Se conforma por un conjunto de módulos los cuales están divididos en: MODBRK (módulo declarante para efectuar las declaraciones y obtener información sobre las mismas), MODTRB (módulo declarante para efectuar declaraciones de tránsitos aduaneros y obtener información), MODSHD (módulo para generar impresiones de pase de salida, efectuar localización y relocalización de las mercancías, bultos que sobre, bultos que faltan y emisión de acta de recepción) y MODCAR (módulo de transporte, sirve para preparar y transmitir detalles del transporte de carga de manera electrónica). Este sistema tiene una base de datos local, por lo cual se actualiza sin conexión en el equipo donde esté instalado.

**b) Requisitos**

Partiendo de esto, los requisitos para poder exportar desde Venezuela son:

- La declaración de aduana preliminar/anticipada debe ser realizada por un agente de aduanas que esté inscrito ante el Servicio Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) y deberán subirlo y consignar en el SIDUNEA.
- Se necesita el documento de transporte que, en el caso de grupaje marítimo, se necesitará el Bill of lading (BL) debidamente hecho por el consolidador.
- Factura comercial que acredite la venta a realizar.
- Reconocimiento de la mercancía, este es un documento que afirma que las autoridades competentes (SENIAT, Resguardo Nacional Aduanero y Comando Nacional Antidrogas) han reconocido, inspeccionado y confrontado los documentos con respecto a la mercancía bien sea en el puerto o en la planta.
- Solicitud de autorización de carga.

- Declaración Aduanera Definitiva, en el SIDUNEA se podrá consignar el expediente de la declaración definitiva la cual ya será la EXC-1.

De documentos generales simplemente se necesita la clasificación arancelaria establecida en el sistema armonizado la cual en este caso sería 61121100, 6109100 y 61042200, el registro nacional de exportador y la declaración jurada de origen.

## **12. INCOTERM**

Al tener que realizarse exportaciones cada tres meses, se debe concretar el tipo de INCOTERM que utilizarán exportador e importador. Aunque el envío se realice a una sucursal, esta tendrá su propio CIF por lo que se tratará como otra empresa. Definido esto, se representará la sucursal como “Much Better España” y la empresa matriz como “Much Better Venezuela”. Los INCOTERM son términos o reglas que definen los riesgos, responsabilidades y costes que recaen a cada exportador e importador.

Para Much Better España y Much Better Venezuela es conveniente utilizar en principio el INCOTERM “CFR”, ya que en este el exportador se encargaría de la entrega de documentos, transporte interior en origen, despacho de aduanas, pagar gastos en origen, y pago del flete marítimo, lo cual son puntos que son más fácil manejarlos desde origen. En cambio, el importador se encargaría de los gastos en destino, el pago del despacho de aduana en destino, transporte interior en destino y pago de impuestos y aranceles. De tal manera cada parte se puede encargar de todo el proceso que conlleva en sus respectivos países en los que cada uno tiene más conocimiento que el otro y es importante destacar el hecho de que están presentes, sobre todo en Venezuela que todo es más físico y por llamada que de manera online.

En CFR el riesgo se transfiere en el momento que el contenedor se carga en el buque, si ocurre alguna incidencia cargándose el contenedor en el buque sería responsabilidad del exportador, pero si ocurre alguna incidencia luego de ya haberse cargado sería responsabilidad del importador.

### **13. PLAN DE MARKETING**

El marketing se define como un conjunto de técnicas e investigaciones destinadas a mejorar la comercialización del producto. Se realizará un estudio de marketing mix y se analizarán las cuatro variables básicas del trabajo: producto, precio, distribución y promoción.

#### **a) Producto**

Esta variable representa al producto en sí, el cual simplemente satisface una determinada necesidad al igual que todos los elementos suplementarios a ese producto como puede ser la garantía, atención al cliente, calidad, etc. Esta es la variable más importante de la empresa ya que será lo que la diferencia del resto, de igual manera las otras P's están para ayudar a posicionarte, pero sin un buen producto las previsiones futuras disminuyen. Para poder analizar el producto diferenciaremos los atributos, beneficios y servicios:

#### **Atributo**

La principal característica que debe definir el producto es la comodidad. La posibilidad de lucir bien y estar cómodo es realmente lo que se espera de él. Para ello, se tendrá un producto base estándar del cual se sacará provecho para darle imagen a la marca de que es el tipo de ropa que podrías usar para tu casa y para trabajar. Esta forma de personalización crea una capa de exclusividad, ya que para el público objetivo el producto ha sido hecho a medida de sus necesidades y así se le aseguraría que nadie tendrá uno exactamente igual al suyo. Este será una de las formas de explotar y promocionar el producto que vende la marca ya que es un atributo que realmente llama la atención.

#### **Beneficios**

Los beneficios que brindará el producto son:

- Ropa compuesta por 100% algodón, siendo esta la tela más cómoda y fresca que pueda existir.
- Diseños sencillos y adaptables a cualquier estilo.
- Gran cantidad de tallas para todo tipo de cuerpo para poder sentirte a gusto en el día a día.

## Servicios

Los servicios que se ofrecen junto al producto serían:

- Atención al cliente: si hay algún problema con alguna prenda de ropa bien sea por el estado en el que llegó, o algún problema podrá llamar o escribir a atención al cliente para presentar la queja y poder resolverlo en el menor tiempo posible.
- Sección de comentarios por producto en página web, con posibilidad de publicar fotos y reseñas; al ser un producto que solo se compra de manera online esto ayuda mucho a que el cliente agarre confianza de seleccionar un producto viendo otras reseñas y fotos de la experiencia de otros clientes.

### b) Precio

El precio es la variable en la que entran los ingresos de la empresa. Antes de fijar el precio del producto, se deben estudiar ciertos aspectos como los consumidores, los mercados, la competencia, etc. En última instancia, el consumidor decidirá si se fija el precio correctamente porque compara el valor que obtendrá del producto que compra con el precio que paga. Acertar con la estrategia de precios no es una tarea fácil y, como se mencionó anteriormente, todas las variables, incluido el precio, deben trabajar juntas y ser coherentes.

De la competencia vista anteriormente, se pudo ver un rango de precios entre 0 – 200€, pero gracias a los análisis numéricos que se verán más adelante el rango de precios de Much Better será de entre 4 – 30€ lo cual posicionaría muy bien la marca a la hora de que se venderá un producto de buena calidad a un precio asequible para el público objetivo. Se representaría con la estrategia del precio psicológico y todos los precios terminarían en 0,99€, ya que este hace que las personas reflexionen y vean el precio menor al tener el proceso de conversión a analógico en el que la parte más rápida de nuestro cerebro comienza a codificar la información antes de que se termine el proceso de lectura de precios de izquierda a derecha.

**c) Distribución**

La distribución consiste en el conjunto de tareas o actividades requeridas para enviar productos al cliente final. Es necesario llevar los productos a los consumidores de manera rápida en el momento y lugar correctos. La forma de distribución dependerá del mercado. Para la empresa, la distribución será con envíos de 48 a 72 h por 3,99€ desde que se hace el clic de comprar en la página web, existirá el reembolso automático si ocurre algún problema, tendrán rastreo en tiempo real del paquete y si hay algún problema se contará con servicio de devolución gratuita.

**d) Publicidad**

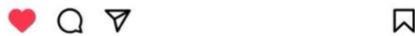
La publicidad es una forma de comunicación que intenta aumentar el consumo de un producto, insertar una nueva marca o producto en el mercado, mejorar la imagen de marca o reposicionar un producto o marca en la mente de los consumidores. Esto se logra a través de campañas publicitarias difundidas en los medios siguiendo un plan de comunicación preestablecido.

Debido a que el público objetivo son mujeres jóvenes adultas realizaremos la combinación de publicidad tradicional y online. Cada vez que salga una nueva colección bien sea de verano, invierno, primavera... Se pondrán carteles publicitarios en las paradas de autobuses y metros en las ciudades más populares de España como Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, etc.

También se hará publicidad por Instagram, se tendrá la cuenta oficial de la marca donde se publicarán los productos y modelos utilizándolo en el “día a día”, se buscarán influencers como Alexandra Pereira que cuenta con muchos seguidores la mayoría mujeres de entre 19 y 35 años y tiene fama como blogger de moda. En Instagram se pagará publicidad para que con los algoritmos se muestran los productos al público que se pueda interesar de estos.

### Publicación de red social 1

Publicaciones realizadas en Instagram por la influencer Alexandra Pereira



Les gusta a analetsmys y más personas  
alexandrapereira Grocery shopping but make it chic 🛒



Les gusta a fit\_happy\_sisters y 32.641 personas más  
alexandrapereira Comfiest outfit 🧘



Les gusta a youyoulilisisonono y más personas  
alexandrapereira Tú y yo 💕



18.629 Me gusta  
alexandrapereira DXB --- ✈ --- VCE

Nota: en las publicaciones de Instagram se puede ver a Alexandra Pereira luciendo outfits con ropa cómoda que se verá en el portfolio de Much Better. Publicaciones realizadas por @Alexandrapereira en Instagram, entre Agosto de 2021 y Mayo de 2022.

Para la página web se utilizará la estrategia de posicionarse en los primeros resultados de los motores de búsqueda, lo primero que se debe tomar en cuenta es que se deba hacer contenido relevante, mientras más contenido relevante se publique, más éxito se tendrá; para poder generar tráfico en la web es muy importante crear una lista de keyword relevantes y esto se puede buscar con la herramienta Google Keyword Planner en la cual tu indicas una palabra clave y esta te dice cuántas veces ha sido buscada al mes y también la cantidad de clics e impresiones diarias, además, te da la opción de ver keywords similares para poder aumentar el tráfico. De ese modo se puede agregar en el contenido que se vaya a crear y se podría posicionar con mayor facilidad.

Por último, otra forma de llegar al público de manera más individual será mediante el envío de publicidad telemática a través de emails o mejor dicho el email marketing. Un email sencillo donde se explique en qué consiste nuestro producto, con información de contacto y vínculos a nuestras redes sociales y página web. Se puede establecer fechas de envío cada 3 meses de forma que no se consideren spam molesto.

Con respecto a la página web, se podría ingresar a la página [www.muchbetter.es](http://www.muchbetter.es) donde se expondrán todos los datos de la empresa:

- Quienes somos: misión, visión y valores
- Producto
- Cómo lo hacemos
- Redes sociales
- Contacto

De esta forma, cualquier persona o cliente podrá entrar a buscar información sin ningún tipo de compromiso. En la página web, al entrar se encontrarán con la página principal donde se verán las novedades, descuentos y las modelos luciendo la ropa. Luego se podrá ver un menú donde se señalarán los productos, el carrito de compra, la opción de crear o acceder a la cuenta, el “Nosotros” donde estarán los datos de la empresa antes dicho y la sección FAQ.

## 14. ANÁLISIS NUMÉRICO

### a) Costes variables y fijos

Para poder llegar a desglosar los gastos y costes en todo el proceso de exportación y producción dividiremos estos en los costos variables y fijos. Primero se debe entender la diferencia entre estos, siendo, el fijo es aquel coste que no cambia en función del volumen de actividad, es decir, cuyo total no cambia por producir más o menos unidades de cualquiera de los productos; en cambio el variable, es aquel coste que sí varía con respecto al volumen de actividad. Mediante el siguiente cuadro creado en Excel se podrán ver estos costos:

### Cuadro 4

#### Cálculo de costes variables y fijos totales

Costes variables	Cantidad	Precio kg/und	Total (€)
Rollo de tela de algodón (1 metro)	3.500	\$ 5,00	16.625,00 €
Bobina hilo de coser 30 (228,6 metros)	1.500	\$ 1,20	1.710,00 €
Lote botones variados (300 piezas)	500	\$ 0,70	332,50 €
Caja de carton	250	\$ 3,00	712,50 €
Bolsas de polipropileno	3.600	\$ 0,35	1.197,00 €
Palets europeos de madera	7	\$ 5,00	33,25 €
Transporte La Yaguara (Caracas) - La Guaira - Valencia	1	800,00 €	800,00 €
Transporte Valencia - Guadalajara	1	\$ 564,00	564,00 €
<b>Total costes variable</b>			<b>21.974,25 €</b>

Costes fijos	Cantidad	Precio	Total
Encargados a la atención del cliente	2	1.315,00 €	2.630,00 €
Empleado de limpieza	1	875,00 €	875,00 €
Jefe de planta	1	2.000,00 €	2.000,00 €
Mozo de almacén	3	1.580,00 €	4.740,00 €
Marketing manager	1	2.900,00 €	2.900,00 €
Administrativo contable	1	1.700,00 €	1.700,00 €
Línea fija	1	13,00 €	13,00 €
Electricidad	1	99,08 €	99,08 €
Agua	1	71,08 €	71,08 €
Gas	1	71,17 €	71,17 €
<b>Total costes fijos</b>			<b>15.099,33 €</b>

<b>Total costes (fijos + variables)</b>			<b>37.073,58 €</b>
---	--	--	--------------------

Nota: en el cuadro se puede ver los costes variables que tendrán lugar en Venezuela y los costes fijos que tendrán lugar en España. Elaboración propia, Mayo 2022.

### b) Coste total unitario (sin ganancias)

En la siguiente tabla se verá el cálculo del total de los costes dividido entre las unidades siendo estas 2.900, para poder tener el coste total unitario:

### Cuadro 5

Cálculo del coste total unitario

Coste total unitario	Cantidad de ropa a fabricar	Total costes	Precio coste aprox und
	2900	37.073,58 €	12,78 €

Nota: en el cuadro se puede ver el coste del producto sin ningún tipo de ganancia. Elaboración propia, Mayo 2022.

### c) PVP

Este es el precio de venta al público siendo la cantidad total expresada en la moneda que su comprador debe satisfacer al vendedor, ya incluidos los impuestos que graven el producto. Algo a tener en cuenta es que al ser un producto que se importará de un país no comunitario se debe seguir la legislación del IVA transfronterizo donde indica que en estos casos se debe aplicar IVA al vender productos o servicios a empresas o particulares comunitarios. En la siguiente se calcula el PVP con un margen de ganancia de 20% y con el IVA correspondiente del 21%:

### Cuadro 6

Cálculo del PVP

PVP	Margen de ganancia	Precio unitario	Ganancia unitaria	Total PVP	IVA	Total PVP + IVA
	20%	12,78 €	2,56 €	15,34 €	21%	18,56 €

Nota: en el cuadro se puede ver el cálculo de precio que verá el cliente final, junto al margen de ganancia y el IVA del 21%. Elaboración propia, Mayo 2022.

### d) Ingresos totales

Con absolutamente todo calculado, los ingresos totales que se podrían tener aproximadamente serían:

### Cuadro 7

Cálculo de ingreso total mensual

<b>Total ingreso mensual</b>	<b>13.457,71 €</b>
------------------------------	--------------------

Nota: en el cuadro se puede ver el cálculo de los ingresos que tendrá la empresa mensualmente si vende las 2.900 unidades. Elaboración propia, Mayo 2022.

### e) FORECAST

El Forecast es importante porque permite conocer de manera fiable el futuro de la demanda, tanto a corto, como a largo plazo. Definiéndose, así como una estimación y análisis de ventas futuras del producto que ofrece la empresa durante un determinado periodo de tiempo. A continuación, se verá una tabla forecast y un gráfico de cómo serían las ventas y los ingresos totales en el año:

#### Cuadro 8

##### Cálculo de Forecast

Mes	Ventas en unidades	Precio de venta por unidad	Precio total venta sin ganancia
Enero	90	12,78 €	1.150,20 €
Febrero	100	12,78 €	1.278,00 €
Marzo	150	12,78 €	1.917,00 €
Abril	190	12,78 €	2.428,20 €
Mayo	220	12,78 €	2.811,60 €
Junio	210	12,78 €	2.683,80 €
Julio	220	12,78 €	2.811,60 €
Agosto	270	12,78 €	3.450,60 €
Septiembre	300	12,78 €	3.834,00 €
Octubre	330	12,78 €	4.217,40 €
Noviembre	400	12,78 €	5.112,00 €
Diciembre	390	12,78 €	4.984,20 €
<b>Total en 2022</b>	<b>2870</b>		<b>36.678,60 €</b>

Ganancia por unidad	IVA	Precio venta con ganancia total
2,56 €	21%	1.670,53 €
2,56 €	21%	1.856,14 €
2,56 €	21%	2.784,21 €
2,56 €	21%	3.526,67 €
2,56 €	21%	4.083,51 €
2,56 €	21%	3.897,89 €
2,56 €	21%	4.083,51 €
2,56 €	21%	5.011,58 €
2,56 €	21%	5.568,42 €
2,56 €	21%	6.125,26 €
2,56 €	21%	7.424,56 €
2,56 €	21%	7.238,95 €
		<b>53.271,22 €</b>

Nota: en el cuadro se pueden ver las ganancias totales en un rango de 12 meses, teniendo aumentos o bajadas según variables externas. Elaboración propia, Mayo 2022.

Se puede observar que al ser un producto que se puede utilizar en todas las estaciones, el aumento o bajada de ventas depende de las fechas de descuentos masivos o estrenos de nuevas colecciones por la estación. Se ha hecho una previsión más por los meses que más se venden en el sector de la

moda, por descuentos especiales, festividades, comienzo de estaciones, también tomando en cuenta los estrenos de nuevas colecciones, etc.

### Gráfico 3

Gráfico de variación de ganancias totales mensuales



Nota: en el gráfico se puede ver visualmente la variación de bajada y subida de ventas en un rango de 12 meses. Elaboración propia, Mayo 2022.

#### f) Precio productos

Al ya disponer de todos los datos numéricos, se elaboró una tabla en donde se reflejarán los precios que tendrá específicamente cada pieza que se venderá o, mejor definido, el precio que verá el consumidor final en la tienda online:

### Cuadro 9

Precios finales por productos

Portfolio	Precio a la venta con IVA	Unidades	Ganancia total por unidades vendidas
Camisetas básicas	7,99 €	200	1.598,00 €
Camisetas estampadas	10,99 €	200	2.198,00 €
Chandales	18,99 €	400	7.596,00 €
Sweaters básicos	19,99 €	300	5.997,00 €
Sweaters estampados	23,99 €	300	7.197,00 €
Conjunto chandal + sweater	29,99 €	500	14.995,00 €
Leggins	9,99 €	200	1.998,00 €
Chaqueta de ejercicio	18,99 €	200	3.798,00 €
Tops ejercicio	4,99 €	200	998,00 €
Pantalones	19,99 €	200	3.998,00 €
Shorts deportivos	14,99 €	200	2.998,00 €
<b>Total</b>		<b>2900</b>	<b>53.831,00 €</b>

Nota: en el cuadro se puede ver reflejado el precio que verá el consumidor final en la página web y también aparece el total de ganancia que se tendrá cuando dichas prendas se venden en su totalidad. Elaboración propia, Mayo 2022.

## 15. FORMA DE PAGO EN PÁGINA WEB

Para poder recibir los pagos por parte de los clientes en la página web se contratará una pasarela de pago con la empresa VIVAWALLET la cual ofrece la integración del servicio de pago con distintos métodos de pago de manera rápida y segura. Esta ofrece que las ventas online se liquidan diariamente en la cuenta comercial de la empresa, suministrarán una cuenta con IBAN local y tarjetas de débito comerciales, en la cual se podrá acceder a los fondos y se podrán realizar transferencias a cualquier cuenta bancaria. Ofrecen distintos métodos de pago como tarjetas de débito y crédito, Apple Pay, PayPal, WeChat Play, Bizum, etc. Si la persona accede se puede guardar las tarjetas de forma segura para su posterior uso. Y darán informes detallados mensuales para controlar los datos de la empresa.

## 16. ANEXOS

### a) Portfolio

#### Fotografía 1

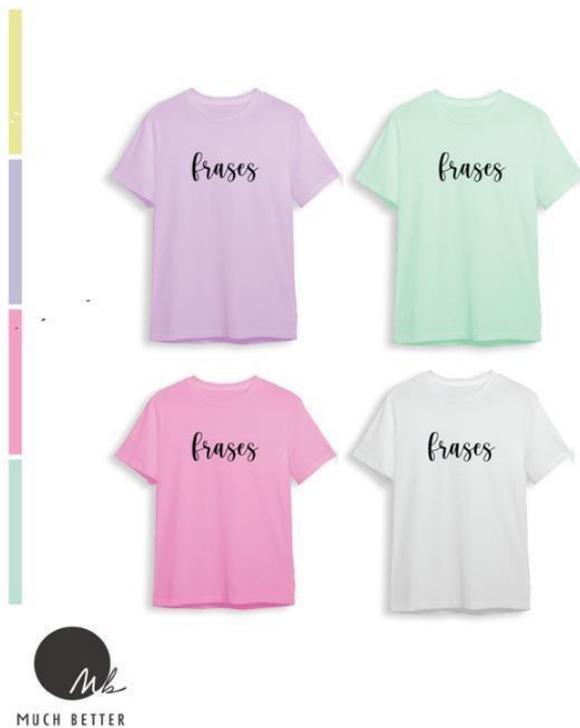
Conjunto chándal + sweater



Elaborada por diseñadores de Much Better Venezuela, Octubre 2021.

## Fotografía 2

Camisetas con estampado





Elaborada por diseñadores de Much Better Venezuela, Octubre 2021.

### Fotografía 3

Short deportivo



Elaborada por diseñadores de Much Better Venezuela, Octubre 2021.

#### Fotografía 4

Top deportivo



Elaborada por diseñadores de Much Better Venezuela, Octubre 2021.

#### Fotografía 5

Sweater con estampado



Elaborada por diseñadores de Much Better Venezuela, Octubre 2021.

### Fotografía 6

Canva de idea principal de portfolio



Elaborada por diseñadores de Much Better Venezuela, Octubre 2021.

### b) Nave

### Fotografía 7

Interior de la nave de distribución ubicada en Guadalajara



Elaborado por el dueño y publicado en Habitacalia, Mayo 2022

### Fotografía 8

Exterior de la nave de distribución en Guadalajara



Elaborado por el dueño y publicado en Habitaclia, Mayo 2022

### c) Diseño packaging

#### Diseño 1

Diseño de la bolsa donde se enviará la ropa al cliente final



Elaboración propia mediante la herramienta Photoshop, Junio 2022.

### Diseño 2

Envoltorio y sticker con el que se sellará y envolverá la ropa.



Nota: el envoltorio irá dentro de la bolsa. Elaboración propia mediante la herramienta Photoshop, Junio 2022.

### Diseño 3

Papelería que irá dentro de la bolsa junto a la ropa.



Nota: dentro de la bolsa irá la factura de la compra, tarjeta con logo y descuento por primera compra y stickers. Elaboración propia mediante la herramienta Illustrator, Junio 2022.

## 17. CONCLUSIÓN

Considerando el análisis PESTEL como técnica, permitió comparar en los diferentes aspectos y así determinar la factibilidad de internacionalizar la empresa venezolana Much Better en el mercado español, considerando los puntos de coincidencia que existe en el aspecto cultural y la preferencia de la tendencia en moda permite considerar que es factible .

Algunos elementos producto de la dinámica comercial y del mercado, pudieran en cierta medida ser considerados amenazas y que significan un riesgo para la empresa, pero, a partir de las oportunidades se deben explotar al máximo para lograr mayores beneficios.

Considerando el incremento de los consumidores en el mercado en comparación con los 36,2 millones de consumidores primerizos de 2020, se considera una estadística que permitiría el establecimiento de la empresa.

A lo largo del desarrollo del plan de internacionalización se puede ver que Much Better es una empresa sólida que maneja altos estándares de calidad y buenos precios, aunque se establezca en un nuevo país y se sume una nueva inversión. La empresa cuenta con alta capacidad y liquides suficiente para atender las necesidades del nuevo publico objetivo.

A nivel de viabilidad, es viable que la empresa se establezca en el mercado español al contar con la ayuda de las entidades públicas donde no complican el establecimiento de una sucursal y también al gran acceso logístico que se tendrá. Se deberá hacer gran esfuerzo en la comercialización del producto para poder captar al cliente con la ayuda del Marketing manager, y ofrecer un gran servicio por parte de el equipo cualificado con el que se contará en España para que así se tenga la máxima experiencia en todo el proceso de compra.

Con el estimado evaluado, el primer año no se verá una gran ganancia, pero tampoco habrá perdidas, lo cual es normal al establecerse en un nuevo mercado; de igual manera se puede ver gráficamente que se recibirá respuesta

positiva por parte de los clientes potenciales al poder ofrecer un producto que puedan adquirir a nivel económico y que cubran sus necesidades.

## 18. WEBGRAFÍA

- <https://arka-company.com/>
- <https://www.vestuariolaboral.com/chaleco-alta-visibilidad/4925-chaleco-alta-visibilidad-velilla-145.html>
- [https://www.searates.com/es/freight/?from=ChIJAdjLNstTKIwR003VfFjyoNw&fromPortId=19774&codeFrom=VE&typeFrom=country&to=ChIJb7Dv8ExPYA0ROR1\\_HwFRo7Q&toPortId=3916&codeTo=ES&typeTo=locality&date=01%2C+Jul%2C+2022&type=fcl&cont%5B20st%5D=1](https://www.searates.com/es/freight/?from=ChIJAdjLNstTKIwR003VfFjyoNw&fromPortId=19774&codeFrom=VE&typeFrom=country&to=ChIJb7Dv8ExPYA0ROR1_HwFRo7Q&toPortId=3916&codeTo=ES&typeTo=locality&date=01%2C+Jul%2C+2022&type=fcl&cont%5B20st%5D=1)
- <https://www.iagua.es/data/servicios/guadalajara>
- <https://chocolores.wordpress.com/2008/06/12/entorno-demografico-y-sociocultural-en-espana-%C2%BFuna-epoca-de-cambios-o-un-cambio-de-epoca/>
- <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/iva-a-la-importacion/>
- <https://www.mapa.gob.es/fr/ministerio/planes-estrategias/lineas-estrategicas-para-la-internacionalizacion-del-sector-agroalimentario/consultaaranceles.aspx>
- <https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- <https://theobjective.com/economia/2022-03-31/espana-inflacion-euro/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20%C3%BAltimo%20informe%20Gfk,y%20los%2023.637%20de%20Alemania.>
- <https://www.gfk.com/insights/map-of-the-month-gfk-purchasing-power-europe-2021>
- <https://es.statista.com/estadisticas/674042/edad-de-usuarios-que-compraron-moda-online-mas-de-una-vez-al-mes-espana/>
- <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p04/provi/I0/&file=0cca003.px>
- <https://packhelp.es/cajas-para-envios-sin-impresion/?showPricingWithTax=1&showMinimalPrices=0&showMinimalPricesForMinimalOrder=1&rememberRegion=es&qty=30&gclid=Cj0KCQjwheyUBhD->

[ARIsAHJNM-OOaNBIDdh1wbDqFGh61mwR48SH-m--](#)

[SwtlxKynLEEcUYPOtpJ\\_W5gaAjVCEALw\\_wcB](#)

- [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79\\_es](#)
- [https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=FR](#)
- [https://administracion.gob.es/pag\\_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema\\_Politico.html](#)
- [https://www.mercadolibre.com.ve/](#)
- [https://www.habitaclia.com/comprar-nave\\_industrial-opportunida\\_nave\\_a\\_estrenar\\_de\\_189\\_m2\\_en-cabanillas\\_del\\_campo-i40027000000004.htm?ady=1&f=&st=1&geo=p&from=list&lo=59](#)
- [https://www.imf.org/en/Home](#)
- [https://www.hp.com/es-es/shop/product.aspx?id=66Z87EA&opt=ABE&sel=DTP&gclid=Cj0KCQjwheyUBhD-ARIsAHJNM-Pq2-b73bs49lplkPdP-B9ce\\_enX1VTqgk8rt7rx060cWPQevRo7msaAvIFEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](#)
- [https://spanish.alibaba.com/p-detail/Wholesale-1600218670267.html?spm=a2700.details.0.0.39c323883H011S](#)
- [https://www.vivawallet.com/es\\_es/ecommerce-solutions-es?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV4QTZwoGj0FdFpFc\\_AwQ4EeMfqU2xjJSUj5\\_FpwWtk\\_894QJP7uluQaAiUbEALw\\_wcB](#)
- [https://www.instagram.com/p/CdvII5brqIR/](#)
- [http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/PORTAL\\_SENIAT](#)
- [https://www.ar-racking.com/es/actualidad/noticias/disenio-e-instalacion-del-sistema-de-almacenaje-del-centro-logistico-de-41-000-m2-de-seifert](#)
- [https://www.mipodo.com/?utm\\_source=google&utm\\_medium=paid\\_search\\_brand&utm\\_campaign=2102\\_ao\\_conv\\_per\\_sem\\_brand-no-clientes\\_noc&utm\\_content=conversion&utm\\_product=all-products&utm\\_st=performance%7Ckw\\_bra\\_pure&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV7wSHy-](#)

[UfOVYwRdfYqzuhR7pEd731m46e3Bt892tDX1EdzPbrPXSuMaAogmEALw\\_wcB&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV687f1qrDiLwgBfKvWG4BhUs0yydjmkodrmqSbEWTB7DWTmkMjAiRgaAj05EALw\\_wcB](https://www.ikea.com/es/es/B&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV687f1qrDiLwgBfKvWG4BhUs0yydjmkodrmqSbEWTB7DWTmkMjAiRgaAj05EALw_wcB&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV687f1qrDiLwgBfKvWG4BhUs0yydjmkodrmqSbEWTB7DWTmkMjAiRgaAj05EALw_wcB)

- <https://www.ikea.com/es/es/>
- <https://www.correos.es/es/es/empresas>
- [ofertas?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_term=cpc\\_google MARCAEXACTA\\_1\\_RES\\_PC&utm\\_content=Marca%7cMARCAEXACTA%7cmarcaexacta\\_BRA\\_spa\\_sem\\_enh\\_EXT\\_drs\\_google\\_orange\\_Exact&utm\\_campaign=UNBrand&AAC\\_PROMO\\_CODE=11001&wcmp=60173319&wmatch=e&wkwd=orange&wad=585494043030&wpos=&wdt=c&wdm=&ds\\_rl=1295459&ds\\_rl=1295459&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV687f1qrDiLwgBfKvWG4BhUs0yydjmkodrmqSbEWTB7DWTmkMjAiRgaAj05EALw\\_wcB&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV687f1qrDiLwgBfKvWG4BhUs0yydjmkodrmqSbEWTB7DWTmkMjAiRgaAj05EALw\\_wcB](https://www.orange.es/promociones-ofertas?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=cpc_google_MARCAEXACTA_1_RES_PC&utm_content=Marca%7cMARCAEXACTA%7cmarcaexacta_BRA_spa_sem_enh_EXT_drs_google_orange_Exact&utm_campaign=UNBrand&AAC_PROMO_CODE=11001&wcmp=60173319&wmatch=e&wkwd=orange&wad=585494043030&wpos=&wdt=c&wdm=&ds_rl=1295459&ds_rl=1295459&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV687f1qrDiLwgBfKvWG4BhUs0yydjmkodrmqSbEWTB7DWTmkMjAiRgaAj05EALw_wcB&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV687f1qrDiLwgBfKvWG4BhUs0yydjmkodrmqSbEWTB7DWTmkMjAiRgaAj05EALw_wcB)
- [https://www.mecalux.es/soluciones-de-almacenaje?src=gg&param1=g&param2=brand&param3=&param4=c&param5=mecalux&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV4MclULFNWNEQCnWBLJNED5-Jm1TijB2AD1grtd6K1Fjlb0N3CT91laAi8rEALw\\_wcB](https://www.mecalux.es/soluciones-de-almacenaje?src=gg&param1=g&param2=brand&param3=&param4=c&param5=mecalux&utm_source=google&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV4MclULFNWNEQCnWBLJNED5-Jm1TijB2AD1grtd6K1Fjlb0N3CT91laAi8rEALw_wcB)
- <https://www.coface.es/>
- <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/empresas/tramites-censales-que-afectan-empresas/nif.html>
- <https://www.criteo.com/>
- [https://www.na-kd.com/en?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV4goz88Qrxth8Nf6Sb1xH1LhkzXJShyGkpmfUxhNA4bITZr4qtRs78aAjqNEALw\\_wcB](https://www.na-kd.com/en?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV4goz88Qrxth8Nf6Sb1xH1LhkzXJShyGkpmfUxhNA4bITZr4qtRs78aAjqNEALw_wcB)
- [https://www.uniqlo.com/uk/en/content/welcome.html?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV5lOYzbZTgBoxv17\\_AgMe7tIO2tRu0iAePPAey803pniG7k\\_HR4ufQaAvJXEALw\\_wcB&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV5lOYzbZTgBoxv17\\_AgMe7tIO2tRu0iAePPAey803pniG7k\\_HR4ufQaAvJXEALw\\_wcB](https://www.uniqlo.com/uk/en/content/welcome.html?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV5lOYzbZTgBoxv17_AgMe7tIO2tRu0iAePPAey803pniG7k_HR4ufQaAvJXEALw_wcB&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV5lOYzbZTgBoxv17_AgMe7tIO2tRu0iAePPAey803pniG7k_HR4ufQaAvJXEALw_wcB)
- <https://www.lefties.com/es/#woman>
- *Juan Martín Doctorando en Ciencias Empresariales por la Universidad Rey Juan Carlos. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.*