

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN COMERCIO Y MARKETING

ESTUDIO DEL MERCADO DE LOS CEPILLOS INDUSTRIALES
PARA LA INDUSTRIA EUROPEA

Autor: Dylan Jay Strachan Fernández
Profesora Tutora: Celina González Mieres

Gijón, 16 de noviembre de 2021

RESUMEN

El sector de los cepillos industriales técnicos trata de un mercado poco conocido y que cuenta con pocos análisis de mercado llevados a cabo de forma pública, siendo este un sector de la industria, que en general desde hace pocos años se ha actualizado en torno a su proceso de producción y puesto en marcha una mejora en procesos de digitalización y comunicación.

Este proyecto de fin de grado se desarrolla bajo la premisa de dar a conocer el sector de los cepillos y establecer como objetivo un plan estratégico de internacionalización para una empresa en concreto como objeto de estudio. Para ello, se analiza el mercado en el que operan este tipo de empresas y se realiza una selección de mercados objetivo a los que dirigir la estrategia de internacionalización. A la vista de los resultados obtenidos de dicho análisis se podrá esclarecer si el mercado seleccionado es el idóneo para llevar a cabo este planteamiento de internacionalización.

PALABRAS CLAVE: Cepillos Industriales, Internacionalización, Sacema.

SUMMARY

The technical industrial brushes sector is a little-known market with few market analyses carried out publicly, being a sector of the industry that in general has been updated in recent years in terms of its production process and has implemented an improvement in digitalisation and communication processes.

This end-of-degree project is developed under the premise of raising awareness of the brush sector and establishing a strategic internationalisation plan for a specific company as the object of study. To this end, the market in which this type of company operates is analysed and a selection is made of target markets to which the internationalisation strategy should be directed. In view of the results obtained from this analysis, it will be possible to clarify whether the selected market is the ideal one to carry out this internationalisation approach.

KEY WORDS: Industrial Brushes, Internationalisation, Sacema.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL CEPILLO.....	2
2.1 INTRODUCCIÓN DEL SECTOR DE LOS CEPILLOS INDUSTRIALES ...	2
2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS.....	5
2.3 SECTOR EMPRESARIAL DE LOS CEPILLOS INDUSTRIALES	7
2.4 ESTADO DE LA INDUSTRIA ACTUALMENTE.....	8
2.5 PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO	10
2.5.1 Comportamiento del cliente.....	11
2.6 EL COMERCIO INTERNACIONAL PARA EL SECTOR DE CEPILLOS INDUSTRIALES.....	12
2.6.1 Importaciones	13
2.6.2 Exportaciones	15
2.6.3 Comercio exterior en España	19
3. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	22
3.1 ESTUDIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SACEMA.	22
3.2 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	25
3.2.1 Preselección de mercados: Comparación y criterios	25
3.2.2 Ficha país de mercados objetivo-preseleccionados	26
3.3 MERCADO OBJETIVO: PORTUGAL.....	28
3.3.1 Análisis del entorno en Portugal.....	29
3.3.2 Forma de entrada al mercado portugués	31
3.3.3 Análisis del Sector en Portugal.....	33
3.3.4 Informe de la Competencia Portuguesa	34
3.3.5 Estrategia Comercial de Sacema para Portugal.....	35
4. CONCLUSIONES.....	38
5. BIBLIOGRAFÍA.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Productos representativos del sector	6
Tabla 2.2. Empresas Españolas de Cepillos Industriales	7
Tabla 3.1. Datos de la empresa Sacema.....	23
Tabla 3.2. Análisis DAFO de la empresa Sacema	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Lista de los países importadores para el producto seleccionado. (2020)	13
Figura 2.2. Crecimiento de las importaciones de los productos seleccionados de los principales países importadores (2020).....	14
Figura 2.3. Cinco mercados con mayor crecimiento de importación (2017-2020).....	15
Figura 2.4. Lista de los países exportadores para el producto seleccionado. (2020)	15
Figura 2.5. Cuota de mercado principales clientes de China 2020	16
Figura 2.6. Cuota de mercado principales clientes de Alemania 2020	17
Figura 2.7. Cuota de mercado principales clientes de Bélgica 2020.....	17
Figura 2.8. Evolución de crecimiento principales exportadores. (2017-2020)	18
Figura 2.9. Mercados importadores para un producto exportado por España (2016-2020)	19
Figura 2.10. Crecimiento de valores para un producto exportado por España (2020)	20
Figura 2.11. Crecimiento de la demanda para un producto exportado por España (2020)	21
Figura 3.1. Mercados importadores para un producto exportado por España (2020)	26

1. INTRODUCCIÓN

El mercado de los cepillos industriales es un sector poco conocido entre el público general, siendo una división de la economía relegada principalmente al trato comercial entre empresas, sin interactuar directamente con el consumidor final. En los últimos años, este sector ha comenzado a cobrar un mayor protagonismo creciente, debido en gran medida a la constante innovación por parte de algunas de sus empresas, un mercado mundial globalizado y la continua digitalización de la economía moderna que amplifica el posicionamiento de una empresa si esta aprovecha la oportunidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado.

Es por ello, hoy más que nunca, que las empresas de este sector deben encaminar sus estrategias de mercado a una mejor colocación sectorial para evitar estancarse en los continuos cambios que ocurren en el entorno industrial actual. Es por ello que procederemos a analizar el sector de los cepillos industriales desde la perspectiva de la empresa asturiana Cepillos Industriales Sacema S.L y definiremos una estrategia de internacionalización acorde a las necesidades y medios de los que disponga la empresa, con el objetivo final de mejorar y reforzar la presencia internacional de dicha empresa, recabar información de los potenciales mercados extranjeros a los que dirigir su catálogo de productos y establecer un modelo de negocio que se adapte a las necesidades de sus usuarios en el mercado internacional.

En primer lugar, debemos conocer el tipo de mercado en el que nos vamos a adentrar, que tipo de producto es el que se comercializa, el tipo de cliente objetivo al que se dirigen las empresas del sector y el entorno industrial al que se encuentran sujetas las compañías de cepillos industriales. Una vez recabada dicha información es cuando se procede a la internacionalización teniendo en cuenta la información previa y los datos que debemos obtener del país al que se quiera dirigir la empresa inicialmente. Por consiguiente, una gran parte de los datos del sector para este estudio ha sido facilitada por la empresa Cepillos Industriales Sacema S.L, junto a la realización de una entrevista a su CEO y fundador, Juan Martínez Baragaño y a Marta Corral López Consultora para programas de internacionalización en ASTUREX y en colaboración con Sacema. Por lo tanto, este estudio se fundamentará tanto en una investigación interna como externa a la empresa, combinando informaciones internas y externas junto con

secundarias y primarias que nos ayudará a elaborar un plan estratégico de internacionalización idóneo para Sacema.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL CEPILLO

2.1 INTRODUCCIÓN DEL SECTOR DE LOS CEPILLOS INDUSTRIALES

Según Juan Martínez Baragaño, (Sacema)¹, la delimitación y análisis de este mercado es complejo, ya que los cepillos técnicos industriales son accesorios y elementos que se pueden catalogar como accesorios y elementos industriales que sirven para la limpieza, aunque también sirven para otros usos, como por ejemplo el mantenimiento de máquinas para cuyo funcionamiento son indispensables. Como elementos de limpieza son concebidos y diseñados para mantener limpias diferentes superficies, desde diferentes tipos de terrenos como las superficies de metal o de madera que abundan en gran cantidad de empresas industriales.

Dependiendo de su composición física, los cepillos técnicos industriales pueden estar hechos de filamentos artificiales o de origen animal, de materiales sintéticos e incluso, metálicos, en función del uso al que se destinan. La composición de los filamentos de los cepillos técnicos industriales es clave para cumplir de forma adecuada el cometido para el que son diseñados y la cantidad y disposición de estas lo que determina la calidad y durabilidad de este tipo de cepillos.

Entre los principales usos de los cepillos técnicos en España podemos distinguir los que se destinan al sector de la limpieza industrial, que incluyen pequeños cepillos de uso manual hasta otros más sofisticados que son empleados en maquinaria de limpieza viaria; por otra parte, se encontrarán los cepillos utilizados en industria como componentes integrados en máquinas para cuyo mantenimiento y correcto uso es fundamental. La mayor parte de la facturación de las empresas que se dedican a la

¹ CEO y fundador de Cepillos Industriales Sacema S.L, entrevistado personalmente para la recopilación de datos sobre el sector de los cepillos industriales y su estructura de negocio.

fabricación de cepillos técnicos industriales se concentra en el sector de la limpieza viaria.

Dentro del sector de los cepillos industriales nos encontramos a tres tipos de empresas; la empresa que fabrica, la que distribuye este tipo de producto y finalmente la que combina ambas fabricando sus propios cepillos y distribuyendo cepillos de otros fabricantes.

Este mercado destaca por la gran versatilidad de sus productos ofertados, que son usados en la gran mayoría de las industrias que realicen labores de limpieza y mantenimiento que requieran de cepillos con unas características más técnicas y avanzadas que un cepillo convencional que se pueda comprar en cualquier tienda convencional.

Mientras que el cliente objetivo actual en el canal online dentro de la industria de los cepillos industriales abarca diferentes sectores de la industria que van desde el sector agrícola, la gran distribución, ingenierías o suministros industriales, en definitiva, cualquier sector que requiera labores de limpieza o transformación de sus productos y mantenimiento de sus instalaciones.

Algunos ejemplos de clientes y productos especializados para el sector de los cepillos industriales, según datos proporcionados por Sacema en la entrevista personal, son:

- Industria de la gran distribución: con su limpiador de banda transportadora y demás cepillos técnicos.
- Administraciones públicas o ayuntamientos con su gama de productos para la limpieza viaria, como los cepillos laterales o centrales.
- el sector de la agricultura con su barredora agrícola y barredora con depósito.
- empresas de suministros industriales con sus productos de acabado de superficies y cepillos técnicos personalizados.
- las empresas de obras públicas o constructoras con su barredora con retroexcavadora.
- Energías renovables con el cepillo de limpieza de placas solares.

Los cepillos industriales al tratarse de complementos y accesorios necesarios en el funcionamiento de una maquinaria de mayor valor que va a ser empleada en la limpieza de distintas superficies o para el tratamiento de otros productos, el factor precio, a pesar de su importancia, no es el más relevante en general, entrando en juego otros aspectos como la versatilidad, la capacidad de adaptación y la personalización de este tipo de cepillos para ajustarse a las necesidades de cada cliente.

Los elementos clave para las empresas de este sector de los cepillos son una especialización y capacidad de innovación, que les permita atender dichas necesidades de sus clientes procurándoles, además, ventajas competitivas frente a otras empresas del sector.

Se trata de un sector donde cada día es más importante contar con maquinaria especializada de última generación capaz de mejorar el proceso productivo siendo más eficaces, ahorrando costes y, sobre todo, que facilite la suficiente flexibilidad para atender las necesidades específicas de sus clientes.

Los servicios pre- y post venta, según Sacema², son claves en la relación con el cliente ya que, el primero, permite ajustar el diseño y especificaciones técnicas de los productos a las necesidades de este y, el segundo, aportar valor diferencial asesorando en el uso de este tipo de productos de forma que alarguen su vida útil cumpliendo con el correcto desempeño para el que fueron concebidos

Muchas empresas del sector han ampliado y diversificado sus catálogos para intentar atender el mayor número de sectores y clientes, especializándose en necesidades concretas.

Debido a la situación actual del mercado nacional, muchas de estas empresas en España han visto en la internacionalización, bien con medios propios o bien de la mano de clientes nacionales, la mejor vía para crecer en facturación y diversificar el riesgo de dependencia de un solo mercado. No obstante, la aventura de la internacionalización requiere de una serie de pasos para tener en cuenta para acertar con los mercados de oportunidad y conocer la mejor forma de acceso a los mismos, minimizando los riesgos y con las mayores garantías de éxito.

² Datos e información aportados por el equipo técnico de ventas en Sacema.

2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS

En este apartado se exponen los diferentes productos más comunes en el sector y que constituyen el objeto de este estudio, tanto para la selección de mercados, las plataformas electrónicas, el estudio de internacionalización a otros mercados o el estudio de potenciales competidores en los mercados que seleccionaremos más adelante en este estudio.

Dentro de todo este abanico de productos, cabe destacar la gran personalización que pueden tener y que, por lo tanto, aunque a simple vista se muestre como un catálogo de productos homogéneo y simple, estos cepillos pueden tener una infinidad de combinaciones con las medidas de las fibras (grosor y longitud), diámetro y longitud del cuerpo del cepillo, al igual que el material de las fibras del cepillo que va a variar según el tipo de trabajo que vaya a realizar dicho cepillo.

Los cepillos técnicos industriales tienen la peculiaridad de la variedad y diversidad de modelos que hay en el mercado, prácticamente para cada necesidad, para que se adapten mejor a la limpieza de cada superficie o para formar parte de algún tipo de maquinaria cumpliendo así una función de mantenimiento o de transformación de algún tipo de producto.

Según Juan Martínez Baragaño (Sacema), los canales de comercialización de los cepillos técnicos industriales, por tanto, pueden ser cortos como el que se dirige directamente desde el fabricante de este tipo de cepillos a los fabricantes de maquinaria de limpieza viaria o fabricantes de otro tipo de maquinaria industrial que los integran. Por otro lado, también nos podemos encontrar con un canal largo, sobre todo, para aquellos cepillos más estandarizados y de menor valor añadido que pueden encontrarse en puntos de venta como las ferreterías y grandes superficies de distribución, que ofrecen la venta de muchas cosas dirigidas a un tipo de cliente tanto profesional como particular. En este canal largo de distribución el Fabricante de Cepillos industriales puede vender directamente a grandes superficies de distribución o a un distribuidor especializado de cepillos industriales y que este mismo los comercializa a centros de ferretería y bricolaje, a grandes superficies de distribución o a clientes finales de cualquier otro sector.

Por consiguiente, veremos representados en la tabla 2.1 los productos más indicativos del sector de los cepillos industriales, la función que tiene cada producto y a qué tipo de sectores van dirigidos. De esta forma nos podremos hacer una mejor idea del amplio catálogo de productos con los que cuenta este sector.

Tabla 2.1. Productos representativos del sector

Familia de Producto	Productos	Descripción	Sector Especializado
Cepillos Industriales	Cepillos Strip, Cepillos Cilíndricos, Cepillos de Listón y Mesas, Cepillos Limpia tubos, Cepillos Hortofrutícolas.	Producto en forma de tira y altamente especializado para un tipo de uso.	Sector tecnológico, fábricas de alimentación o transformación de productos.
Limpieza Viaria	Cepillos de Aros, Cepillos Centrales, Cepillos Laterales, Desbrozadoras o Fregadoras.	Cepillos acoplados a máquinas barredoras para la limpieza viaria.	Ayuntamientos o empresas de limpieza viaria.
Banda Transportadora	Limpiador de Banda Transportadora Motorizada, Limpiador de Banda Estático y Banda Modular de Cepillos.	Equipos especializados de limpieza industrial para productos que se mueven dentro de una gran fábrica.	Alimentaria, industria química, fábricas de coches o el sector de la minería.
Cepillos para Barredora	Barredora Agrícola, Barredora para Retroexcavadora, Barredora con Depósito, Cepillo de Empuje para Carretillas Elevadoras, Cepillo para Césped Artificial.	Productos que van incorporados a una máquina para realizar una labor de limpieza.	Agrario, Construcción, Chatarrerías o Limpieza Industrial.
Acabado de Superficies	Disco de Pulido, Cepillo Flexible de Bruñido o Pastas Abrasivas.	Artículos especializados en la transformación de otros productos.	Construcción, Tratamiento de materias primas, Talleres.

Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída de la empresa Sacema.

2.3 SECTOR EMPRESARIAL DE LOS CEPILLOS INDUSTRIALES

Según los datos proporcionados por la empresa Cepillos Industriales Sacema, las principales empresas en el mercado español tienen un marcado perfil de pyme familiar, con presencia de ciertas multinacionales europeas comercializadas por distribuidores locales en España, mientras que este sector a nivel internacional se caracteriza por estar acaparado por grandes empresas multinacionales, al contrario de España, donde se encuentran numerosas empresas de tamaño pequeño o mediano.

Como se ha explicado anteriormente, dentro de este sector nos podemos encontrar empresas que sean especialistas en algún tipo de producto en concreto o que directamente fabrican una amplia variedad de familias de productos, mientras que la oportunidad del mercado nacional se deriva de la lenta incorporación al mercado digital por parte de muchas de estas empresas familiares, con un marcado perfil analógico y ciertamente lento en sus respuestas a los clientes.

Tabla 2.2. Empresas Españolas de Cepillos Industriales

Nombre de la empresa	Especialidad
Cepillería Industrial Alavesa S.L.	Productos para limpieza viaria
SICAL S.L.	Productos para limpieza viaria
Fontbote S. L	Cepillos industriales técnicos especializados
Productos Viapa S. L	Cepillos para maquinaria hortofrutícola
Osborn Unipol S. L	Cepillos industriales técnicos especializados
Isidro Torras S. L	Cepillos industriales especializados y viaria
Alfredo Llimona S. A	Cepillos industriales especializados y viaria
Cepillos Guillem S. L	Cepillos industriales especializados y viaria

Fuente: Elaboración propia. Insight View (2021)

En España, según datos recabados en Insight View (2021), algunas de las empresas más representativas que nos encontramos dentro del sector de los cepillos de limpieza viaria son: Cepillería Industrial Alavesa S.L que tiene sus orígenes en el País Vasco y con una facturación de 2 millones de euros en el año 2020, por otro lado, tenemos a SICAL S.L con sede en Barcelona.

Dentro de los especialistas Industriales nos encontramos una gran variedad de empresas, las principales son:

Fontbote S.L es una empresa ubicada en Reus y con una facturación en 2020 de casi dos millones de euros y está especializada en la fabricación de escobas, brochas y

cepillos industriales. Productos Viapa S.L es una empresa especializada en cepillos hortofrutícolas con una facturación de 1 millón de euros en el año 2020. Finalmente, Osborn Unipol S.L es un grupo multinacional que cuenta con representación en España, concretamente en Valencia, con una facturación de 3 millones de euros y con perspectivas de crecimiento.

Las empresas que son especialistas en ambas gamas de productos son, Isidro Torras S.L, ubicada en Barcelona, con una facturación de 2 millones de euros en el año 2020 y en crecimiento, Alfredo Llimona S.A ubicada en Terrassa con una facturación de 2 millones de euros en el año 2020 y disminuyendo su facturación un 13% respecto al año anterior, por último nos encontramos con Cepillos Guillem S.L ubicada en Valladolid con una facturación de 400.000 euros y en una situación de pérdidas con posibilidad de cierre.

Las empresas multinacionales más notables con presencia en España son *Mink Bürsten*, originaria de Alemania y siendo este el mayor fabricante del mundo. Por otro lado, tenemos a grandes empresas internacionales del sector como *Linea STRADALE* o *SIT Brush*, que ambas provienen de Italia.

2.4 ESTADO DE LA INDUSTRIA ACTUALMENTE

Tras la crisis sanitaria de la covid-19 que ha sacudido al mundo entero; el comercio y la demanda a nivel global se vio aletargada durante el año 2020, sin embargo, durante el año 2021 con la relajación de las restricciones en buena parte del mundo, la implantación de la vacuna y la vuelta a la nueva normalidad, la demanda haya vuelto a niveles previos de la pandemia provocando una escasez de recursos y por lo tanto una constante subida de los precios en las materias primas a nivel mundial. Por lo que en este se dará a entender como esta situación afecta de manera importante a las empresas del sector de los cepillos industriales dañando su competitividad en precios entre otras muchas cosas.

Según pone de manifiesto el presidente de la Cámara de Comercio de España, José Luis Bonet: «Las empresas españolas vuelven a mostrarse optimistas sobre las perspectivas de la economía y la evolución de sus propios negocios tras la incertidumbre y el descenso de actividad originada por la pandemia, [...] No obstante, muestran una creciente preocupación por amenazas como los precios de la energía y las consecuentes tensiones inflacionistas y el aumento de los costes laborales que pueden afectar y perjudicar la recuperación» (El País, Miguel Ángel Noceda. 14/10/2021)

Esta última aclaración muestra una realidad en la que se encuentran la mayoría de las empresas alrededor del mundo y en nuestro caso en España también, ya que el sector de los cepillos industriales en muchos casos depende en gran medida del precio de las materias primas para fabricar los cepillos y que, por lo tanto, esto dificulta enormemente la planificación de una estrategia en competitividad por precios.

Por otro lado, nos encontramos con la subida del precio de la energía eléctrica, que también está dificultando la labor de las empresas a la hora de fabricar, sobre todo las que cuentan con grandes superficies con maquinaria para la fabricación de sus productos y que por lo tanto está incrementando los costes de las empresas, al igual que de los clientes de estas.

Andrés Barceló, el director general de *Unesid*³, nos explica: *«Por circunstancias del mercado eléctrico español la exposición de la siderurgia a la volatilidad del precio diario es mucho mayor que la alemana y, por supuesto, que la francesa, por lo que las exportaciones puntuales (la producción extra) se ven fuertemente penalizadas por lo precios eléctricos que se suman a otros aumentos de costes como el transporte, las materias primas o los consumibles que se están produciendo desde hace ya meses».* (ABC, Antonio Ramírez Cerezo. 29/10/2021)

Por estas razones, según la entrevista realizada al C.E.O de Sacema, Juan Martínez Baragaño, nos resalta que una gran parte de la cartera de clientes de las empresas de cepillos industriales cada vez más, pasan a comprar a estas el volumen justo de productos para abastecer el stock mínimamente necesario y midiendo el uso que le puedan dar a dichos cepillos, debido principalmente a la constante alza de los precios.

Sin embargo, el presidente del Club de Exportadores e Inversiones de España, Antonio Bonet relata: *«¿Cómo se ha producido esta aparente contradicción entre un récord exportador y un escenario de desabastecimiento y encarecimiento de materias primas? [...] Las empresas han sabido adaptarse y optaron por los contratos ya existentes frente a los nuevos. Pero eso no quita que haya mucha incertidumbre e*

³ Asociación de las Empresas Productoras de Acero y de Productos de Primera Transformación del Acero de España.

inquietud. Se han paralizado todos los proyectos de inversión, especialmente en los mercados emergentes. (CindoDías, Carlos Molina, 29/08/2021)

2.5 PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO

El perfil del cliente objetivo que logran las empresas de este sector a través del canal online corresponde a diferentes sectores de la industria en general que requieran labores de limpieza y de mantenimiento. Destacamos los sectores más comunes a los que se dirigen las empresas de cepillos industriales, según Juan Martínez Baragaño (Sacema).

Dentro de las **industrias manufactureras de la alimentación**, nos encontramos al sector lácteo, quesero y hortofrutícola; la industria agrícola en general. Dentro de estos sectores los productos más demandados suelen ser cepillos cilíndricos para el procesado y limpieza de los productos alimentarios y que dichos cepillos requieren de una mayor personalización, como es el caso de los hortofrutícolas o las empresas lácteas, sin embargo, en la industria agrícola en general los cepillos más demandados suelen ser los cepillos de empuje para carretillas elevadoras y son productos más estandarizados.

Por otro lado, estaríamos ante la **Gran Industria**, del estilo de las grandes acerías como "Arcelor Mittal" por ejemplo. En este apartado los sectores más comunes son la Metalurgia, Industrias abrasivas como de residuos y reciclaje, chatarrerías y plantas de reciclaje o el sector del vidrio.

Dentro de esta categoría de clientes, los productos más demandados pueden variar en gran medida, siendo los cepillos muy personalizables y hechos a medida según lo requiera el cliente, también cabe mencionar que este tipo de producto acaba siendo más costoso debido a la dificultad de su fabricación y su mayor tiempo de entrega.

Por otro lado, nos encontramos ante las **administraciones públicas**, como los ayuntamientos y las empresas de limpieza que trabajan con estas. Finalmente, dentro de esta categoría de clientes, los productos son más estandarizados como los cepillos de limpieza viaria que cuenta con pocas variables para su personalización ya que normalmente estos cepillos tienen las medidas estandarizadas, contando con algunas variaciones, según el tipo de máquina de limpieza para el que se le vaya a dar uso.

Cabe destacar por último algunos nichos de mercado que están surgiendo en los últimos tiempos, como pueden ser las **energías renovables** y que proporcionan una gran oportunidad para las empresas del sector de los cepillos industriales.

Dentro del sector de las energías renovables, un nicho de mercado es la limpieza de paneles solares, cuya expansión y crecimiento está dando lugar a la creación de nuevas máquinas de limpieza de estos paneles solares para su máxima eficacia para crear energía.

2.5.1 Comportamiento del cliente

La mayoría de los clientes de las empresas de cepillos industriales provienen del canal online, el cual suele ser diferente del canal offline. En este caso para la empresa que va al cliente final y vía distribuidor, va a ser el mismo pero las características en cuanto a sus preferencias van a ser ligeramente diferentes o quizás más exigentes en el mercado nacional y más aún en el mercado internacional.

El cliente final en este canal online lo que suele buscar es la inmediatez, no tanto como en el B2C, pero siempre están en busca de proveedores cualificados con precios muy competitivos y que se adapten a sus plazos de entrega. La atención al cliente es un factor clave que cualquier empresa de este sector debe abordar como una estrategia para retener a sus clientes y que la decisión final no se base exclusivamente en la variable precio.

De acuerdo con Juan Martínez Baragaño, para el distribuidor, son muy importantes los plazos de entrega ya que, si se selecciona un distribuidor que venda en el canal online a través de tienda, uno de los temas que va a primar, incluso más que el precio, es el plazo de entrega y más a nivel internacional.

Finalmente, es importante analizar el comportamiento común de cliente final del sector de los cepillos industriales, identificando las fases por las que normalmente atraviesan dichos potenciales clientes, es decir, aquellos que todavía no conocen a la empresa y desean realizar una primera compra. El proceso se suele dividir en tres etapas⁴:

El primer paso es la Investigación. El comprador comienza un proceso de búsqueda en la red, ya sea para encontrar respuestas a preguntas, para resolver un problema o para buscar proveedores de un producto. En este caso las empresas del sector de los cepillos industriales, siendo un mercado tan pequeño, deben aspirar a ser

⁴ Proceso de compra del cliente mostrado a través de la perspectiva de Cepillos Industriales Sacema, pero que acaba siendo un proceso común en toda la industria en general.

descubiertas lo antes posible, ya sea por una publicación en sus redes sociales en el que se resuelven dudas o responden preguntas, o por un contenido en la página web de la empresa o porque tenía puesto una publicidad de búsqueda para cepillos industriales.

El segundo paso es la evaluación. Aquí el cliente objetivo comienza a elaborar una lista con proveedores o productores y comienza a evaluarlos. Una buena parte del proceso de compra industrial se lleva a cabo antes de que se genere un contacto con el vendedor y por eso es primordial tener contenido listo y un diseño de la página web actualizada, ya que esta acaba siendo el comercial de la empresa las 24 horas del día.

El tercer paso es la compra. El comprador ya se decide y contacta con el departamento de ventas para cerrar el trato. Por otra parte, al comprador le gusta disponer de un área privada donde pueda encontrar un histórico de sus compras y que pueda repetir un pedido con un solo clic, de este modo el cliente puede disponer de un área privada que le permita acceder a ofertas personalizadas, de esta manera se pueden establecer estrategias distintas tanto de precios como de pagos, también es un valor añadido el detalle de que el cliente pueda acceder a un listado histórico de sus facturas. Para poder tener todas estas comodidades para el cliente, sería necesario tener un CRM⁵ y una tienda online de la empresa en la que los clientes se puedan registrar y de este modo contar con un área privada dentro de la web de la empresa.

2.6 EL COMERCIO INTERNACIONAL PARA EL SECTOR DE CEPILLOS INDUSTRIALES

Con el fin de analizar el comercio internacional de cepillos se ha utilizado la partida arancelaria **960390** que comprende: «*Pinceles y plumeros; cabezas preparadas para artículos de cepillería; rasquetas de caucho o de materia flexible análoga; escobas, cepillos y brochas, n.c.o.p⁶*». Dentro de esta partida arancelaria se encuentran la gran mayoría de productos que más se comercializan hoy en día en el sector de los cepillos industriales.

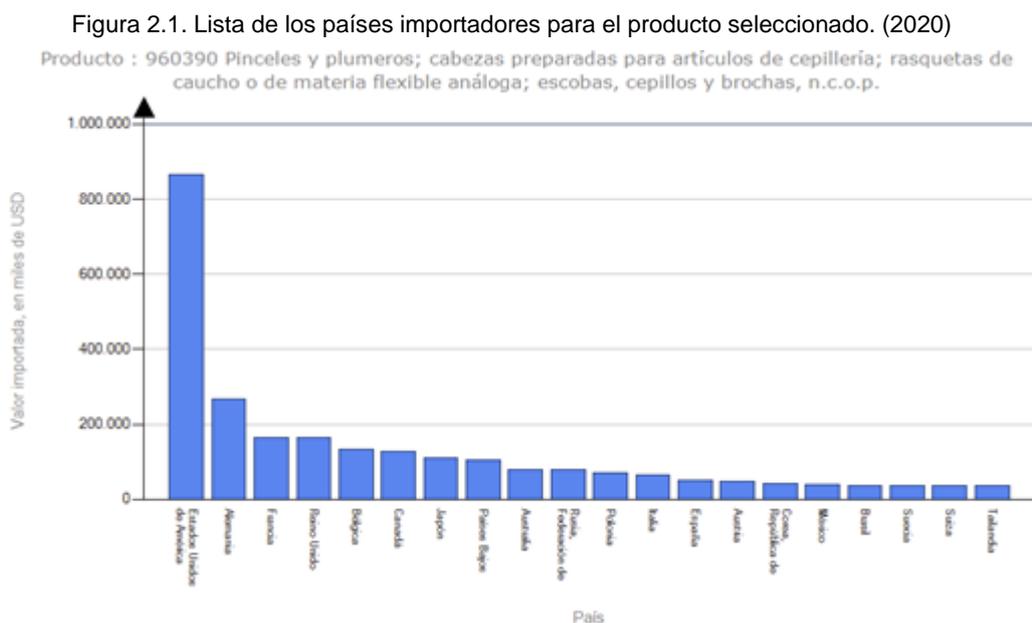
⁵ Software para la administración de la relación con los clientes y proveedores.

⁶ No Comprendidos en Otras Partes.

2.6.1 Importaciones

En el año 2020, según los datos recopilados a través de la plataforma ITC Trademap y a través del informe ICEX de Producto-País, se han comercializado internacionalmente 3.581.129 miles de USD. La mayor parte de las importaciones a nivel internacional se concentran en varios grandes mercados como Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, Rusia y Australia.

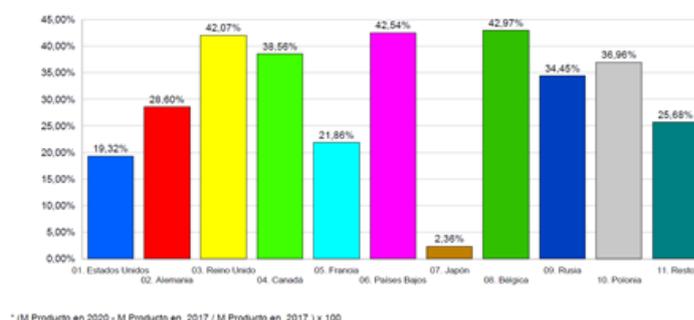
Como se puede observar en la figura 2.1, el principal país importador de este tipo de producto es Estados Unidos, con un valor importado en 2020 de 864.243 (miles de USD) y con una participación en las importaciones mundiales del 24,1%. El segundo mayor importador después de Estados Unidos es Alemania con un valor importado en 2020 de 266.145 (miles de USD) y con una participación en las importaciones mundiales del 7,4%, con estos datos podemos ver la gran diferencia importadora entre el primer país y el resto de los países del mundo. De entre todos los países, acorde a la base de datos ITC, España se encuentra en la decimotercera posición a nivel mundial, con un valor importado en 2020 de 51.397 (miles de USD) y con una participación en las importaciones del 1,4% del valor total en el mundo.



Fuente: ITC – Trademap (2021).

Las importaciones de este tipo de productos se encuentran en crecimiento en casi todos los principales mercados a distintos ritmos. Así vemos en la figura 2.2 que, entre los 5 primeros países importadores, Estados Unidos ha venido creciendo a un ritmo del 19,32%, mientras que Alemania lo ha hecho al 28.6%, Reino Unido al 42.07%, Canadá con un crecimiento del 38.56% y Francia al 21.86%. Otros mercados con crecimientos destacados de entre los 10 primeros países han sido Países Bajos al 42.54% y Bélgica al 42.97%.

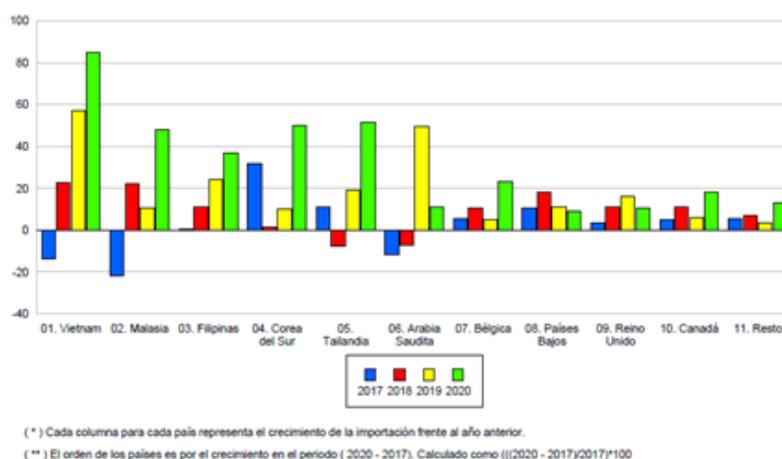
Figura 2.2. Crecimiento de las importaciones de los productos seleccionados de los principales países importadores (2020).



Fuente: ICEX. Informe Producto-País. (2021)

Por otro lado, podemos ver en la figura 2.3 a los países que han comenzado a crecer en su importación durante los últimos años, entre los que más han crecido están los países del Sudeste asiático, norte de Europa (Benelux y Reino Unido) y otros países como Canadá o Arabia Saudita. Cabe mencionar, el alto crecimiento entre los primeros cinco países asiáticos, una mayor apertura de sus mercados al comercio internacional y un interés en la obtención de este tipo de producto como son los cepillos industriales o componentes que forman parte de estos cepillos para su posterior uso gracias a la mejora de los procesos de producción que se han establecido en estos países importadores, este incremento en las importaciones en dichos mercados nuevos supone una nueva oportunidad de negocio para muchas empresas que ya están asentadas en el sector y desean explorar otros mercados extranjeros.

Figura 2.3. Cinco mercados con mayor crecimiento de importación (2017-2020)

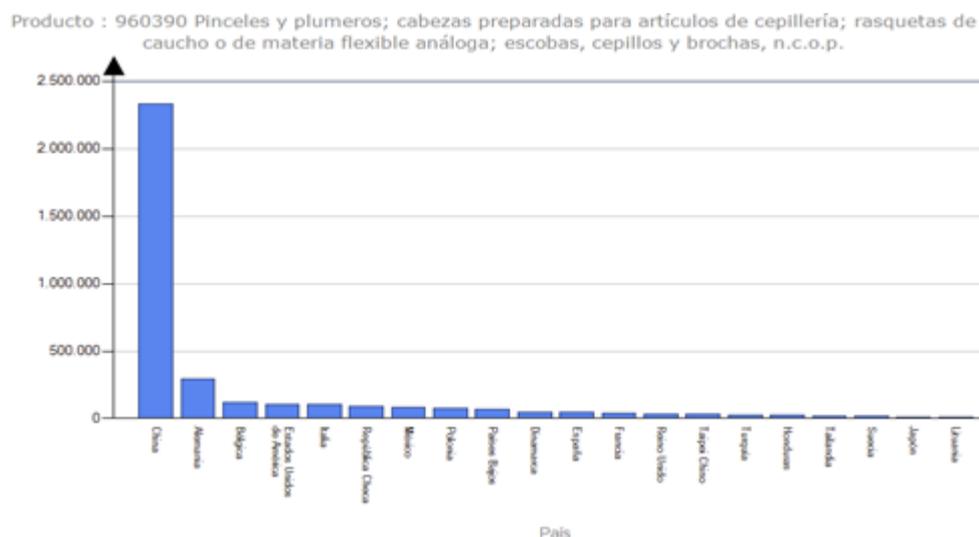


Fuente: ICEX. Informe Producto-País. (2021)

2.6.2 Exportaciones

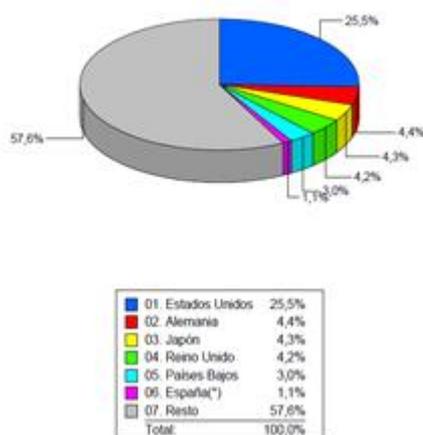
El valor de las exportaciones mundiales de este tipo de producto en 2020, teniendo en cuenta los datos recogidos en ITC, han sido de 3.831.021 (miles de USD), creciendo sin pausa alguna durante los cuatro años anteriores. Los principales exportadores de estos mismos productos, según la figura 2.4, coinciden en algunos casos con los mercados importadores como Estados Unidos, Alemania o el Benelux.

Figura 2.4. Lista de los países exportadores para el producto seleccionado. (2020)



Sin embargo, según se puede apreciar en la figura 2.4, el mayor exportador del mundo de este tipo de producto es China, marcando una enorme diferencia con el resto de los países exportadores como son Alemania o Estados Unidos, aquí vemos de nuevo como China es el completo líder del comercio internacional en este tipo de productos con un constante crecimiento año a año. En los últimos cuatro años, según estadísticas de ITC, las exportaciones de China en este producto han ido en aumento, siendo este país el principal proveedor de este tipo de productos o de casi todos los productos en general en el comercio mundial. El valor exportado de China en 2020, sacado a partir de ITC, ha sido de 2.329.845 (miles de USD), siendo la participación de China en las exportaciones mundiales del 60.8%. Entre sus principales clientes, como podemos ver a través de la figura 2.5, se encuentran los Estados Unidos con una cuota del 25,5%, Alemania con el 4,4%, Japón con un 4,3% y finalmente Reino Unido con un 4,2%.

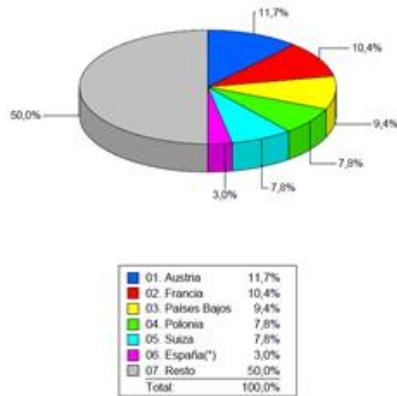
Figura 2.5. Cuota de mercado principales clientes de China 2020



Fuente: ICEX. Informe Producto-País. (2021)

El segundo país exportador del mundo es Alemania con un valor exportado de 295.600 (miles de USD) y una participación en las exportaciones mundiales del 7.7%, según ITC. Entre sus principales clientes, como podemos ver en la figura 2.6, se encuentran Austria con un 11,7%, seguido de cerca por Francia con un 10,4%, por Países Bajos con un 9,4% y finalmente por Polonia y Suiza con un 7,8% respectivamente. La mayoría de las exportaciones alemanas se concentran en sus vecinos y socios europeos gracias en gran medida por la gran presencia exportadora de Alemania dentro de la Unión Europea y las facilidades que eso conlleva para el comercio alemán.

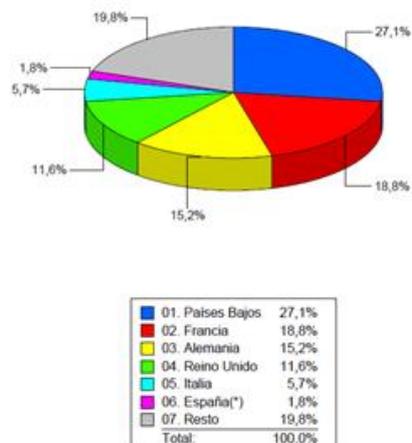
Figura 2.6. Cuota de mercado principales clientes de Alemania 2020



Fuente: ICEX. Informe Producto-País. (2021)

A Alemania le sigue Bélgica, siendo este un caso curioso al haber sobrepasado a Estados Unidos en exportaciones mundiales de este producto en el año 2020, teniendo Bélgica una participación del 3.2% de las exportaciones totales en el mundo. Mirando la figura 2.7 vemos que entre sus principales clientes se encuentran Países Bajos con un 27,1%, después Francia con un 18,8%, seguido de cerca por Alemania con un 15,2% y finalmente por Reino Unido con un 11,6%

Figura 2.7. Cuota de mercado principales clientes de Bélgica 2020

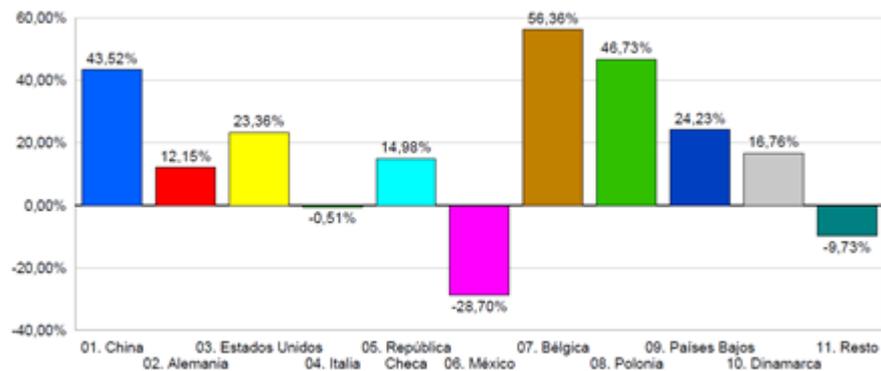


Fuente: ICEX. Informe Producto-País. (2021)

Para finalizar este apartado, cabe mencionar a Estados Unidos e Italia como otros dos países exportadores de gran relevancia en el ámbito internacional, ambos contando con un 2.7% de participación en las exportaciones mundiales de los cepillos industriales, según ITC.

Las exportaciones de los cepillos industriales han tenido un crecimiento que ha evolucionado de forma distinta en varios mercados internacionales. Por lo que podemos ver en la figura 2.8, China ha crecido un 43,52% en los últimos cuatro años, vemos la misma tendencia de crecimiento en otros países exportadores tradicionales importantes como Alemania o Estados Unidos, mientras que hay un tímido descenso del crecimiento en un país exportador tradicional como Italia y un descenso fuerte en otros mercados internacionales de especial relevancia como México. Uno de los datos que más interés puede suscitar en esta gráfica es el elevado crecimiento de mercados como Bélgica, Polonia, Países Bajos o Dinamarca, los cuales son países de menor tamaño y con una población bastante más pequeña que de los principales países exportadores. De entre todos los países anteriores, Bélgica es un caso curioso por su sorpasso a Estados Unidos de entre los principales países exportadores, siendo este un país que ha aumentado sus exportaciones año tras año desde 2016, logrando un salto importante en 2020.

Figura 2.8. Evolución de crecimiento principales exportadores. (2017-2020)



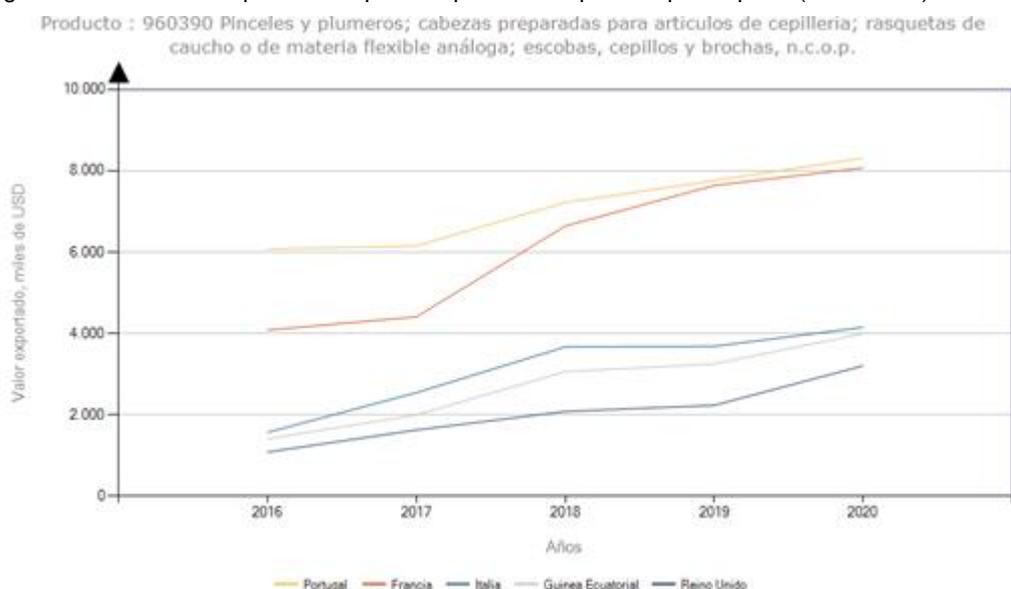
* (M Producto en 2020 - M Producto en 2017 / M Producto en 2017) x 100

Fuente: ICEX. Informe Producto-País. (2021)

2.6.3 Comercio exterior en España

De acuerdo con los datos de ITC (2020), España se encuentra en la posición número 11 a nivel global en las exportaciones de cepillos, justo detrás de Dinamarca y delante de Francia. Las exportaciones mundiales de dicha partida arancelaria han ido en aumento desde el año 2016 hasta el 2020, año en el cual ha incrementado la exportación de dicho producto de manera exponencial desde el 2016. España en este caso no ha sido la excepción, con un crecimiento continuo desde el año con el que partimos para la obtención de datos, llegando a sobrepasar otros países como Francia o Reino Unido que contaban con buenos datos de exportación de cepillos.

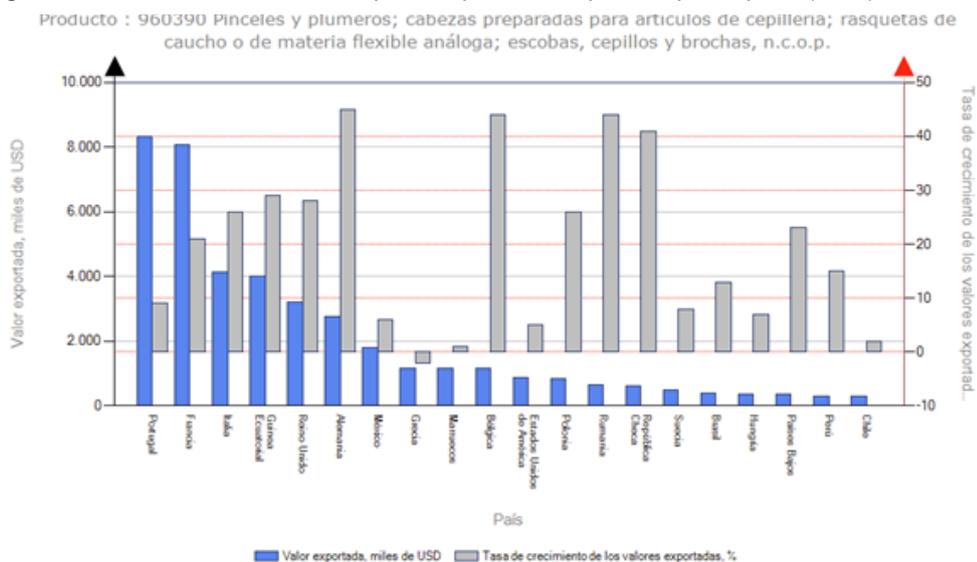
Figura 2.9. Mercados importadores para un producto exportado por España (2016-2020)



Fuente: ITC – Trademap. (2021)

Entre los socios comerciales de mayor peso para el 2020, según los datos recabados en ITC y como vemos en la figura 2.9, Portugal representó un 18.4% de la facturación española, incrementando su demanda año tras año. El segundo socio comercial de España con mayor peso es Francia, representando un 17.9% de las exportaciones totales de España al mundo, mientras que también cuenta con socios de gran importancia en países europeos como Italia, Reino Unido o Alemania y finalmente un mercado un tanto curioso, como Guinea Ecuatorial, siendo este el cuarto principal socio comercial de España en relación con esta partida arancelaria de los cepillos industriales.

Figura 2.10. Crecimiento de valores para un producto exportado por España (2020)



Fuente: ITC – Trademap. (2021)

De entre todos los socios comerciales de España que aparecen en la figura 2.10, es Alemania la que mayor crecimiento en el valor de las exportaciones ha experimentado, teniendo en cuenta que no se encuentra entre los cinco principales socios comerciales, mientras que por el contrario Portugal siendo el principal socio comercial, es el país con la menor tasa de crecimiento de los valores exportados de entre los principales socios comerciales de España.

Otros mercados con una elevada tasa de crecimiento son países como Polonia, Rumanía y República Checa, los cuales se encuentran inmersos en un período de industrialización y mayor apertura de sus mercados al exterior.

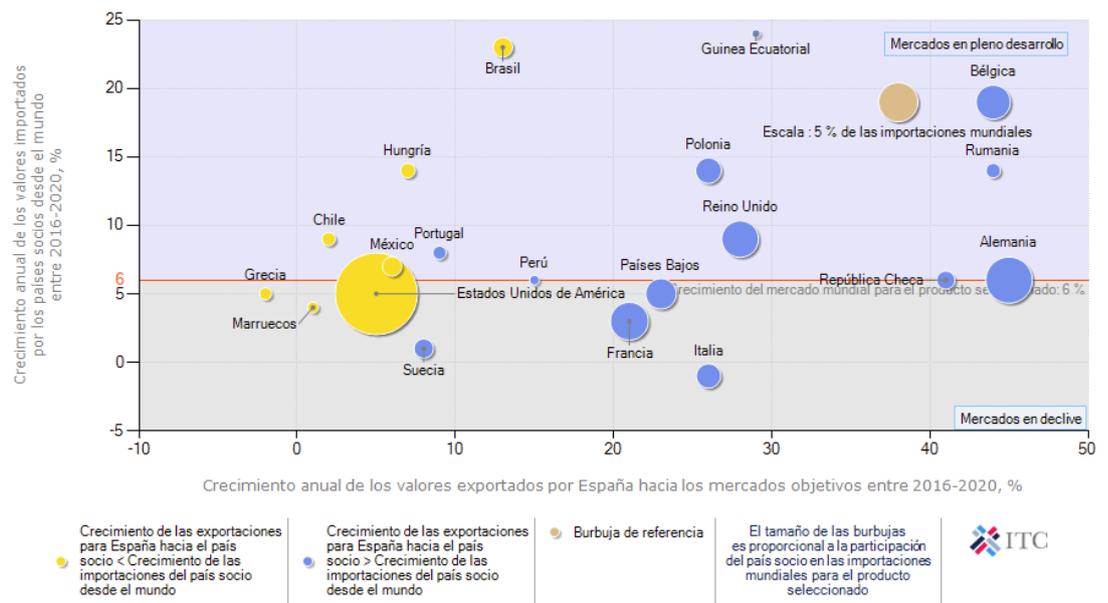
Cabe destacar que dentro de este mercado de los cepillos industriales, el producto muchas veces no se vende al completo a otra empresa o cliente final, debido en gran medida por la existencia de muchas empresas que son distribuidoras de este producto y que al fin y al cabo no todas las empresas pueden fabricar todas las gamas de productos, porque al final se venden piezas sueltas, recambios o complementos a un cierto tipo de producto relacionado con los cepillos industriales para que luego otra empresa que compre dichos productos mencionados pueda venderlos como una pieza o producto único.

A la vista de las figuras representadas, se observa claramente que las exportaciones españolas de estos productos se dirigen mayoritariamente a los

mercados intracomunitarios por las facilidades comerciales y ausencia de barreras arancelarias lo que facilita la exportación de dichos productos y también está la tangente de que sean países desarrollados e industrializados con un coste alto de mano de obra de limpieza y que por lo tanto cada vez más optan por procesos de limpieza más estandarizados gracias al uso que se le dan a estos recursos de limpieza como son los cepillos técnicos industriales.

Figura 2.11. Crecimiento de la demanda para un producto exportado por España (2020)

Producto : 960390 Pinceles y plumeros; cabezas preparadas para artículos de cepillería; rasquetas de caucho o de materia flexible análoga; escobas, cepillos y brochas, n.c.o.p.



Fuente: ITC – Trademap. (2021)

En la figura 2.11 se puede apreciar que mercados como Alemania, República Checa, Rumania y Bélgica representan mercados considerables de oportunidad, por estar en pleno desarrollo y donde las exportaciones crecen por encima de la media de cada mercado.

Por el contrario, Marruecos y Grecia reflejan mercados en decadencia, con un índice de crecimiento inferior al mundial, algunos inclusive negativos. Adicionalmente, España pierde participación en cada uno de dichos mercados.

Al tratarse de cepillos de un producto accesorio de industrias diversas como las de limpieza vial, maquinaria industrial, etc., es importante identificar y segmentar adecuadamente los nichos de mercado de mayor consumo para la oferta exportable de la empresa.

En este sector, la participación en ferias y eventos se sectores potenciales clientes de este tipo de productos es indispensable para poder recabar de primera mano las necesidades que se pretenden cubrir con cepillos industriales en cada industria, así como para realizar contactos comerciales que faciliten la penetración en otros mercados extranjeros.

En cuanto a los factores más determinantes en la competitividad internacional de este tipo de productos, destacan el precio, la calidad y la innovación en nuevos usos y materiales.

3. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

3.1 ESTUDIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SACEMA.

Para el planteamiento del plan de internacionalización, se ha escogido a la empresa Cepillos Industriales Sacema S.L, siendo especialista en cepillos industriales y limpieza viaria. Como se puede observar en la tabla 3.1, cuenta actualmente con 4 trabajadores, sus instalaciones se ubican en la ciudad de Gijón y la facturación de la empresa en el año 2020 ha sido de 354.341,9€. La razón por la que se usa a esta empresa a modo de ejemplo para la realización de esta estrategia de expansión internacional se debe, principalmente, a su interés por incrementar su presencia a nivel internacional y sobre todo para reforzar las exportaciones que la empresa realiza a los países vecinos como Portugal y Francia, los cuáles tienen un potencial considerable para las exportaciones de este tipo de producto desde España, teniendo en cuenta también el rápido crecimiento de facturación de la empresa, junto con sus planes y proyectos a corto plazo para expandir la empresa.

En cuanto a los antecedentes en mercados internacionales y el porcentaje de exportación sobre facturación, según datos de Sacema, en 2019 el porcentaje de exportación de la empresa fue del 6%, en 2020 la exportación supuso un 7% de la facturación total, mientras que en el año 2021 a fechas de Septiembre supera el año anterior llegando al 10% de la facturación total (se superan los 35.000€) y pretende llegar al 15% para finales del año 2021, siendo la gran mayoría de estos pedidos extranjeros provenientes del país vecino Portugal. Este notable incremento de la demanda se puede deducir en gran manera por el trabajo elaborado para posicionar la página web tanto en el mercado español como en el portugués, un ejemplo de esto es

la completa traducción de la web al portugués y que de esta forma ha incrementado las visitas provenientes de Portugal a la web.

Tabla 3.1. Datos de la empresa Sacema.

Razón Social	Cepillos Sacema S. L
CIF	B33986464
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Dirección	C/ General Suárez Valdés, 8
Código Postal	33204
Localidad	Gijón, Asturias, España
Email	info@sacema.es
Página Web	https://sacemagroup.com/es/
Año de constitución	2011

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Sacema

Se trata de una empresa joven, pero con un alto grado de orientación al mercado y que sabe aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, aunque este no se presente favorable. Es una empresa bien posicionada a nivel nacional online, que desde un primer momento apostó por el mercado internacional y a raíz de esto y su trabajado SEO, cuenta también con un buen posicionamiento en el mercado portugués.

La empresa Sacema dada a la versatilidad de sus productos usados en la gran mayoría de las industrias, abarca diversos tipos de clientes que van desde la gran distribución con su limpiador de banda transportadora y cepillos industriales a medida, las administraciones públicas con su gama de productos para la limpieza viaria, el sector agrícola con su cepillo para barredora agrícola y barredora con depósito, empresas de suministros industriales con sus productos de acabado de superficies y cepillos industriales técnicos, empresas de obras públicas con su barredora con retroexcavadora. En definitiva, a cualquier sector de la industria en general que realice labores de limpieza y mantenimiento industrial.

Para finalizar este apartado de presentación de la empresa Sacema, se muestra un análisis de la situación de esta empresa, analizando sus características internas y su

situación externa a través de la tabla 3.2, con el fin de esclarecer las dificultades y ventajas con las que parte la empresa a la hora de adentrarse en un proceso de internacionalización.

Tabla 3.2. Análisis DAFO de la empresa Sacema

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento del mercado y buen posicionamiento digital de la empresa ● Sistema integrado ERP que ayuda a la empresa en la eficiencia interna. ● Experiencia de compra internacional ● Conocimiento del sector offline ● Flexibilidad de adaptación a nuevas tendencias y desarrollo de nuevos productos ● Búsqueda continua de mejora e innovación ● Gama de producto a medida, sus principales competidores no tienen herramientas para el diseño de producto online o envío de planos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dependencia de otros proveedores para suministros y productos a la venta. Actualmente son “suministradores de soluciones” pero no fabricantes. ● Menor competitividad ● Falta de reconocimiento de marca en el mercado internacional ● Compleja percepción de calidad en el formato online ● Dispone de gama de productos a medida, lo que hace más difícil la venta online.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Mercados digitales europeos ● Nichos industriales por confirmar ● Inversión en las instalaciones y en la capacidad de producir. Convertirse en fabricante en lugar de distribuidor. ● Sector online en crecimiento y más aún tras el Covid-19 ● Aparición de <i>Marketplaces</i>⁷ que ofrecen la posibilidad de llegar a otros mercados de forma más rápida, fácil y económica en muchos casos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrada de multinacionales con mayor capacidad ● Subida del precio de las materias primas y de los proveedores ● Situación de incertidumbre post pandemia que ralentiza las inversiones ● Lagunas legales dentro de las nuevas tecnologías ● Las grandes plataformas como Amazon business, Google, Alibaba están forzando cambios muy rápidos, precios muy competitivos, economías de escala que no todas las empresas pueden afrontar

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Sacema

⁷ Plataforma digital donde se agrupan diferentes tiendas online que ofrecen productos o servicios de terceros.

3.2 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

3.2.1 Preselección de mercados: Comparación y criterios

Los países próximos en Europa donde la empresa ya ha recibido solicitudes y pedidos como es el caso de Portugal y Francia, deberían de ser los primeros mercados a los que dirigirse en una primera instancia.

A continuación, otros mercados europeos donde los datos y estadísticas confirman que existen flujos comerciales como Italia, Alemania, Reino Unido, Bélgica, Polonia, República Checa o Eslovaquia los cuáles deberían de ser los siguientes mercados a los que intentar orientarse.

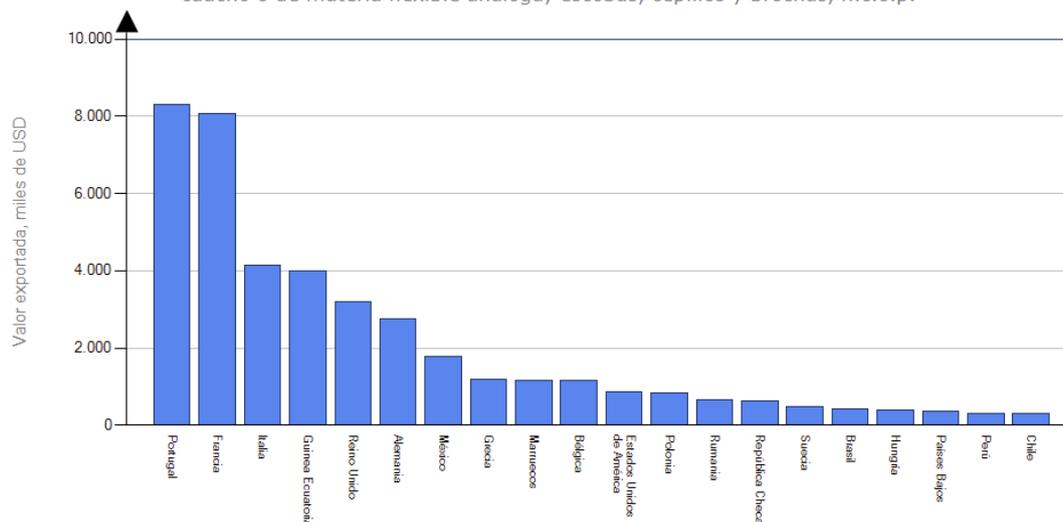
En definitiva, son los mercados dentro de la comunidad europea, por las facilidades comerciales y ausencia de barreras arancelarias, a excepción de Reino Unido, lo que facilita la preselección de mercados. En estos mercados, la capacidad de Sacema es la comercialización directa a los clientes. Vía directa, y la inversión principal es lograr visibilidad y posicionamiento en cada mercado europeo donde se dirija.

Por otro lado, según la entrevista personal a Marta Corral López⁸, son los mercados desarrollados extracomunitarios como los países americanos, tanto norteamericanos, como centroamericanos, los que podrían ser susceptibles de contactos comerciales para valorar la competitividad de la oferta exportable de Sacema, tras los costes correspondientes como los aranceles, fletes, etc. La estrategia en estos casos sería a través de empresas importadoras-distribuidoras de cepillos industriales.

⁸ Marta Corral López. Consultora para programas de internacionalización en ASTUREX, fundadora de The Good Exporter y en colaboración con Cepillos Industriales Sacema S.L.

Figura 3.1. Mercados importadores para un producto exportado por España (2020)

Producto : 960390 Pinceles y plumeros; cabezas preparadas para artículos de cepillería; rasquetas de caucho o de materia flexible análoga; escobas, cepillos y brochas, n.c.o.p.



Fuente: IITC – Trademap. (2021)

El desarrollo industrial contra el coste de la mano de obra de limpieza, son cuestiones para valorar, ya que los cepillos industriales de Sacema se dirigen a mercados con una elevada industrialización y sobre todo donde la mano de obra de trabajadores de limpieza sea significativamente elevada para que las empresas opten por estandarizar procesos y recursos de limpieza.

Es por ello que, pese a la anterior figura 3.1 que corresponde con el flujo comercial desde España y con el código arancelario de los cepillos 963090, hay países como Marruecos o Guinea Ecuatorial, que la oferta a realizar deber de ser muy especializada y por lo tanto se pone en duda la competitividad que pueda haber en dichos mercados. Por lo que son el resto de los países europeos a los que primero hay que dirigirse: Portugal y posteriormente Francia.

3.2.2 Ficha país de mercados objetivo-preseleccionados

Para la selección final de un mercado objetivo al que dirigirse, se analizarán brevemente los cinco principales países europeos, según su importancia de importaciones hacia España y los datos macroeconómicos mostrados son obtenidos a través de los datos estadísticos de comercio exterior por país de ITC (2021)

Portugal

Portugal, es el principal mercado para los productos españoles de la partida 960390 de forma destacada, ya que supuso un 18,4% de las exportaciones españolas de este tipo de producto en 2020. A nivel mundial no está situado entre los mayores países importadores o exportadores, pero debido a la cercanía con España y su valor importado en los últimos años, se convierte en un mercado muy interesante para exportar desde España.

El principal mercado proveedor de Portugal es España, siendo líder manteniendo una gran diferencia con China que es el segundo mayor proveedor de Portugal, seguido de cerca por Alemania y Francia.

Se trata de un mercado en crecimiento y que representa un gran abanico de oportunidades para empresas con un elevado grado de innovación que sean capaces de diferenciarse de la competencia aportando valor añadido y altos estándares de calidad a sus productos, teniendo en cuenta que Portugal es un país en el que no encontramos fabricantes de cepillos industriales.

Francia

Francia compite con Portugal en cuanto al volumen de las importaciones a España con la partida arancelaria 960390, situándose como el segundo país en importancia por detrás de Portugal. Es el tercer importador a nivel mundial, presenta un saldo comercial negativo y sus ritmos de importación de productos de la partida 960390 han venido creciendo en los últimos años a un 8% en el año 2019/2020.

Su mayor proveedor es China con mayor diferencia al resto, que le siguen Alemania e Italia. Es un mercado que representa oportunidades para las empresas españolas si quieren exportar sus productos al país vecino, en parte por ser un socio comercial natural para España en casi todos los sectores y por sus datos de importación a nivel mundial y con España. Según la entrevista realizada al C.E.O de Sacema, Juan Martínez Baragaño, cabe destacar que Francia, alberga a un numeroso contingente de empresas fabricantes y distribuidoras de cepillos industriales pero que no resultan tener un nivel alto de innovación y desarrollo como otras empresas más avanzadas europeas.

Italia

Italia es el tercer importador en importancia para los productos españoles de la partida 960390, con una cuota de participación del 9% de las importaciones

totales a España en 2020. La tasa de crecimiento del valor exportado ha ido creciendo a lo largo de los últimos años, logrando su máximo histórico en 2020. España se encuentra en el cuarto lugar como principal proveedor de este tipo de productos para Italia, por otro lado, parece que Italia está cambiando de proveedores puesto que no está dejando de importar, pero que está importando más cantidad de otros países como España, Rep. Checa o Rumanía, diversificando los países a los que compra, siendo China y Alemania los principales proveedores de Italia.

Reino Unido

Reino Unido es el cuarto mayor importador del mundo y el quinto en importancia para los productos españoles de la partida 960390, con sus importaciones a España creciendo en los últimos años y ocupando una cuota de mercado del 7.1% en las importaciones a España. En este caso la cuota de mercado más alta en el mercado británico la tiene China (48.9%), por lo que podemos entender que el tipo de producto que demanda Reino Unido es de una calidad inferior, menos tecnológico y por ende más económico. España en el caso británico tiene poca presencia con una cuota de mercado del 2.4%.

Alemania

Alemania es el segundo mayor importador a nivel global, presenta un saldo comercial positivo y el valor de sus importaciones ha ido en aumento en los últimos años. Según Sacema, es un mercado en una etapa de madurez y con un entorno muy competitivo al albergar a algunas de las mayores empresas multinacionales de cepillos industriales del mercado que cuentan con una calidad de producto superior al de otros países.

El principal proveedor para un producto importado por Alemania es China con una cuota de mercado del 44.5%, mientras que España apenas llega al 1% en la cuota de mercado alemán.

3.3 MERCADO OBJETIVO: PORTUGAL

Una vez realizados los análisis macro del comercio de los países previos ya mencionados a través de los datos obtenidos por ICEX e ITC Trademap, pasamos a considerar a Portugal como la mejor opción para Sacema en llevar su modelo de negocio y exportar a dicho país. Esta decisión está basada en una

serie de factores, que podemos considerar de vital importancia para Sacema, teniendo en cuenta el modelo de negocio que esta empresa lleva a cabo y sus estrategias.

Uno de los principales factores decisivos, es la distancia geográfica de ambos países, en la que ambos países gozan de una disposición geográfica única, que logra que ambos países estén conectados tanto por el norte como por el sur, todo a lo largo de los dos países. Esto favorece en gran medida a los costes logísticos que tenga que soportar Sacema a la hora de exportar al país vecino debido a la inmediata cercanía con España.

Por otro lado, hay que tener en cuenta las cuotas de mercado del mercado portugués en las importaciones de cepillos industriales a España y la escasez de fabricantes/empresas especializadas en el sector de los cepillos industriales. Finalmente, gracias a datos internos facilitados por Sacema, uno de los factores clave para realizar el proceso de industrialización a Portugal por parte de Cepillos Industriales Sacema, es la propia experiencia que tiene la empresa en el mercado portugués y su elevada cuota de mercado que tiene Portugal entre las exportaciones que realiza Sacema al exterior. Por lo tanto, el objetivo de esta internacionalización es asentar y reforzar la presencia de Sacema en el mercado portugués, gracias a su alto potencial por la escasez de competidores locales y su crecimiento en las importaciones de este tipo de producto.

3.3.1 Análisis del entorno en Portugal

El análisis PESTEL se trata de una herramienta empleada para reconocer el marco externo al que una empresa se enfrenta. Se trata de un acrónimo y las letras que lo forman son los distintos aspectos externos para tener en cuenta: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, medioambientales y legales. El uso de esta herramienta es de vital importancia, ya que son aquellas empresas que localizan los cambios en el entorno macroeconómico y responden a estas variaciones, las que al final logran diferenciarse de sus competidores.

Factores jurídico-políticos. De acuerdo con la ficha-país Portugal (ICEX 2021), es una república basada en una democracia parlamentaria y actualmente es presidida por Marcelo Rebelo de Sousa, del Partido Social Demócrata, desde marzo de 2016, siendo las elecciones a dicho país cada cinco años y forma parte de la Unión Europea desde 1986. Tanto los inversionistas extranjeros como las

empresas que venden sus productos en el mercado portugués son tratados en igualdad de condiciones que las empresas nacionales.

En los últimos años se ha convertido en un país muy seguro y atractivo para las inversiones, debido, entre otros motivos, a la seguridad política y jurídica del país que contribuye muy positivamente a la realización de intercambios comerciales, al igual que por su política impositiva, que ha captado la atención de muchos inversionistas extranjeros.

Según la publicación "Doing Business 2020" del Banco Mundial, Portugal está situado en el puesto 39 (de 190 países) en el ranking "*Ease of doing business*".

Debido a la cercanía cultural e histórica de los dos países y al formar ambas partes de la Unión Europea, a la que se incorporaron al mismo tiempo, cuentan con ciertas similitudes administrativas que pueden favorecer las negociaciones. Además, España y Portugal son, grandes y conocidos socios comerciales, por lo que ya existen vías de unión y entendimiento por parte de los dos países para llevar a cabo diferentes transacciones. (ICEX, "relaciones económicas internacionales de Portugal").

Factores económicos. Tras la crisis iniciada por el covid-19, según datos del Banco Mundial (2020), el producto interior bruto de Portugal en 2020 ha caído un 8,4% respecto al año anterior. Su Producto interior bruto per cápita se encuentra en los 22.000 dólares estadounidenses, mientras que, comparándolo con España, esta se encuentra en los 27.000 dólares estadounidenses. Hay que tener en cuenta las buenas relaciones económicas entre Portugal y España a lo largo de la historia, ya que es un punto positivo por considerar, siendo España el principal socio comercial de Portugal tanto en el ámbito de las exportaciones como en las importaciones. Como hemos expuesto anteriormente, Portugal es una economía menos fuerte que la española, con un P.I.B y un P.I.B per cápita inferior al español, además de que su salario mínimo también se encuentra por debajo del de España. No obstante, se encuentra en un lento y constante crecimiento y es una buena opción para llevar a cabo una inversión.

Factores socioculturales. Acorde al ICEX ficha-país Portugal (2020), cuenta con una población de 10,3 millones de habitantes. En cuanto a su distribución, hay una gran concentración de la población junto al litoral, Lisboa y

Oporto que son las dos ciudades que representan la mayor densidad poblacional junto a Coímbra y Braga. La proximidad entre ambas naciones es evidente, Portugal limita con España por el este y por el norte comparten 1.214 km de frontera, por lo que Portugal es un país con una gran posición geográfica para llevar a cabo negocios con este país. Cabe añadir, que Portugal y España comparten unas raíces históricas comunes y esto ha provocado una evolución cultural muy similar en ambos territorios. Ambos países mantienen una larga trayectoria común y han evolucionado gran parte de la historia de manera conjunta, lo que las convierte en dos naciones con unas bases culturales muy semejantes. Los idiomas a pesar de ser distintos, el español y portugués, guardan una gran similitud entre ellos, pudiendo entender con cierta facilidad el idioma contrario.

Factores tecnológicos. Cuenta con una red de infraestructuras de telecomunicaciones tecnológicamente avanzada, tiene una red ferroviaria que asegura una conexión de norte a sur del país, también cuenta con una red de carreteras desarrollada, dispone de 15 aeropuertos y de 9 puertos principales (DHL, "Exportar a Portugal"). Portugal no destaca especialmente por su tecnología, aunque en los últimos años, según los datos extraídos por el Eurostat (2020), Portugal ha realizado un mayor gasto en I+D interna (%PIB) que España en ese sentido.

3.3.2 Forma de entrada al mercado portugués

SACEMA debe plantearse una segmentación del mercado antes del acceso al mismo, debido principalmente a las dimensiones del país entero y también debido a las particularidades de cada producto para cada sector.

En este apartado, reflejamos algunos de los productos que se sitúan en el top ventas de la empresa y que serán los que a nivel de promoción digital se deberían centrar, entre otras cuestiones ya que son productos con un alto grado de rentabilidad y con los que la empresa obtiene la mayor parte de sus ganancias.

En el caso de Cepillos de limpieza viaria, según datos proporcionados por Sacema, el potencial cliente al que se quiere llegar son las empresas de limpieza y servicios municipales, para esto se debe de saber que, las decisiones respecto

a las empresas adjudicatarias se los servicios de limpieza suelen ser a nivel local y las encargadas de adquirir su flota de vehículos y los consumibles de limpieza para prestar el servicio. En este sentido, es necesario que SACEMA realice una labor de prospección del mercado para poder segmentar adecuadamente, identificando los principales operadores de limpieza en cada región para poder dirigirse directamente y presentar su oferta exportable.

Por otro lado, también cabe realizar la segmentación a través del sector industrial que es el que más demanda parece que está acaparando con la gama de productos de cepillos técnicos como los cepillos strip, cilíndricos o los limpiadores de banda y, además, donde SACEMA tiene mayor experiencia al tratarse de productos muy técnicos y personalizados a medida, de este modo se podría tener acceso directo al potencial cliente o bien a través de un distribuidor de suministros industriales. Entre los sectores que demandan cepillos industriales están el de la construcción, el del metal o el maderero, por ejemplo.

El canal de distribución para los cepillos industriales en Portugal no difiere mucho de España, donde las empresas de cepillos industriales y de limpieza buscan ofrecer un amplio catálogo de productos y soluciones que cubran los distintos usos como barridos de limpieza, pulido, desherbado, quitanieves, transformación de productos, etc.

Los clientes objetivo, por tanto, para empresas como Sacema, teniendo en cuenta los productos que se quieren exportar, deberían de ser aquellas empresas especializadas en servicios de limpieza viaria, así como distintas industrias que en sus procesos de producción necesitan de aquellos cepillos técnicos para sus máquinas y para el mantenimiento y limpieza de sus instalaciones.

Marta Corral López por otro lado, relata que la forma de acceso a cada cliente diferirá, aunque, en cualquier caso, el canal se caracteriza por ser bastante corto, es decir, con la intervención de pocos intermediarios. En el caso de las empresas de limpieza lo idóneo sería dirigirse a aquellas que prestan los servicios de aseo urbano en las principales ciudades, aunque para ello se hace necesaria una segmentación previa por cada región.

En cuanto a los clientes industriales para Portugal, la vía idónea sería a través de distribuidores o agentes comerciales especializados en cada sector o industria, pero como hemos comentado anteriormente en este informe, debido al tamaño del mercado portugués y por las similitudes culturales entre España y

Portugal, se podría realizar un acercamiento directo a las empresas manufactureras industriales en Portugal.

En el caso de Francia, que sería el segundo mercado al que dirigirse, la forma de acceso cambiaría siendo preferible la comercialización del producto de Sacema a través de un intermediario o distribuidor local o que conozca bien el mercado francés, ya que la figura del distribuidor, está bastante extendida y reconocida por su elevada profesionalización y su gran utilidad, sobre todo en fases de introducción al mercado o ante la ausencia de experiencia previa, teniendo Sacema una mayor experiencia previa en el mercado Portugués, siendo este el principal mercado al que se dirigen sus exportaciones al exterior, al contrario que Francia que de todas formas cuenta con ventas realizadas a dicho país, no cuenta con el mismo nivel de experiencia y contacto con el mercado francés.

3.3.3 Análisis del Sector en Portugal

El segmento de los cepillos técnicos industriales en Portugal es un mercado que no es tan competitivo como España que cuenta con una gran cantidad de empresas fabricantes y distribuidoras de cepillos industriales. En Portugal apenas hay registro de empresas nacionales y las que hay son de un tamaño pequeño, poco especializado, no son fabricantes y principalmente son distribuidores de otras empresas extranjeras, según Juan Martínez Baragaño.

Teniendo en cuenta, según las estadísticas de ITC mostradas anteriormente, el nivel de importaciones de los cepillos industriales que realiza Portugal al extranjero, podemos deducir que estamos ante un mercado que está en la etapa de Introducción y crecimiento en el ciclo de vida del sector de los cepillos industriales, aumentando año a año de forma constante.

Para posicionarse en el mercado portugués de forma correcta, de acuerdo con la entrevista personal mantenida con Marta Corral López, existen unos factores clave básicos que Sacema debe identificar, como los segmentos de mercado de mayor consumo y tener un acercamiento directo a cuentas claves, principalmente grandes empresas fabricantes de maquinaria industrial, grandes granjas, industrias agroalimentarias, sector del metal, industrias químicas, etc.

Además de las entidades o empresas prestadoras de servicios de limpieza viaria para los ayuntamientos, también se debe apostar por diferenciarse en base

a un elevado nivel de servicio al cliente que le permita adquirir un estatus de aliado estratégico.

Para ello se debe procurar ser superior a la competencia identificando qué aspectos son mejorables, buscando cómo satisfacer las necesidades no cubiertas de sus clientes, como, por ejemplo, tiempos de entrega, innovaciones tecnológicas y ofertas ajustadas a las necesidades de cada cliente.

3.3.4 Informe de la Competencia Portuguesa

En el presente apartado se analiza la principal empresa competidora originaria de Portugal: *GRUPO MAIA*.

Es de las pocas empresas de cepillos industriales reconocida a nivel nacional en Portugal, su razón social es *Maia & Maia - Indústria de Escovas & Similares, Lda*.

Es una empresa distribuidora de cepillos industriales y fabricante de escobas fundada en 1926 por Albino Maia y tiene su sede en Ovar, Portugal, cuenta con una amplia variedad de productos en su web especializándose en la fabricación y comercialización de cepillos industriales con distintas aplicaciones.

Estrategia de producto. La unidad de negocio principal está dirigida principalmente a la comercialización de cepillos de uso industrial y de limpieza viaria. Para ello cuentan con cepillos para las máquinas barredoras de las calles, carreteras, zonas públicas y exteriores que necesiten una limpieza profunda, por otro lado, comercializa cepillos, fregonas de uso convencional, artículos de pintura o cubos que van dirigidos al consumidor final o a las empresas de limpieza, según la página web de Grupo Maia.

Además, cuenta con otra gama de productos más orientada a sectores industriales que tengan necesidades más específicas, además de fabricar cepillos bajo demanda, comercializa otros cepillos que son específicos para sectores como el metalúrgico, el procesado de madera, de alimentación, del sector químico, para el sector de la construcción o el sector automovilístico entre otros.

Estrategia de distribución. La empresa apenas ofrece información de su presencia en el país, y tampoco si tiene presencia internacional.

Estrategia de comunicación. A nivel corporativo tiene una web medianamente estructurada ya que junta toda su familia de productos en una

sola pestaña y que cuenta con información muy útil de los productos con los que trabaja, a nivel técnico dispone de un catálogo o ficha técnica que se puede descargar y que describe cada uno de los productos que comercializa con sus medidas y materiales.

No cuenta con una tienda online en la que se pueda comprar directamente los productos que comercializan, sino que dispone de un formulario web en el que el cliente debe de rellenar con sus datos para mandar una consulta a la empresa y de un código QR en el que el cliente puede descargar los contactos de la empresa al teléfono móvil para poder contactar de manera rápida.

Cuenta con una sección de informaciones técnicas en las que explica las características de los materiales para los cepillos con los que trabaja y los tipos de sectores a los que van dirigidos sus productos.

Finalmente cuenta con una sección dirigida a la presentación de la empresa, mostrando brevemente su trayectoria desde su fundación y presentando a su equipo directivo.

Cuenta con varios perfiles en redes sociales, entre las que se encuentran LinkedIn, Facebook o Instagram. Los perfiles están actualizados, aunque cuentan con muy pocos seguidores y muy poco contenido por lo que se puede denotar que estas no son su principal vía de comunicación al exterior.

3.3.5 Estrategia Comercial de Sacema para Portugal

El segmento de los cepillos técnicos industriales en Portugal es un mercado que en la actualidad cuenta con muy poca competencia nacional y que por lo tanto está siendo explotado por empresas de cepillos extranjeros.

Tal y como se ha comentado en apartados previos estaríamos, por tanto, ante un mercado que está situado entre la fase de introducción y crecimiento, teniendo en cuenta las importaciones de los últimos años de cepillos industriales

Debido a la poca madurez del mercado portugués, los canales de distribución están poco especializados, más aún para los cepillos industriales que tienen unas particularidades específicas y que generalmente son importados directamente de las empresas industriales que los utilizan y que no está tan desarrollada la figura del distribuidor.

Todo esto hace necesario que Sacema establezca una estrategia de posicionamiento en el mercado y de este modo, haga que la empresa focalice sus esfuerzos de comunicación y marketing de cara a su potencial cliente.

Según el departamento de ventas en Sacema, es importante tener en cuenta que, el Marketing Industrial tiende a poner más énfasis en la venta personal (donde la labor de relaciones públicas es fundamental), a través de oferta escrita, con un equipo comercial altamente cualificado (vendedores e ingenieros técnicos), donde la clave es la prueba del producto y la generación de confianza en el cliente. Esto es así, principalmente, porque el número de compradores industriales no es muy amplio y, según Sacema, las compras suelen ser de repetición fomentando la continuidad de la relación y los servicios de valor añadido, como el asesoramiento comercial, las demostraciones o la asistencia técnica suelen ser claves.

Todo ello explica que los clientes suelen ser bastante proclives a la relación personal y el representante de ventas se convierte en un elemento determinante del mix de comunicación y parte esencial en la oferta del producto de la empresa, así como una fuente de información (necesidades, quejas, reclamaciones) indispensable para que la empresa pueda adaptar su oferta a sus clientes o al mercado.

Por esta razón se explica el que los principales competidores en este mercado apenas realicen acciones publicitarias ni promocionales dignas de mención.

Por lo tanto, sería de gran interés para Sacema que esta realice un seguimiento de las acciones y presencia de empresas competidoras, fundamentalmente, para replicar aquellas que le sean posibles; por ejemplo, el alta en aquellos directorios empresariales y sectoriales donde esté presente la empresa en Portugal.

Según Marta Corral López, en cuanto a su comunicación comercial con potenciales clientes, debería contar con representantes de venta con experiencia acreditada en el mercado ya sea mediante socios o agentes comerciales o mediante personal propio contratado y por último, también sería recomendable que intentase explotar lagunas de comunicación detectadas en la competencia, realizando videos demostrativos de sus productos o perfiles activos en redes sociales profesionales donde promocionar su marca, sus productos y *know-how*,

así como poder utilizarla para realizar contactos con potenciales clientes y socios.

En cuanto a la evaluación del uso de mercados alternativos, cuando se piensa en vender a través de comercio electrónico, la primera idea que viene a la cabeza es la de construir una tienda online propia. Pero el esfuerzo que la empresa debe realizar, tanto económicamente como de posicionamiento y mantenimiento para que la tienda comience a vender, puede ser mayor que lo inicialmente esperado. Por ello es conveniente plantearse otras opciones que, aunque no nos permiten controlar al 100% la comercialización del producto, nos pueden resultar más económicas y una forma de probar los mercados internacionales antes de apostar firmemente por ellos.

Además, los mercados electrónicos nos permiten probar mercados nuevos con costes mucho más razonables e incluso sin desplazamiento físico al país en muchos casos, lo que nos puede facilitar gran cantidad de información.

Es por ello que, este apartado del estudio es una opción muy interesante para la empresa, que actualmente no tiene una tienda online propia sino una web corporativa en la que se muestran los productos que ofertan.

El objetivo de su web debería ser la obtención de *leads*⁹ calificados para la búsqueda de distribuidores, o para la venta directa a empresas de diferentes sectores industriales.

El planteamiento que nos tendríamos que hacer aquí es el mismo que para una tienda física. Por ejemplo, para abordar el mercado portugués, ¿ponemos una tienda física en una calle céntrica de Lisboa o busco una tienda multimarca en la que vender mis productos o puedo llegar a un acuerdo con un distribuidor local?

Con esta reflexión en mente, en función del tipo de negocio y de nuestros tipos de clientes, la solución a adoptar tiene que ser necesariamente diferente.

⁹ Este término se usa para referirnos a aquellos contactos que han dejado sus datos a la empresa de forma voluntaria y por lo tanto pasa a formar parte de su base de datos.

Según la entrevista mantenida con Marta Corral López, los casos en los que sería conveniente utilizar un Marketplace serían:

- Testear un mercado. Comenzar en un mercado tratando de posicionar la tienda propia invirtiendo en SEO, SEM, traducción de la web a otros idiomas, etc. Esto puede llegar a ser bastante costoso, para que luego no llegue a funcionar del todo. Por lo que utilizar un Marketplace puede ser una vía más sencilla de comenzar con un mercado nuevo en el que no tenemos presencia, un ejemplo de este tipo de Marketplace industrial puede ser *Direct Industry*.
- Eliminar stock obsoleto. Algunos Marketplace, como *eBay* o *Solostocks* nos pueden permitir eliminar stocks de una forma sencilla. No es necesario trabajar con estos Marketplace de continuo, sino que lo podemos utilizar como una estrategia combinada para determinados momentos del año.
- Líneas de producto básicas o atemporales. Una estrategia puede ser usar el Marketplace para ofrecer el catálogo más básico de nuestros productos, o el más barato y luego el resto del catálogo ofrecer solo en nuestra tienda o bien la personalización de productos.

La mejor estrategia, en caso de ser posible, es utilizar una combinación de todas las anteriores de manera cohesionada con el resto de las acciones online.

4. CONCLUSIONES

Como se ha visto en este trabajo de fin de grado, hemos podido analizar el mercado de los cepillos industriales de forma generalizada, respondiendo a las cuestiones iniciales y conociendo más en detalle la situación en la que se encuentra este sector de la industria en España y en el resto del mundo. Es un sector que se halla en constante crecimiento desde los últimos años, sobre todo para las empresas de cepillos que focalizan su forma de trabajo en el canal online, debiendo su auge en especial a los cambios transcurridos tras la pandemia del covid-19, que ha acelerado el proceso de digitalización en este sector y en el resto de la economía en general.

En cuanto al análisis del sector de los cepillos, hemos podido observar que es un mercado con muchas oportunidades y que puede adaptar sus servicios y productos a una gran variedad de sectores industriales que requieran de productos para la limpieza de sus procesos de producción. Esta variedad de servicios se ve reflejado en el abanico

de productos que ofrecen las empresas de cepillos industriales, el cual acaba siendo un producto personalizado y muy especializado para un tipo de función en concreto.

Es por este motivo, que muchas empresas de cepillos industriales cada vez más buscan una manera de expandir sus mercados e internacionalizar su cartera de productos. Para el caso de estudio que se ha realizado, con Cepillos Industriales Sacema S.L, vemos que, aunque sea una empresa joven en comparación con el resto de las empresas del sector en el ámbito nacional, ha conseguido saber posicionarse bien en el canal online, apostando fuertemente al desarrollo de su marca y página web, allanando una buena parte del recorrido, al que sin duda a muchas otras empresas del sector les queda por recorrer y que les costará mucho llegar hasta esta posición. La empresa consciente de esto tiene que saber aprovechar la oportunidad y la posición que ya ocupa en el mercado para escalar, seguir con las mejoras constantes, y llevar a cabo las acciones que se proponen en el presente trabajo.

En cuanto al plan de internacionalización para Sacema, podemos ver que el mercado objetivo seleccionado, como es Portugal, puede acabar siendo una oportunidad bastante ventajosa para la empresa, debido en principio a su propia experiencia en dicho mercado y seguido por el gran atractivo que supone el mercado portugués, debido en gran parte por la falta de competidores nacionales y por su creciente demanda de este tipo de producto. Si Sacema sabe posicionarse y adentrarse de la forma correcta en este mercado, puede acabar reforzando notoriamente su ya existente pero mínima presencia en dicho país y lo mismo puede suceder en el ámbito europeo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Cepillos Industriales Sacema S.L: <https://sacemagroup.com/es/> [Consultado el 14 de noviembre de 2021]
- NOCEDA, M.A (2021): " La crisis energética empaña el optimismo de las empresas españolas sobre la recuperación". El País: <https://elpais.com/economia/2021-10-14/la-crisis-energetica-empana-el-optimismo-de-las-empresas-espanolas-sobre-la-recuperacion.html> [Consultado el 12 de noviembre de 2021]
- RAMÍREZ CERREZO, A (2021): " La crisis de las materias primas y los precios de la luz tensan ya las exportaciones". ABC: https://www.abc.es/economia/abci-crisis-materias-primas-y-precios-tensan-exportaciones-202110271821_noticia.html [Consultado el 10 de noviembre de 2021]
- Banco Mundial (2020): "Doing Business Portugal". Disponible en <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/portugal> [Consultado el 2 de noviembre de 2021]
- MOLINA, C (2021): " Los exportadores tiemblan ante la subida de precio y la falta de materias primas". CincoDías: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/08/27/companias/163008130_0_164686.html [Consultado el 2 de noviembre de 2021]
- Grupo MAIA: <https://grupomaia.pt/web/es/> [Consultado el 8 de noviembre de 2021]
- Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/pais/portugal?view=chart> [Consultado el 8 de noviembre de 2021]
- Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home> [Consultado el 3 de noviembre de 2021]
- Insight View: <https://info.insightview.es/> [Consultado el 8 de noviembre de 2021]
- Cepillería Industrial Alavesa S.L: <https://www.cepial.net/> [Consultado el 8 de noviembre de 2021]
- SICAL S.L: <https://www.sicalcepilleria.es/> [Consultado el 8 de noviembre de 2021]
- Isidro Torras S.L: <https://www.isidrotorras.net/> [Consultado el 8 de noviembre de 2021]

- Productos VIAPA S.L: <https://www.viapa.com/> [Consultado el 8 de noviembre de 2021]
- Alfredo Llimona S.A: <https://www.alfredollimona.com/> [Consultado el 8 de noviembre de 2021]
- Cepillos Guillem S.L: <https://cepillosguillem.com/> [Consultado el 8 de 2021]
- ITC TRADEMAP (2020): <https://www.trademap.org/Index.aspx> [Consultado el 25 de octubre de 2021]
- ICEX: “ Estadísticas españolas de comercio exterior”. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas/sus-estadisticas-a-medida/estadisticas-espanolas-estacom/index.html> [Consultado el 18 de noviembre de 2021]
- ICEX: “Información de mercados: Portugal”. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/index.html?idPais=PT> [Consultado el 19 de noviembre de 2021]
- DHL: “Exportar a Portugal”. Disponible en: <https://www.exportacondhl.com/paises-con-oportunidades/portugal/> [Consultado el 10 de noviembre de 2021]
- SoloStocks: <https://www.solostocks.com/> [Consultado el 5 de noviembre de 2021]
- Direct Industry: <https://www.directindustry.es/> [Consultado el 5 de noviembre de 2021]