

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y DERECHO

**Trabajo Final de Grado GADE
Curso 2019/2020**

Plan de internacionalización de Lexority

Autora: Paula Lezameta Apesteguia

Director: Oskar Villarreal Larrinaga



Bilbao, a 18 de Febrero del 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. METODOLOGÍA.....	4
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	8
4. EL CASO LEXORITY.....	12
4.1. RECLAMACIÓN DE VUELOS.....	12
4.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
4.3. ANÁLISIS INTERNACIONAL.....	16
4.3.1 ANÁLISIS EXTERNO GENERAL Y ESPECÍFICO	
4.3.2 ANÁLISIS INTERNO DE ÁREAS, RECURSOS Y CAPACIDADES	
4.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DAFO.....	40
4.5. EJES ESTRATÉGICOS.....	41
4.6. SISTEMAS DE OBJETIVOS INTERNACIONAL: CMI.....	49
4.7. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	51
5. CONCLUSIONES.....	55
6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE EVIDENCIA.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño Metodológico del Estudio de Casos
Figura 2. Ficha Técnica del Trabajo de Fin de Grado
Figura 3. Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa. Esquema General
Figura 4. Perfil Estratégico del análisis del entorno general de Alemania
Figura 5. Perfil Estratégico del análisis del entorno específico
Figura 6. Perfil Estratégico del análisis de áreas funcionales de la empresa
Figura 7. Perfil Estratégico del análisis de recursos y capacidades
Figura 8. Diagnóstico a través de la Matriz DAFO
Figura 9. Eje estratégico de la Estrategia de Internacionalización
Figura 10. Eje estratégico de la Estrategia de Localización
Figura 10. Eje estratégico de la Estrategia de Localización
Figura 12. Eje estratégico de la Estrategia de Crecimiento
Figura 13. Eje estratégico de la Estrategia de Convivencia
Figura 14. Eje estratégico de la Estrategia Corporativa
Figura 15. Eje estratégico de la Estrategia de Internalización
Figura 16. Eje estratégico de la Estrategia Competitiva
Figura 17. Eje estratégico de la Estrategia de Estructura
Figura 18. Eje estratégico de la Estrategia de Enfoque
Figura 19. Eje estratégico de la Estrategia de Secuencia
Figura 20. Cuadro de Mando Integral (CMI)

1. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio del trabajo es el plan de internacionalización de una empresa legaltech vasca y la creación de estrategias para llevarla a cabo. Como concepto teórico, la estrategia de internacionalización se define como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional basado en un conocimiento aumentativo”. (Villareal, 2005).

Este concepto ha adquirido gran relevancia recientemente debido a la globalización de la economía, la liberalización del comercio y el creciente progreso tecnológico, tanto en las comunicaciones como en los procesos empresariales.

El objetivo principal del presente estudio es desarrollar un proceso de internacionalización utilizando un modelo de plan estratégico de internacionalización. En el ámbito académico, me gustaría finalizar este periodo de formación incrementando mis conocimientos sobre las herramientas necesarias para la elaboración de un plan estratégico que posea estrategias realistas aplicables a la empresa escogida. El ámbito internacional ha suscitado mi interés durante todo el grado, tanto desde un enfoque empresarial como desde un enfoque jurídico, y este trabajo me ha parecido la mejor opción para combinar ambas perspectivas.

Además, la empresa elegida para este proyecto es la misma en la que tuve la oportunidad de realizar las prácticas obligatorias y en la que a día de hoy me encuentro trabajando. Por esta razón, otro de mis objetivos es la elaboración de un plan estratégico coherente con los objetivos, la misión y la visión de la empresa que he podido conocer desde dentro de la organización.

Por último, creo importante destacar que la empresa aún no ha llevado adelante este proceso, por lo que no poseo material anterior al que voy a desarrollar para realizar este proyecto. Esto lo hace aún más interesante, ya que todas las estrategias que consiga desarrollar podrían en un

futuro ser inspiración para que la empresa consiga alcanzar sus objetivos de internacionalización a medio o largo plazo.

La empresa es Reclamaciones Generales, que posee dos Unidades Estratégicas de Negocio: Reclama Por Mí y Reclamación de Vuelos. Es en esta última, Reclamación de Vuelos, es en la que he decidido basar este trabajo, ya que considero que tiene un carácter más internacional, al dedicarse a la reclamación de incidencias en el transporte aéreo. Esta parte de la empresa se encarga de defender a los consumidores españoles ante pérdidas de vuelos, overbooking o retrasos, dentro del marco del Reglamento 261/2004 de la Unión Europea, o pérdidas o roturas de equipaje, dentro del marco del Convenio de Montreal.

Reclamación de Vuelos tiene su sede en Bilbao y opera en toda España a través de una página web que permite ofrecer este servicio y que es el principal soporte de comunicación entre la empresa y los clientes. El proceso que vamos a analizar empieza con una reclamación extrajudicial, que en un 95% de los casos termina sin éxito en nuestro país. Este es el momento de acudir a la vía judicial si el cliente lo desea. No obstante, para ello el cliente que quiere reclamar en España debe cumplir al menos uno de estos requisitos: el primero es que posea la nacionalidad española, el segundo es que el vuelo a reclamar despegue o aterrice en España en algún momento y el tercero es que la aerolínea contra la que se reclama sea española o tenga sede en España. El incumplimiento de los tres requisitos implica que la reclamación será rechazada.

Esta es una de las razones principales por la que la empresa ha comenzado a plantearse la posibilidad de desarrollar una nueva marca internacional con la que poder materializar las reclamaciones antes rechazadas, y esta marca es Lexority. Otras de las razones es la creencia por parte de los socios de que una marca como Reclamación de Vuelos (en lengua española) puede cerrar puertas en los países de la Unión Europea, por lo que se plantean como estrategia cambiar al inglés el nombre de la marca y permitir a los usuarios la traducción de la página web.

No obstante, en la empresa se estudia otra posible estrategia, que consiste en mantener el nombre de la empresa en lengua española y centrarse en los países y consumidores hispanohablantes, permitiendo seguir usando su nombre original sin el esfuerzo que supone crear una nueva imagen de marca desde el principio.

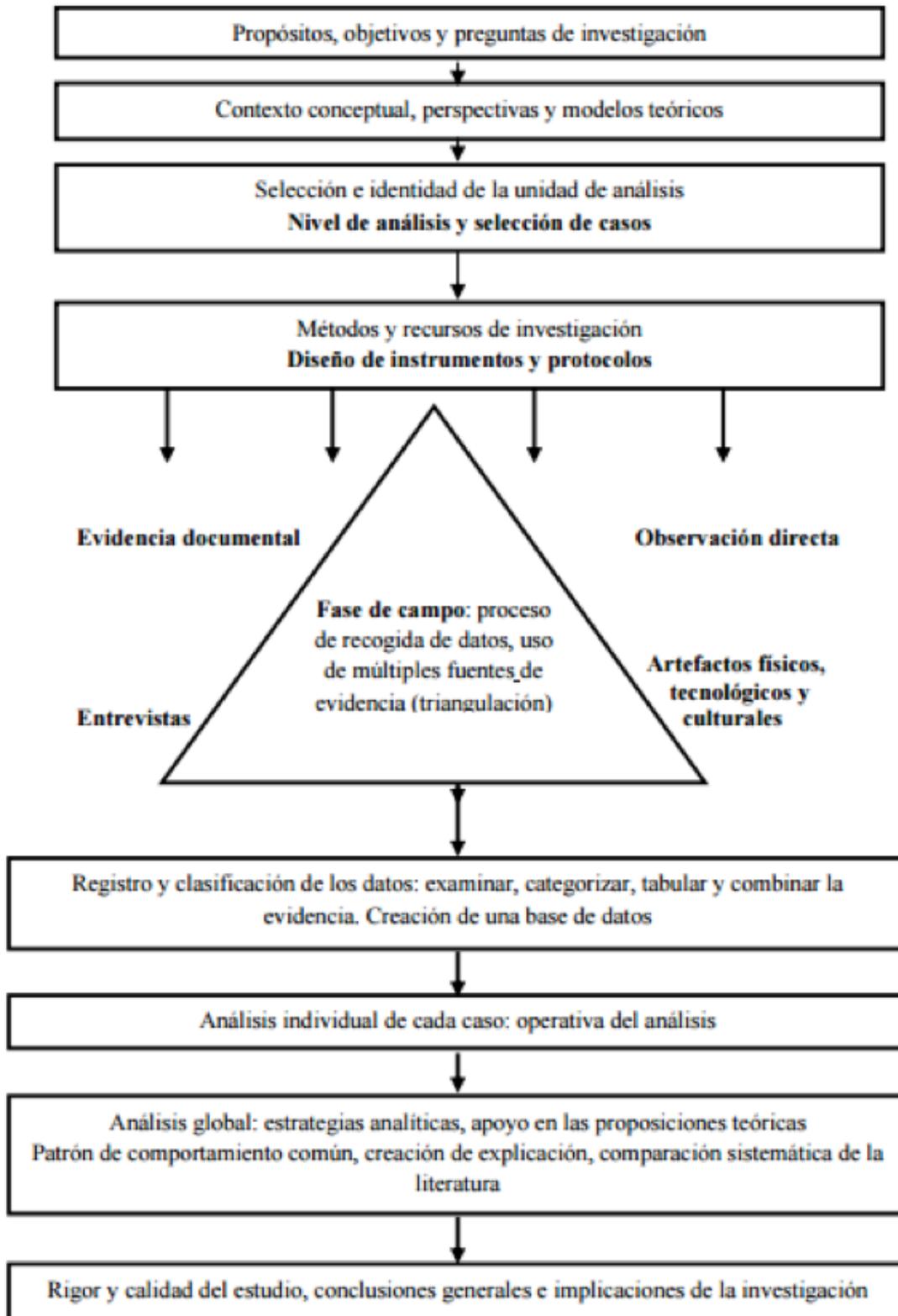
La manera de ordenar este trabajo para que resulte todo lo claro que sea posible es, para comenzar, realizar una ficha técnica donde plasmar los principales aspectos del mismo. Posteriormente, elaborar un marco teórico y conceptual basado en el Modelo de las 10 estrategias y por último analizar de una manera profunda el caso de Lexority, donde está en este momento como empresa, a dónde quieren llegar y cuáles son las estrategias coherentes y apropiadas para lograrlo, en base a sus objetivos y a sus necesidades.

2. METODOLOGÍA

La metodología que se ha seguido para la realización de este trabajo es el estudio de caso único de carácter holístico (unidad de análisis simple). Esta clase de estudio facilita el análisis de una empresa real y la posterior creación de una serie de estrategias para su crecimiento internacional que sean capaces de llevarse a la práctica.

Para comenzar dicho estudio, se ha seleccionado una empresa joven con objetivos de internacionalización pero que aún no ha desarrollado ninguna estrategia para ello. Se ha recopilado toda la información posible a través de múltiples fuentes: entrevistas presenciales con los socios a cargo de la empresa y búsqueda activa de información en su página web y en su base de datos privada. Posteriormente se ha llevado a cabo un análisis profundo de la situación actual de la empresa y de los objetivos a conseguir y, por último, se ha desarrollado un conjunto de estrategias que forman la pauta a seguir para la empresa en sus esfuerzos de internacionalización.

Figura 1. Diseño Metodológico del Estudio de Casos



Fuente: Villareal (2007), Villareal y Landeta (2010)

De esta manera, la utilización de este modelo permite explicar las relaciones de causalidad entre el entorno, los objetivos y las estrategias de la empresa, sin realizar un experimento sobre el mismo. En la Figura 2 se explican de manera esquemática los rasgos principales del trabajo.

Figura 2. Ficha Técnica del Trabajo de Fin de Grado

Propósito de investigación	<p>Analizar la empresa de servicios Lexority y comprobar su viabilidad de internacionalización.</p> <p>Proponer, tras este análisis, estrategias de internacionalización coherentes con las necesidades y objetivos de la empresa, a través del Modelo de las 10 estrategias.</p>
Metodología de investigación	Estudio de un caso único de carácter holístico (Unidad de análisis simple). Estudio descriptivo, exploratorio e ilustrativo.
Marco teórico	Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa, que incluye el Modelo de las 10 Estrategias de la Internacionalización de la Empresa.
Unidad de análisis	<p>Empresa legaltech con una única sede física que presenta un objetivo de expansión internacional a medio-largo plazo.</p> <p>Seleccionada en base a experiencia profesional propia en la empresa y socios muy dispuestos a aportar información.</p>
Ámbito geográfico	País Vasco.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica. No aleatoria.
Muestra	Lexority
Métodos de recogida de evidencia	<p>Revisión de documentos internos y bases de datos.</p> <p>Entrevistas múltiples presenciales a socios y trabajadores de la empresa. Encuesta a consumidores y potenciales clientes.</p> <p>Observación directa del funcionamiento de la empresa.</p>
Fuentes de información	- Internas: documentación, informes, página web y

	<p>bases de datos de la empresa. Entrevistas con socios. Contexto físico real. Observación directa del funcionamiento de la empresa. Experiencia propia en ella.</p> <p>- Externas: Bases de datos externas a la empresa.</p>
Informadores clave	Socios fundadores de Reclamación de Vuelos y Lexority.
Métodos de análisis de la evidencia	Tipo cualitativo. Análisis de decisiones e identificación de relaciones causales.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Pruebas de validez de la información aplicada al estudio y de coherencia.
Fecha de realización	Octubre 2019 - Febrero 2020

Fuente: Elaboración propia siguiendo el modelo de Oskar Villarreal (2007)

3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Figura 3. Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa. Esquema General



Fuente: Villarreal (2007, 2008).

Fuente: Villarreal (2007, 2008)

La Figura 3 muestra el esquema general del Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa, que es el marco teórico y conceptual que se ha seguido para realizar este trabajo.

Este modelo propone que primero se realice un análisis estratégico internacional de la empresa. Por una parte, deben analizarse los factores externos, tanto genéricos a través del Modelo Peste como específicos a través del Modelo de las cinco fuerzas de Porter. De esta manera se obtienen las oportunidades que se pueden aprovechar y las amenazas a las que tiene que hacer frente la empresa. Además, se debe realizar un análisis interno de la empresa para establecer cuáles son las fortalezas y las debilidades de la misma.

En base a estos, se realiza una matriz DAFO, en la que se relacionan todos los factores obtenidos con el análisis previo y se obtienen una serie de líneas o ejes estratégicos que dotan de coherencia a las decisiones que se tomarán posteriormente.

Una vez obtenidos estos ejes y a través de la visión y los principios de la empresa, se establecen una serie de objetivos internacionales. A través del Cuadro de Mando Integral (CMI) se definen estos objetivos y se desarrollan los indicadores que permitirán controlar su cumplimiento y redirigir las estrategias si se consiguen los objetivos planteados o si los factores han cambiado.

Por último, tras establecer los objetivos a perseguir, se desarrollan una serie de estrategias para conseguirlos. Para ello se ha desarrollado el modelo de las diez estrategias de la internacionalización de la empresa que defino a continuación de manera resumida, **en este caso desde la perspectiva de una empresa de servicios legaltech.**

➤ **Estrategia de localización: ¿Dónde nos implantamos?**

Debemos plantearnos a qué ámbito geográfico queremos acceder para desarrollar nuestra actividad de manera internacional. Para ello, se debe realizar previamente un análisis tanto externo (país y sector) como interno (áreas de la empresa, recursos y capacidades), para más tarde materializar la información obtenida en estrategias que permitan elegir el lugar correcto donde llevar a cabo este proceso.

➤ **Estrategia de entrada y permanencia: ¿Cómo nos implantamos?**

Esta estrategia responde a la necesidad de decidir cómo nos adentramos en el mercado al que queremos acceder y de qué manera conseguimos consolidarnos en él.

El modelo diferencia algunas estrategias. La primera opción es la exportación de servicios, que mantiene la sede principal en el país de origen y presta sus servicios a otros países desde la misma. Otra opción es la inversión directa en el exterior de carácter principal (ISE), es decir, de servicios jurídicos para Lexority. En este caso, la entidad elabora y presta sus servicios generadores de valor añadido con recursos propios en el exterior.

➤ **Estrategia de crecimiento: ¿Creamos o compramos Inversión Directa Exterior (IDE)?**

A través de la estrategia de crecimiento se da respuesta a la forma de expansión que llevará a cabo la empresa, pudiendo decidir entre el crecimiento interno, que supone la creación de una empresa con sus propios recursos o el crecimiento externo, que se basa en la adquisición de todo el capital de una empresa ajena.

➤ **Estrategia de convivencia: ¿Con quién vamos?**

Tenemos que plantearnos si queremos empezar este proceso en solitario o con ayuda de otras empresas. Si elegimos la segunda opción estaremos llevando a cabo una estrategia de cooperación interempresarial que puede manifestarse de muchas formas: licencia, franquicia, joint-venture, consorcio, etc. Es habitual que esta estrategia se combine con las de crecimiento y entrada y permanencia.

➤ **Estrategia corporativa: ¿Qué unidades de negocio se internacionalizan?**

Para decidir sobre esta estrategia debemos descomponer la empresa en Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que son unidades homogéneas de negocio, y escoger cuáles queremos que participen en la internacionalización basándonos en el ciclo de vida del negocio y en la posición competitiva de la empresa.

En nuestro caso se podría dividir fácilmente entre la fase extrajudicial y la judicial, ya que se basan en criterios muy distintos.

➤ **Estrategia de internalización: ¿Qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan?**

Se debe decidir qué actividades de la cadena de valor se quieren desarrollar en el país de origen y cuáles se quieren internacionalizar. Los aspectos fundamentales a tener en cuenta son la eficacia y la eficiencia de la cadena de valor respecto a los recursos y las capacidades internas de la empresa.

➤ **Estrategia competitiva: ¿Cuál es nuestra Ventaja Competitiva Sostenible?, es decir, ¿Qué ventaja tenemos y ofrecemos en el exterior?**

Otro aspecto importante de este proceso es la decisión de la ventaja competitiva sostenible que la empresa quiere obtener. Las dos más comunes son la ventaja por liderazgo en costes de los servicios de la empresa y por la diferenciación del servicio, entendido este último como la dotación al servicio de características que el cliente entienda como únicas y distintas a las del resto y por las que esté dispuesto a pagar un precio superior.

➤ **Estrategia de estructura: ¿Cómo organizamos lo internacional?**

A través de esta estrategia se define la estructura organizativa que permitirá dirigir las actividades y los servicios internacionales de la empresa. Existen muchas opciones de estructuras de la empresa internacional y para escoger hay que tener en cuenta los riesgos de cada una. Esta estrategia es una de las más innovadoras del modelo.

➤ **Estrategia de enfoque: ¿Cómo entendemos lo externo?**

Esta estrategia se relaciona directamente con las presiones competitivas que recibe la empresa en el ámbito internacional que podemos resumir en dos: la integración global y la adaptación de la empresa en el ámbito local.

➤ **Estrategia de secuencia: ¿Cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?**

La empresa debe plantearse cuál es el ritmo que quiere seguir en su proceso de internacionalización, es decir, si prefiere seguir una estrategia secuencial a través de un

proceso gradual en distintas fases o si se quiere seguir una estrategia simultánea que lleva a cabo un proceso de internacionalización acelerado.

Esta estrategia tiene también relación con el periodo de tiempo que se quiere utilizar para desarrollar un plan, dependiendo de lo sencillo o complicado que sea este proceso para la empresa y, en definitiva, con el horizonte temporal a tener en cuenta.

4. EL CASO LEXORITY

4.1. RECLAMACIÓN DE VUELOS

Reclamación de Vuelos es una plataforma digital de reclamaciones por incidencias en vuelos que utiliza su página web como medio para llegar al consumidor perjudicado.

Su historia comienza en 2013, cuando Fernando Renedo, actual administrador de la empresa, aburrido de los bufetes convencionales e ilusionado por utilizar sus conocimientos jurídicos para hacer algo diferente, tuvo la idea de crear esta plataforma.

La idea de negocio surgió debido a un problema que este había experimentado con una aerolínea en uno de sus vuelos internacionales. La aerolínea, como es costumbre en España, se negó a pagar de manera extrajudicial, por lo que se vio obligado a acudir a los tribunales para que estos dirimieran la cuestión. El juez terminó dictando sentencia a favor del demandante y la aerolínea tuvo que indemnizarle por los daños ocasionados. Este fue el desencadenante de la creación de la empresa.

Por esas fechas entró en escena Javier López, ahora socio y director de marketing y publicidad de la empresa, quien en 2014 creó la primera página web de la empresa y confió desde un principio en el proyecto, que en aquel momento carecía totalmente de medios.

A partir de entonces y provistos de mejores herramientas de comunicación, fueron aumentando su presencia en la web y cada vez más clientes se pusieron en contacto con ellos. En ese momento, entendieron que la empresa estaba tomando forma y que necesitaban ayuda en el ámbito de la facturación, de la contabilidad y de la dirección de empresa. De esta manera y a través de viejos amigos, se hicieron socios de la empresa Adrián San Martín y Rafael de la Peña, que desempeñaron un papel fundamental en el crecimiento y la profesionalización de la empresa.

A día de hoy, se mantienen como socios los cuatro originales, pero la empresa cuenta con más de 30 empleados, habiéndose convertido en uno de los primeros reclamadores a nivel nacional. Además, están presentes en todas las provincias de España a través de abogados adjuntos, a pesar de que su sede física se mantenga en Bilbao.

Las fuentes legales en las que se basan todas las reclamaciones son dos: el Reglamento de la Unión Europea 261/2004 y el Convenio de Montreal para la unificación de ciertas reglas para el transporte aéreo internacional.

En cuanto a los casos de overbooking, cancelación de un vuelo o retraso de un vuelo, se aplicará el Reglamento 261/2004 de la Unión Europea siempre y cuando la aerolínea sea europea o el vuelo despegue de un aeropuerto europeo. En caso de que la aerolínea no sea europea y además el vuelo no haya despegado de un aeropuerto europeo, se aplicará el Convenio de Montreal.

En materia de equipaje, siempre se aplicará el Convenio de Montreal, incluso si la aerolínea es europea o el vuelo despegue desde un aeropuerto europeo, ya que el Reglamento anterior no regula esta materia.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión principal de la empresa es poner la justicia en manos de todos de una manera económica y segura, ya que se presenta como una fácil solución para los viajeros que se sienten decepcionados con el trato recibido por las aerolíneas.

Por otro lado, su visión consiste en ser la empresa legaltech líder del sector a través de la innovación, la diferenciación y la internacionalización de los servicios que prestan. Para ello se aprovechará del factor de la globalización y del carácter internacional intrínseco que posee el transporte aéreo.

Siendo el sector aéreo uno de los más poderosos de nuestro país, Reclamación de Vuelos trata de proteger los intereses de los consumidores con tres valores claros:

- **Trato cercano, sencillez y transparencia**

Estos tres valores son los que inspiran las decisiones estratégicas de la empresa, siempre priorizando el valor de transparencia, que es el más demandado por los consumidores online.

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, tanto en términos de tamaño y número de empleados como en términos de facturación, me parece que existe un cierto riesgo a que estos valores se diluyan.

El trato cercano al cliente y la transparencia deben mantenerse sin importar el momento en el que se encuentre la empresa, ya que estos han demostrado ser dos de las características que aportan mayor valor añadido a la misma y que el cliente percibe como más interesante.

4.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A partir del 2018 y tras comprobar el éxito de la plataforma entre los consumidores, Reclamación de Vuelos se propuso comenzar a estudiar un proceso de internacionalización.

Como se ha mencionado anteriormente, aún no se ha determinado de una manera clara la dirección que se quiere tomar con este proceso, por lo que el análisis que a continuación desarrollaré debe entenderse como una primera propuesta.

La primera opción que la empresa se planteó, y también la menos ambiciosa, fue desarrollar una plataforma digital similar a la de Reclamación de Vuelos, pero con perspectiva internacional, cambiando el nombre de marca a “**Lexority**” y permitiendo a los consumidores la traducción simultánea de la misma a cinco idiomas: inglés, portugués, francés, italiano y alemán. De esta forma, los viajeros afectados por incidencias causadas por una aerolínea que busquen soluciones para ella encontrarán esta empresa. Así se podrían conseguir potenciales clientes sin tener que realizar un gran esfuerzo económico.

Esta nueva plataforma está pensada para que los clientes extranjeros reclamen por vía extrajudicial de manera sencilla, sin un coste elevado para la empresa y sin tener que desplazar personal o capital a otro país. Sólo consistiría en ponerse en contacto con la aerolínea de manera amistosa para intentar llegar a un acuerdo sin tener que acudir a los tribunales. La probabilidad de que esta vía resulte exitosa es mucho más elevada en otros países europeos que en España, por lo que este modelo puede tener viabilidad.

La página web “Lexority.com” se encuentra en activo y va recibiendo gradualmente consultas de viajeros extranjeros que han sufrido retrasos o cancelaciones, pero a día de hoy

no genera un beneficio considerable y solo se entiende como una prueba para la empresa ya que no están seguros de si será rentable o no.

En cuanto a la vía judicial, que la empresa no posea una sede física en el país donde se pretende reclamar implica una serie de dificultades añadidas. Esto se debe a que para interponer una demanda es necesario estudiar de manera detallada el procedimiento judicial y todos los trámites procesales en ese país. Además, se debería trabajar con abogados adjuntos o representantes en este, con los costes y problemas que eso puede suponer.

Por esta razón y para poder abarcar la vía judicial en un nuevo país con posibilidades, la empresa se propone la implantación de una oficina en un nuevo país. Sin embargo, aún no ha decidido en cuál.

Tras haber analizado la base de datos de la empresa y en concreto, las reclamaciones que han sido rechazadas, me he dado cuenta de que entre ellas podíamos encontrar un número considerable de reclamaciones de vuelos de viajeros latinoamericanos entre países latinoamericanos y con aerolíneas latinoamericanas. En la actualidad, estas reclamaciones no se pueden llevar a cabo porque no cumplen ninguna de las condiciones necesarias para poder reclamar en España, y la empresa no tiene la capacidad para reclamar fuera de nuestro país, por lo que estas personas se han visto sometidas a una situación de desamparo.

Esta situación me ha hecho plantearme la posibilidad de implantar una nueva sede en un país como México, que posee el aeropuerto de Latinoamérica más potente y que está entre los 50 aeropuertos con mayores conexiones del mundo. Sin embargo, me he encontrado con que tanto México como la mayoría de los países de Sudamérica poseen reglamentos internos de vuelos muy distintos a los nuestros, que pueden dificultar mucho la entrada de la empresa en el país y el dominio del mercado. Además, reduciría las normas legales aplicables, pudiendo sólo utilizar el Convenio de Montreal y no así el Reglamento Europeo para la defensa de los consumidores de transporte aéreo.

Por las razones arriba expuestas me he querido centrar en los países de la Unión Europea, que cuentan con algunos de los aeropuertos con mayores conexiones y vuelos diarios del mundo. Además, la Unión Europea posee leyes y procedimientos armonizados que facilitan las

reclamaciones, a pesar de que cada país cuente con algunas normas internas a tener en cuenta y con otras leyes propias en materia de vuelo.

Como principal ejemplo de procedimiento judicial europeo para reclamar, está el “European Small Claims Procedure” o Procedimiento Europeo de Pequeñas Reclamaciones. Este permite reclamar cantidades de hasta 2.000 euros a una empresa u organización de cualquier Estado Miembro, sin necesidad de procurador y de una manera más rápida. Sin embargo, previamente debe existir una reclamación extrajudicial a la aerolínea para demostrar que ha habido un contacto previo y se deben rellenar un formulario nada sencillo. Además, debe pagarse una tasa europea que se devolverá si los tribunales fallan a tu favor. Es en definitiva una alternativa a los procedimientos internos de cada país.

Llegados a este punto, los dos aeropuertos con más conexiones dentro de la Unión Europea y por tanto, donde más incidencias se recogen, son el aeropuerto de Londres-Heathrow y el aeropuerto de Frankfurt.

Tras descartar Londres por la inestabilidad política del país donde se encuentra y la incertidumbre creada por el futuro abandono de la Unión Europea de Reino Unido, propongo Alemania como país en el que implantar una nueva sede física. De esta manera, podríamos reclamar todas las incidencias que sufran pasajeros con nacionalidad alemana, con aerolíneas alemanas o con vuelos que aterricen o despeguen desde Alemania, creando un nuevo mercado muy potente.

4.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNACIONAL

4.3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Entorno genérico: Modelo Peste

Para comenzar a analizar el entorno de la empresa nos centraremos en el entorno genérico, es decir, el país donde se quiere llevar a cabo el proceso de internacionalización que en nuestro caso es Alemania. Para ello utilizaremos el Modelo Peste y estudiaremos cómo afectan distintos factores (político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales) a nuestra empresa.

I. Factores políticos-legales

Alemania está sufriendo un periodo de **inestabilidad política** muy importante en los últimos años. En las elecciones generales del 2017, La Unión Demócrata Cristiana y el Partido Socialdemócrata siguieron siendo los dos partidos más fuertes, pero ambos recibieron un porcentaje de voto significativamente menor respecto a las elecciones de 2013, dificultado la creación de un gobierno estable. (AMENAZA)

Sin embargo, este país cuenta con **integración supranacional**, de la misma manera que todos los países de la Unión Europea, por lo que en el caso de existir cierta inestabilidad política puede afectar en menor medida al país. Esta integración supone que la mayor parte de la política económica y la política monetaria, venga impuesta por órganos supranacionales. Esto implica que deberá cumplirse sin importa el partido político que gobierne en el momento y este no podrá decidir sobre muchos de los aspectos de la economía. (OPORTUNIDAD)

Además, no debemos olvidar que Alemania forma parte de un **mercado único** europeo que facilita en gran medida todo tipo de relaciones con otros Estados Miembros y que pertenece a la **zona euro**, por lo que puede ser más fácil para una empresa española la implantación de una sede que para otro país de fuera de la Unión Europea. (OPORTUNIDAD)

Así, Alemania es un país comprometido con el **proyecto europeo**, siendo uno de sus líderes principales, presentándose siempre favorable a la creación de políticas para el libre comercio entre los Estados Miembros. (OPORTUNIDAD)

Existe una gran **red de ayudas europeas** para la movilidad de empresas y trabajadores extranjeros como la red Eures (European Employment Services). Esta es una política de cooperación para favorecer el empleo y la libre circulación de trabajadores y muchas de las becas de movilidad se desarrollan en Alemania, por lo que la empresa podría aprovecharse de alguna de ellas. (OPORTUNIDAD)

Las instituciones y bancos alemanes también ofrecen **planes de asesoramiento y financiación** a las nuevas empresas extranjeras. Uno de ellos es el llamado Förderung unternehmerischen Know-hows, que cofinancia la mitad del coste de asesoramiento de sociedades con menos de dos años de antigüedad. (OPORTUNIDAD)

Como ejemplo, debo destacar que los gobiernos alemán y español acordaron a mediados del 2013 un plan para aportar financiación a las PYMES españolas y crear empleo. Esta iniciativa demuestra la **voluntad de los países para mantener relaciones** y evitar las barreras económicas que puedan existir. (OPORTUNIDAD).

El principal factor legal a tener en cuenta es la posibilidad de utilizar el **Reglamento UE 261/2004** en materia de transporte aéreo, ya que Alemania es un Estado Miembro de la Unión Europea. Esto supone que la empresa puede aplicar una norma que ya conoce como marco legal para los procedimientos a seguir y supone una gran ventaja para poner en marcha la vía judicial en el país de destino. (OPORTUNIDAD).

II. Factores económicos

La **globalización** desarrollada en los últimos años es entendida como una ventaja para la expansión e implantación de empresas de manera internacional, a pesar de que también pueda ser entendida como un incremento del grado de competencia entre empresas y países. Esta ha permitido una mayor aceptación de servicios exteriores en otro país, por lo que en este caso podemos entenderla como un aspecto positivo a tener en cuenta. (FACTOR DUAL)

La economía de Alemania es la **cuarta economía más potente del mundo** después de la de Estados Unidos, China y Japón y la quinta por PIB y además es el país considerado como motor económico de la Unión Europea. El sector de servicios de Alemania es el principal empleador del país (71% de la fuerza laboral) y representa 61,9% del PIB nacional. (OPORTUNIDAD).

El **modelo económico alemán** está basado principalmente en una red de pymes, por lo general muy bien conectada con el entorno internacional y muy apoyada por el gobierno alemán, otro aspecto más a tener en cuenta positivamente por nuestra empresa. (OPORTUNIDAD).

Además, el **PIB per cápita aumentará en los próximos años**, siendo ya elevado a día de hoy. Las estadísticas de la UE otorgaron en 2017 a Alemania un PIB per cápita de 124, siendo 100 la media de la UE-28, lo que indica un buen nivel económico de las personas. (OPORTUNIDAD)

En el ámbito de la política monetaria, esta ha sido cedida a la Unión Europea que ha entendido necesaria una **subida de los tipos de interés** a partir de 2020. (AMENAZA)

Según el propio país, actualmente la economía alemana se encuentra al borde de la **recesión**, experimentando un crecimiento del 0,5% menor del 0,8% esperado al comenzar este año. Las razones principales de la debilidad de la economía son la guerra comercial y el Brexit protagonizado por Gran Bretaña. (AMENAZA)

Debemos entender que el **mercado alemán es distinto** al que la empresa conoce, por lo que eso puede suponer ciertos problemas para su entrada. (AMENAZA)

III. Factores socioculturales

Alemania tiene más de 82 millones de habitantes, siendo uno de los países europeos más grandes y poblados. Además, sólo en el aeropuerto de Frankfurt en 2017 viajaron 64.500.386 pasajeros y en el de Munich 44.594.516 pasajeros, en el mismo año. Esto supone una **grandísima afluencia de viajeros con transporte aéreo**, que es muy beneficioso para el proyecto que propone la empresa, ya que se entiende que existirán cientos de incidencias diarias que se podrían abarcar. (OPORTUNIDAD)

Además, los alemanes son los **ciudadanos de la Unión Europea que más viajan**, ya que casi un 77 por ciento de la población hace al menos un viaje de cuatro noches o más una vez al año. Estos datos continúan favoreciendo la implantación de una sede física en el país. (OPORTUNIDAD)

Actualmente en Alemania **el mayor volumen de población se encuentra entre los 45 y 65 años**. Es una ventaja para nuestra empresa ya que a esa edad se posee en general un mayor poder adquisitivo y mayor tiempo para viajar, siendo esta parte de la población adulto en edad de trabajar y jubilados. (OPORTUNIDAD).

Sin embargo, se producen más muertes que nacimientos cada año, lo que significa que la población se contrae y está sufriendo un **proceso de envejecimiento**. Además, Alemania cuenta con una tasa de natalidad muy baja y con uno de los menores porcentajes de niños respecto a su población total. (AMENAZA)

En cuanto a la distribución de la renta, Alemania presenta un coeficiente Gini del 29,1 - significando 0 la máxima igualdad y 100 la máxima desigualdad - por lo que puede considerarse un **país igualitario en términos de renta**. (OPORTUNIDAD)

Cabe destacar también que el gobierno alemán **incrementará el salario mínimo** en enero del 2020 de 9,19 a 9,35 euros/hora trabajada, lo que aumentará el poder adquisitivo de los ciudadanos alemanes y reducirá su sensibilidad ante el precio de los servicios. (OPORTUNIDAD)

El **idioma y la cultura alemana** se presentan como algunas de las principales barreras de entrada, por su dificultad para entender y aprender. Además, las diferencias entre caracteres de las personas de las dos nacionalidades son aspectos a tener en cuenta para las relaciones laborales y de negociación de la empresa. (AMENAZA)

IV. Factores tecnológicos

El **crecimiento del sector servicios tecnológico** alemán en los últimos años fue impulsado principalmente por una fuerte demanda de servicios relacionados con el desarrollo de nuevas tecnologías, que contribuyeron a establecer nuevas ramas en el sector terciario. Nuestra empresa pertenece al sector terciario y se basa en la tecnología para su desarrollo, por lo que puede ser interesante para lo que demanda actualmente la población alemana. (OPORTUNIDAD)

Además, Alemania es una de las naciones con **mayor potencial innovador** y con **mayor acceso tecnológico** en el conglomerado europeo, según indica un estudio publicado recientemente por la Comisión de la Unión Europea. De este dato podemos deducir que la población alemana buscará en internet soluciones para problemas con sus vuelos y que confiará en una empresa mayoritariamente presente en la web. (OPORTUNIDAD)

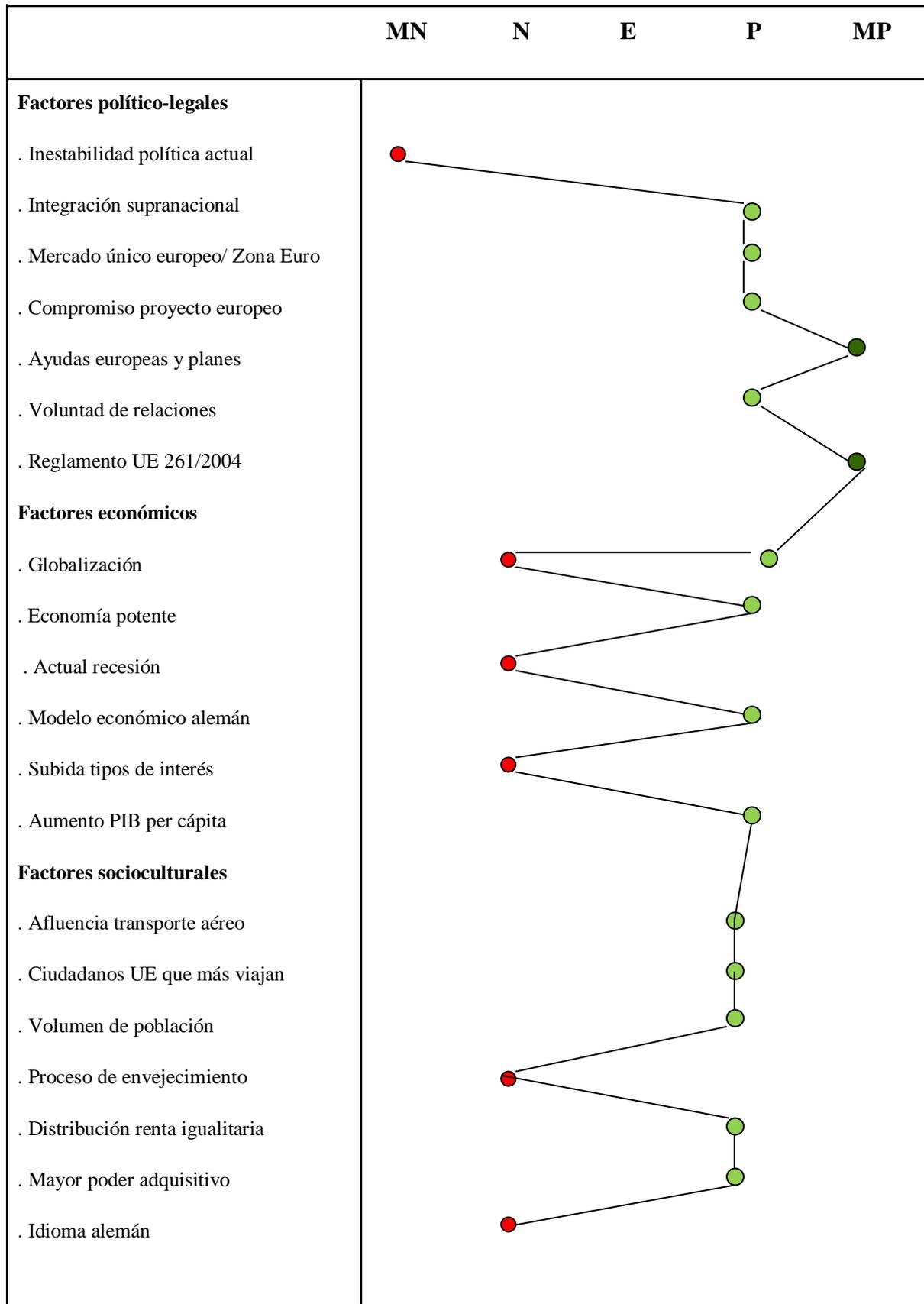
V. Factores medioambientales

Teniendo en cuenta que el transporte aéreo es uno de los **mayores causantes de emisiones de gases contaminantes**, el Partido Verde alemán ha propuesto una ley que prohibiría a los ciudadanos alemanes volar internacionalmente más de tres veces al año para proteger el

medio ambiente y reducir el impacto del cambio climático. Este partido fue votado principalmente por ciudadanos alemanes jóvenes y urbanos, que son el perfil que mayoritariamente viaja con este transporte y que tienen una mayor concienciación medioambiental. (AMENAZA)

Además, el Gobierno alemán aprobó en octubre del 2019 un proyecto de ley por el que se **encarecen los viajes en avión** hasta un 76% para los vuelos europeos o dentro del propio país y del 4% para los vuelos internacionales. Esta propuesta está destinada a la reducción de emisiones de CO2. (AMENAZA)

Figura 4. Perfil Estratégico del análisis del entorno general de Alemania



<p>Factores tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> . Crecimiento sector tecnológico . Potencial innovador <p>Factores medioambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> . Causantes emisiones gases . Futuro encarecimiento viajes 	<pre> graph TD A(()) --- B(()) B --- C(()) C --- D(()) style A fill:#f00 style B fill:#f00 style C fill:#0f0 style D fill:#0f0 </pre>
---	---

Fuente: Elaboración propia

Entorno específico: Modelo Porter

Una vez analizado el entorno general, procederemos a analizar el entorno específico del sector de la empresa a través del Modelo Porter y sus cinco fuerzas competitivas, y a descubrir las oportunidades y amenazas de este entorno.

La **actividad principal** de la empresa que procedemos a analizar en este documento es el asesoramiento y la representación jurídica en el proceso de reclamación contra una aerolínea. El servicio principal es la realización de una reclamación, pero existen distintos servicios añadidos como la información, la tramitación de la documentación necesaria del cliente, el contacto con la aerolínea, la creación de una reclamación extrajudicial y de una demanda judicial y el seguimiento de los correspondientes pagos si la reclamación es exitosa.

I. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores ser determinante para definir la situación de la empresa en el sector y tiene relación directa con los beneficios que se generan.

La **diferenciación del servicio** es uno de los puntos a destacar de la empresa respecto a sus competidoras del sector, ya que cada cliente es atendido de manera personal y directa por un trabajador, ya sea de manera presencial, telefónica o a través de correos electrónicos.
(OPORTUNIDAD)

Además, el aumento de los vuelos y de incidencias supone un **aumento de la demanda** de plataformas que solucionan de forma rápida y eficiente los problemas de los consumidores. Sobre todo, teniendo en cuenta que las oficinas de atención al cliente de las aerolíneas son poco resolutivas y en muchos casos terminan por agotar a los viajeros que desisten de la reclamación. (OPORTUNIDAD)

Sin embargo, la empresa se enfrenta a **fuertes competidores** del sector como lo son “El Reclamador”, “Airhelp” o “Wingstoclaim”, entre otros. Estas compañías llevan años asentadas en el mercado internacional y poseen la fidelización de numerosos clientes con los que ya han trabajado. Por tanto, captar esos clientes puede ser una tarea difícil en la que la empresa debe esforzarse a través de la diferenciación. (AMENAZA)

Además, las propias **aerolíneas pueden entenderse como competidores del sector**, ya que son empresas que ofrecen el mismo servicio y su servicio al cliente es el establecimiento más conocido por el consumidor para reclamar incidencias en vuelos. (AMENAZA)

II. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de las empresas de un sector frente a la de sus clientes se mide según el poder de negociación posible y la sensibilidad al precio por parte de los clientes.

La política de la empresa que se basa en el éxito de las reclamaciones favorece que los clientes confíen en ella para reclamar, ya que en el caso de terminar el procedimiento sin éxito estos no deberán abonar nada. Sólo pagarán a la aerolínea las costas judiciales impuestas en su contra, pero la empresa no recibirá nada. Esta situación genera que la **sensibilidad al precio del cliente sea menor** y que los clientes se aventuren a reclamar con mayor facilidad que si tuvieran que abonar a priori una cuantía como provisión, como en los despachos jurídicos tradicionales. (OPORTUNIDAD)

En cuanto al poder de negociación, es verdad que, aunque los honorarios vienen fijados desde un principio en la hoja de encargo que firman los clientes, en muchas ocasiones hay malentendidos. No suelen darse intentos de negociación en cuanto al precio del trabajo realizado, pero existe una situación a la que a veces tiene que enfrentarse la empresa y es que el cliente cobre de la aerolínea y no avise del cobro o no quiera pagar a la empresa. En este

caso, la empresa debería emprender **acciones legales contra el cliente** y todo el procedimiento se encarecería y se alargaría en el tiempo. (AMENAZA)

Por último, hay que tener en cuenta que este tipo de servicio puede ser utilizado por todas las personas que tienen incidencias en transporte aéreo. Esto significa que los **perfiles de los clientes serán muy distintos**, lo que dificulta a la empresa crear un mismo patrón de conducta para todos los clientes. (AMENAZA)

III. Poder de negociación de los proveedores

Como empresa de servicios, los proveedores serán distintos a los de una empresa que se dedique a la producción de bienes. Sin embargo, estos siguen definiendo en gran medida el éxito de una empresa en el mercado, por lo que es importante tener en cuenta su poder.

Como principal proveedor se encuentran los **profesionales libres del sector jurídico** con los que debemos trabajar conjuntamente para llevar adelante una demanda judicial, como lo son los procuradores, que representan tanto al cliente como a los abogados en los Tribunales y que en muchas ocasiones son necesarios por ley. En esta situación, no es poco común que los profesionales fijen sus honorarios en una cuantía elevada y no den opción a la negociación, a sabiendas de su importancia. (AMENAZA)

Además, debemos tener en cuenta que en ocasiones **los procedimientos judiciales se demoran** más de lo esperado y que las aerolíneas a menudo encuentran más inconvenientes para pagar de las esperadas. (AMENAZA)

Por otro lado, existe un procedimiento que puede ser utilizado por los ciudadanos de Estados Miembros para reclamar cantidades menores de 2.000 euros a empresas, organizaciones o consumidores. Este procedimiento se llama **“European Small Claims Procedure”** y tiene la ventaja de no necesitar procurador para llevarse adelante. En este caso el trabajo de la empresa se limitaría a llevar adelante los trámites procesales, los formularios y las tasas necesarias, pero se ahorraría el coste de un abogado adjunto y de un procurador. Además, el procedimiento se resolvería mucho más rápido. Es una alternativa a los típicos procedimientos internos de cada país y debemos tenerlo muy en cuenta. (OPORTUNIDAD)

Sin embargo, existen **excepciones** en los que el cliente deberá acudir a Sala y por tanto necesitará estas dos figuras, por ejemplo, cuando la aerolínea pida al cliente que comparezca. Puede parecer poco probable tratándose de cantidades pequeñas de dinero, pero nuestra experiencia nos hace pensar que las aerolíneas pondrán todas las trabas posibles antes de pagar. (AMENAZA)

En cuanto a la **concentración de proveedores**, tenemos que tener en cuenta que solo los profesionales jurídicos pueden realizar este trabajo, por lo que en este sentido tienen cierto poder, ya que son conscientes de que son necesarios en muchos casos. (AMENAZA)

No obstante, la buena relación con un despacho de procuradores con el que trabajar a diario y de una manera puede favorecer a la empresa y dotar de confianza a los clientes, y un **mayor volumen** de casos puede abaratar los honorarios a pagar. (OPORTUNIDAD).

Por último, **otros proveedores** como los del material de oficina son más fáciles de encontrar, por lo que en este caso los precios variarán en menor medida. Además, tenemos la gran suerte de que uno de los socios de la empresa es ingeniero y es él mismo quien ha desarrollado el programa de la base de datos y quien lo arregla cuando surge algún problema, con el enorme ahorro que eso supone para la sociedad. (OPORTUNIDAD)

IV. Amenaza de servicios sustitutivos

Entendemos como servicios sustitutivos los que satisfacen las mismas necesidades al consumidor y que suponen un riesgo para la demanda del servicio. El servicio de esta empresa en concreto es el de asesoramiento y representación jurídica en la reclamación de incidencias en aerolíneas.

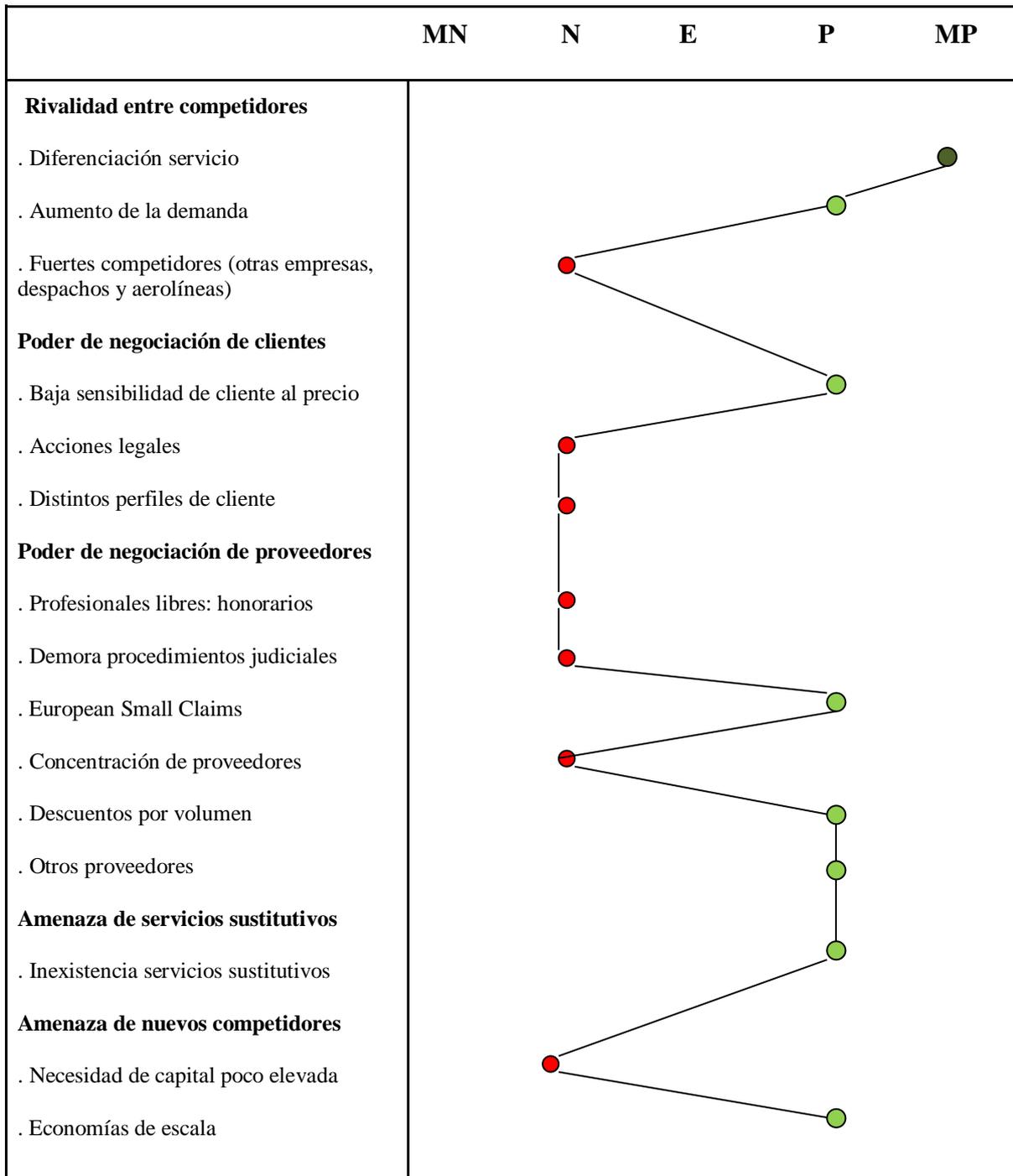
Estos servicios **no tienen sustitutivo en el mercado**, ya que no hay otro servicio que cumpla las necesidades de un consumidor que necesita reclamar judicialmente las molestias o daños económicos que una aerolínea le ha causado. Esta es una de las razones de éxito de la empresa, ya que han sabido encontrar una necesidad de la sociedad sin cubrir y crear un servicio para satisfacerla. (OPORTUNIDAD)

V. Amenaza de nuevos competidores

La **necesidad de capital** para la creación de un negocio como el nuestro es relativamente baja, por lo que no existen fuertes barreras de entrada para los nuevos competidores que quieran desarrollar el mismo servicio. (AMENAZA)

Otra barrera de entrada que pueden encontrar los nuevos competidores para introducirse en el sector son las **economías de escala** de la empresa ya instalada en él, como es la nuestra. El volumen de servicios ofrecidos genera beneficios y además abarata costes, sobre todo entre particulares como ya he mencionado anteriormente con los despachos de procuradores. Sin embargo, nuevas y pequeñas empresas que quieran entrar a este sector tendrán más dificultad para conseguir nuevos socios. (OPORTUNIDAD)

Figura 5. Perfil Estratégico del análisis del entorno específico



Fuente: Elaboración propia

4.3.2 ANÁLISIS INTERNO

Análisis de las áreas funcionales

A nivel interno, se analizan las áreas funcionales de la empresa para determinar las fortalezas de las que la empresa debe aprovecharse y las debilidades que debe intentar superar.

I. Área de Recursos Humanos

En mi opinión esta área es una de las más importantes de la empresa y uno de los que mayor valor añadido genera para ella. A día de hoy, Reclamación de Vuelos cuenta con una plantilla de cerca de 20 trabajadores.

La **relación entre socios y trabajadores** es cercana pero profesional. Ambos están acostumbrados a trabajar juntos en el día a día y a solucionar problemas que surgen diariamente de la manera más rápida y eficaz posible. Esta relación ha sido creada a través de un trato respetuoso, ayuda mutua y una serie de eventos sociales que han acercado a los trabajadores a la empresa. Como ejemplo, el último viernes de cada mes se ha decidido dar la tarde libre y además invitar a un café a toda la plantilla en un pequeño descanso durante la mañana, siempre que se hayan cumplido los objetivos, que ha sido todos los meses desde que se comenzó con esta iniciativa. (FORTALEZA)

Cada trabajador desempeña un puesto de trabajo fijo con sus particularidades, por lo que se genera la **especialización de los trabajadores** en sus funciones. Esto automatiza los procesos y reduce los tiempos de espera para el cliente. Además, existe una comunicación constante entre los miembros del mismo grupo de trabajo que permite la coordinación y la solución de problemas en el caso de haberlos. (FORTALEZA)

La gran mayoría de **los trabajadores son jóvenes** (25-35 años) lo que da a la empresa una visión distinta a la que suele tener un despacho de abogados tradicional. Este aspecto es muy valorado por el cliente y permite la innovación en las formas de proceder tanto en la relación con los proveedores, como con los clientes, como en la organización y resolución del trabajo. (FORTALEZA)

Sin embargo, este perfil de juventud de los trabajadores puede suponer en ocasiones una **falta de seriedad o compromiso** que la empresa tiene que tratar de paliar. Es necesario que los trabajadores se sientan identificados con la empresa y se sientan parte de un conjunto. (DEBILIDAD)

Otro aspecto de esta área es la **formación** que reciben los trabajadores desde que son contratados. Con esta cuestión son claros desde el principio, quieren trabajadores con unos conocimientos básicos y con ganas de aprender y conocer cómo funcionan los procedimientos que llevan a cabo. De esta manera el día a día es un proceso de aprendizaje tan válido o más como el estudiado en las aulas. Esto significa que cuando comienzas a trabajar allí se te asigna un supervisor que te ayudará en todo lo que pueda, pero es necesaria una cierta independencia y motivación en tu trabajo. (FORTALEZA)

Sin embargo, existe un aspecto negativo del modelo que sigue la empresa. La contratación de personas jóvenes, muchas veces en prácticas, hace **necesaria la formación continua** que es una inversión para la empresa de tiempo y capital. (DEBILIDAD)

Otro problema es que en muchos casos al acabar las prácticas al trabajador o a la empresa **no les interesa renovar y continuar trabajando**, por lo que esto supone una pérdida que debería estudiarse para evitar. (DEBILIDAD)

II. Área Financiera

La situación económica de Reclamación de Vuelos es positiva y genera beneficios desde hace años, pero tiene muchos gastos con los que también hay que contar, ya que por cada reclamación ganada hay que realizar un desembolso de dinero.

En la empresa es indispensable que exista un **control financiero exhaustivo** que permita conocer el estado real de la empresa. En nuestro caso, cuando una reclamación es exitosa, la aerolínea paga directamente al cliente que más tarde deberá abonar los honorarios a la empresa. Cuando esta recibe el dinero, deberá pagar a los proveedores, que en nuestro caso son los procuradores y además abogados externos si el juicio se ha celebrado en otra Comunidad Autónoma. Este proceso necesita un seguimiento, ya que puede haber problemas

de cobro, y de esto se encarga el área financiera, además de la realización de la contabilidad de la empresa. (DEBILIDAD)

Por otro lado, el gobierno vasco subvenciona a las nuevas empresas y a los emprendedores de manera generosa, apoyando iniciativas empresariales que generan empleo. Sin embargo, la **dependencia de subvenciones** puede convertirse en un aspecto negativo. (DEBILIDAD)

III. Área de Producción o de Operación: empresa de servicios

El área de producción de una empresa de servicios tiene ciertas singularidades que se deben tener en cuenta a la hora de realizar este análisis. La actividad principal de la empresa no es la fabricación de bienes y su posterior distribución, si no la prestación de servicios que requieren el contacto directo con el cliente.

En el caso de esta empresa, la **actividad principal** es el asesoramiento y la representación jurídica en un proceso de reclamación contra una aerolínea, aunque existen otros servicios prestados que dotan de valor añadido a la misma.

Al tratarse de una empresa de servicios, uno de los aspectos a tener en cuenta es **el tiempo invertido en cada reclamación**, que va directamente relacionado con los beneficios generados. Esto implica, que si un cliente desiste del procedimiento cuando este ya ha sido comenzado, la empresa perderá dinero. (DEBILIDAD).

Sin embargo, uno de los aspectos fundamentales de la empresa es la rapidez de trabajo. La experiencia de la empresa en este tipo de reclamaciones ha generado un conocimiento específico sobre ellas que permite la **rapidez y la eficacia** en elección de las reclamaciones que pueden ser exitosas para el cliente. (FORTALEZA)

Además, esta experiencia permite conocer los distintos gremios y trabajar con lo que han demostrado mayor rapidez, buenas prácticas, honestidad y profesionalidad en su hacer. Es decir, permite a la empresa **trabajar sólo con profesionales de confianza**. (FORTALEZA)

Por último, debemos tener en cuenta el **desconocimiento del funcionamiento del mercado alemán** y las singularidades que pueda poseer, que puede suponer ciertos problemas para su

entrada. Además, la empresa sufre de una **falta de experiencia** en el ámbito internacional que agrava el desconocimiento del mercado de destino. (DEBILIDAD)

IV. Área Comercial - Administrativa

Para la empresa es posible llevar adelante un **gran volumen de reclamaciones** al mismo tiempo, que abaratan los costes y generan beneficios, ya que los profesionales realizan descuentos por volumen de la misma manera que los proveedores de productos. Por esa razón la captación de clientes y la correcta administración de la información resulta fundamental. (FORTALEZA)

No obstante, este volumen de reclamaciones en algunos casos puede **saturar la administración de las reclamaciones** y a los trabajadores de la empresa. Hay periodos del año en los que por estacionalidad o por otros factores externos como las huelgas existen muchas más incidencias aéreas. En estos periodos la administración del trabajo y la producción se ralentizan considerablemente. (DEBILIDAD)

Los **rasgos competitivos de la empresa** son principalmente la cuidada atención al cliente y la garantía de resultados de cerca del 100%, que son los principales requisitos que el cliente busca en una empresa como la nuestra. Tras años de reclamaciones y de estudio al consumidor, la empresa se ha dado cuenta de las exigencias que este tipo de clientes tiene y ha desarrollado sus competencias en base a ellas. (FORTALEZA)

Además, este es un servicio en el que es fundamental la **capacidad comercial** y de captación del cliente de los trabajadores, ya que de ello depende directamente la rentabilidad de la empresa. Estas cualidades no son sencillas de encontrar y menos de medir en una entrevista de trabajo, por lo que los comerciales requieren de formación continua. (DEBILIDAD)

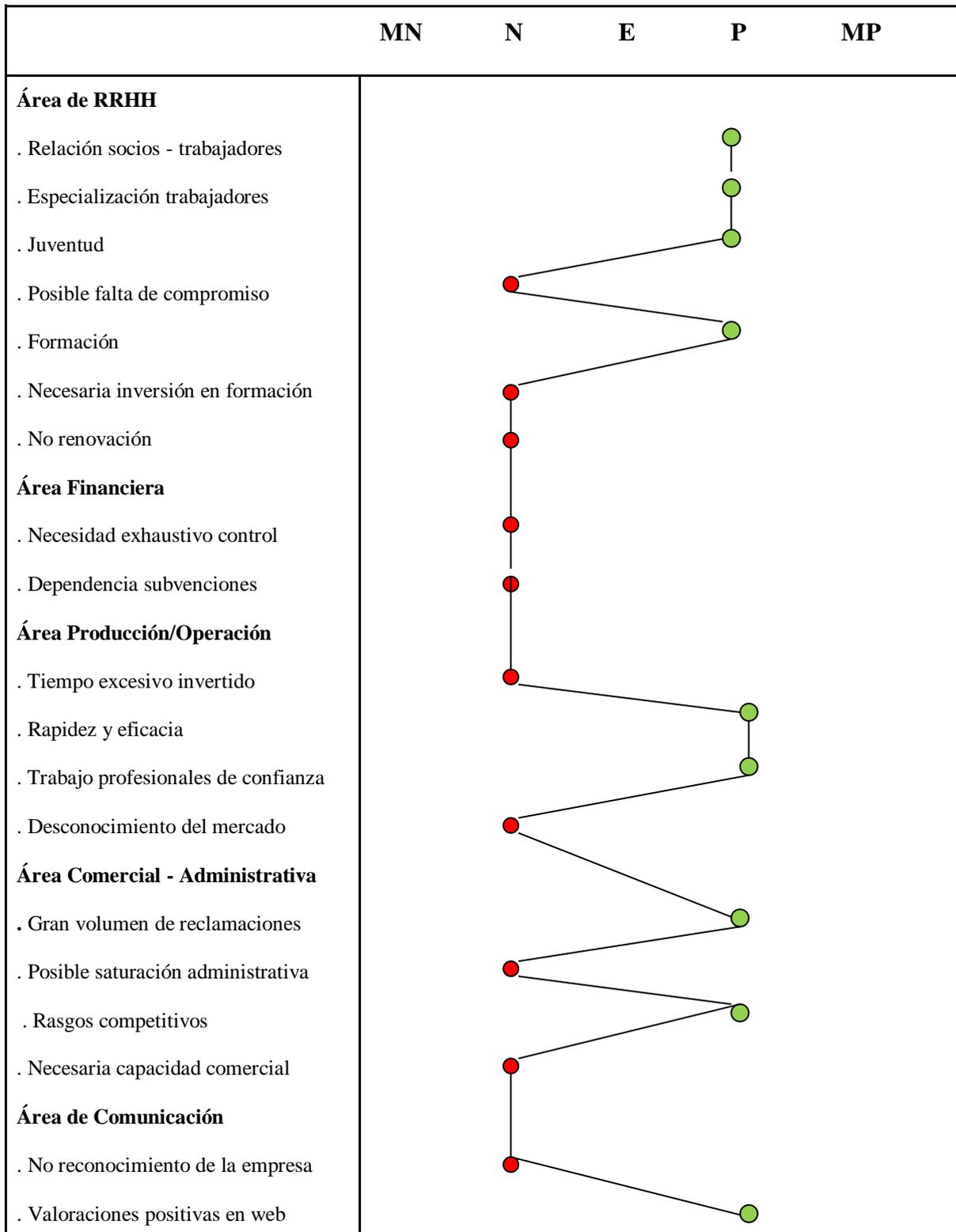
V. Área de Comunicación

Muy unida con el área anterior, el área de comunicación ha sido la que ha generado la cartera de clientes que hoy posee la empresa.

Se ha desarrollado una estrategia de marketing y publicidad sobre todo a través de la web que está intentando dar a conocer la empresa. Además, los propios socios han intervenido en los medios de comunicación para responder cuestiones que los posibles clientes pueden hacerse antes de comenzar con la reclamación. Sin embargo, con una encuesta online que he realizado me he dado cuenta de que existe un **desconocimiento de la empresa**, ya que de 60 personas que han respondido, el 73,3% no conocía Reclamación de Vuelos previamente. Con esto se hace evidente que es necesario una mayor difusión de la marca y una nueva estrategia de marketing para hacer conocer la empresa. (DEBILIDAD)

Otra de las estrategias fundamentales de la empresa es obtener **valoraciones positivas** de los clientes satisfechos en foros y en las redes sociales, ya que estos son los lugares donde a día de hoy los consumidores buscamos referencias. (FORTALEZA)

Figura 6. Perfil Estratégico del análisis de áreas funcionales de la empresa



Fuente: elaboración propia

Análisis de recursos y capacidades

A nivel interno también debemos detectar las fortalezas y debilidades que la empresa posee en cuanto a recursos y capacidades propios.

I. Recursos tangibles

- Físicos

Como recurso tangible físico podemos destacar **la oficina** que la empresa tiene alquilada y donde a día de hoy tienen lugar todas las operaciones, ubicada en el centro de Bilbao, en la Calle Uribitarte. Está situada en el centro neurálgico de Bilbao, a pocos minutos a pie del Colegio de Abogados y de los Juzgados. Además, esta oficina cuenta con el suficiente espacio para dividir las dos partes de la empresa (vuelos y bancos) e incluso dividir los departamentos de cada una, algo impensable hace unos años. (FORTALEZA)

Sin embargo, a medida que la empresa va creciendo, **el tamaño se va limitando**, por lo que, si la empresa continúa con los objetivos de crecimiento y los aumenta, tendrán que pensar en conseguir otra nueva oficina. (DEBILIDAD)

Como empresa de servicios, no posee ni un almacén ni un centro de aprovisionamiento, sólo los equipos informáticos y el material de oficina necesarios para realizar sus funciones.

- Financieros

Por un lado, en la situación actual la **capacidad de endeudamiento es limitada**. (DEBILIDAD).

Para el desarrollo de la actividad, la empresa sólo cuenta con las aportaciones de los socios que crearon la empresa y un crédito bancario que utilizan cuando es necesario, **sin ningún otro tipo de endeudamiento**. Sin embargo, aunque no exista una situación grave de endeudamiento, el capital social aportado por los socios es reducido. (FORTALEZA)

Además, desde que se creó la empresa, los **costes de conversión** han aumentado, quintuplicándose este último año 2019, y reduciendo la liquidez de la empresa. El coste de conversión mide en euros/persona el esfuerzo en convertir a un consumidor en cliente reclamador de la empresa. Entre ellos, podemos destacar como más importantes los costes en publicidad en páginas web, redes sociales y el posicionamiento en web. (DEBILIDAD)

II. Recursos intangibles

- Tecnológicos

El principal recurso tecnológico de la empresa es su herramienta de trabajo diaria: el **CRM** o Customer Relationship Management, que es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes. En el CRM se encuentran todos los datos de los clientes, su historia, el estado de su reclamación, los datos judiciales pertinentes y los datos de pago. Permite que se trabaje con orden, rapidez y eficiencia y que queden registrados todos los datos necesarios. (FORTALEZA)

Cabe destacar que este sistema lo ha programado uno de los socios, que es ingeniero y que ha tenido que formarse para ello, evitando así a la empresa un coste elevado de instalación y resolución de problemas informáticos.

En cuanto al **I+D+i**, en el caso de nuestra empresa se basa en el estudio y la investigación de nuevas normas legales aplicables y sobre todo de nueva jurisprudencia que avale nuestras reclamaciones. Es un aspecto muy importante que hay que actualizar siempre que se pueda y de eso se encargan los que realizan las demandas judiciales. (FORTALEZA)

- Comerciales

La **marca de la empresa** tiende a confundirse con otras de nombre parecido. Para ello la empresa tendrá que esforzarse por diferenciar su marca a través de la publicidad y hacerla conocida, a través de **nuevas estrategias de marketing**. (DEBILIDAD)

Por otro lado, **el diseño de la página web** de Reclamación de Vuelos, realizado por otro de los socios de la empresa, tiene un equilibrio perfecto entre originalidad y claridad. Lo más importante fue crear una página web fácil de interpretar y utilizar. (FORTALEZA)

- Humanos

El principal recurso relacionado con este ámbito es **la motivación** con la que cuentan tanto socios como trabajadores por el proyecto, que viene relacionado con el bien que se genera a los consumidores y lo reconfortante que eso resulta.

Las relaciones sociales entre trabajadores y **el ambiente laboral** son recursos de la empresa a tener en cuenta, ya que facilitan la realización del trabajo. Además, cabe destacar la capacidad de adaptabilidad de los trabajadores de la empresa. (FORTALEZA)

Como aspecto negativo a destacar del capital humano, podría ser la **necesaria formación continua** de los trabajadores que supone una inversión para la empresa por la rotación de trabajadores en calidad de becarios. (DEBILIDAD)

Capacidades

- Organizativas

El aspecto de la empresa a destacar a nivel organizativo es que el pequeño tamaño de la empresa y las relaciones personales de las que se forma permiten la **coordinación** necesaria para trasladar la información entre personas y departamentos y la solución de problemas de forma ágil. (FORTALEZA)

Además, como ya se ha mencionado anteriormente, cada trabajador tiene su puesto fijo, lo que permite una **estructura organizativa** clara y ordenada. (FORTALEZA)

- Directivas

Las **capacidades directivas** de los socios han sido formadas en base a la experiencia, pero a día de hoy son claras y coherentes. Además, debido a la especialización de cada trabajador, no son necesarias constantes directrices, aunque sí reuniones de seguimiento para conocer los problemas que han ido surgiendo. (FORTALEZA)

Sin embargo, existe un **desconocimiento del nuevo mercado** al que la empresa se enfrenta la empresa, por lo que deberá haber un periodo de adaptación y deberá plantearse alianzas locales con empresas que tengan más experiencia en ese país. (DEBILIDAD)

- Comerciales

Las capacidades comerciales son limitadas, existiendo muchas empresas que forman parte de la competencia y que prestan servicios similares. Podemos decir que **el mercado está saturado** y por eso se hace más difícil tener pleno conocimiento del mismo, ya que habría que contemplar las actuaciones de una gran cantidad de empresas. (DEBILIDAD)

- Financieras

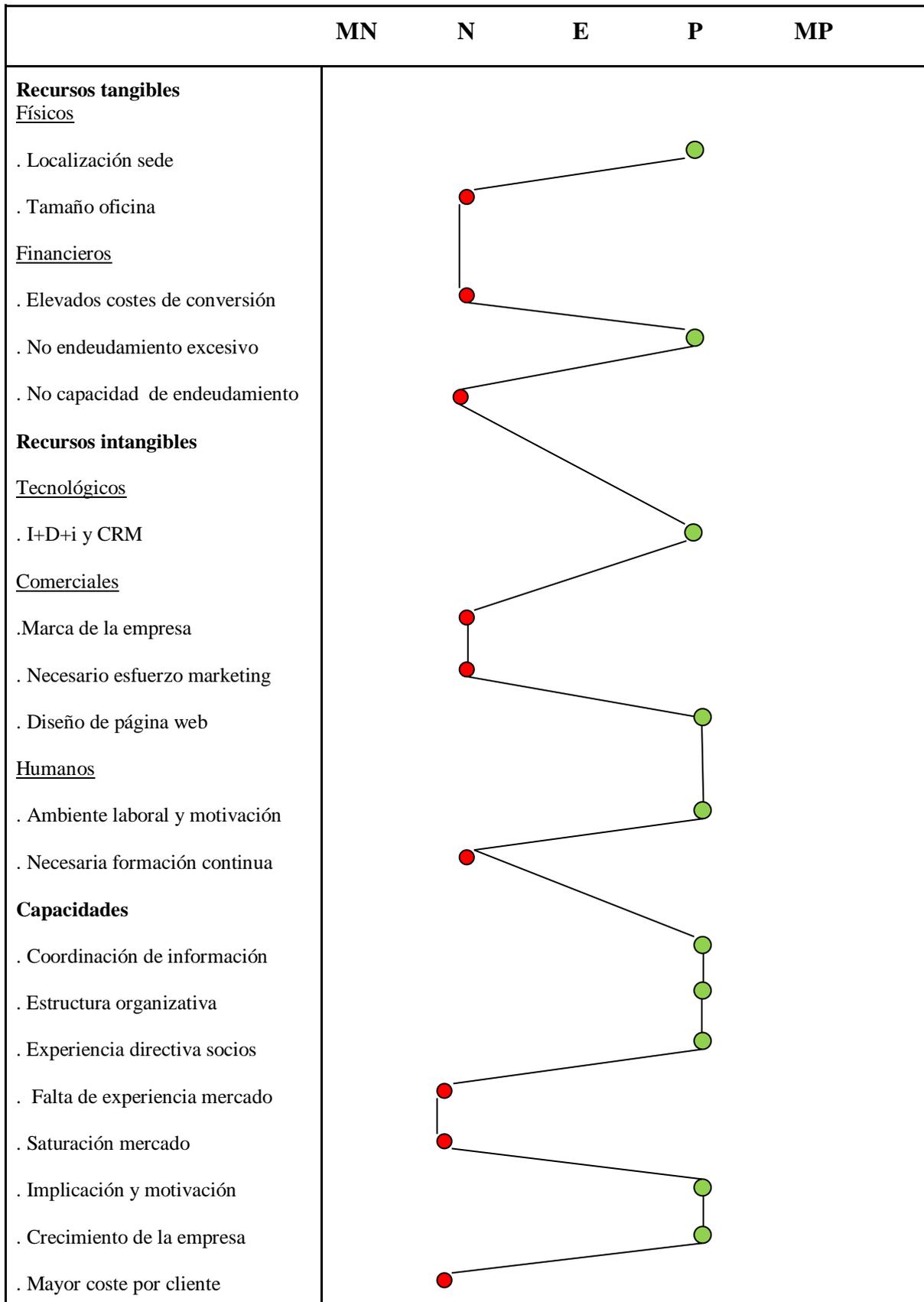
En cuanto a la capacidad financiera y de endeudamiento, la **situación financiera** de la empresa es estable y va mejorando a medida que pasan los años, con el crecimiento de la empresa y del número de pasajeros captados. Este año pasado, es decir 2019, la empresa captó 18.500 pasajeros, lo que supone un crecimiento del 117% respecto al año anterior y que se ha visto reflejado en el aspecto financiero positivamente. (FORTALEZA)

Sin embargo, los **costes de conversión** de cada cliente son cada vez mayores, reduciendo los beneficios por cada uno. (DEBILIDAD)

- Humanas

Los trabajadores de la empresa han desarrollado un grado de **motivación** excelente. Me parece un aspecto a destacar que desde el principio tratan a todos los trabajadores como parte del equipo y les dan ciertas responsabilidades para que puedan ponerse a prueba sus competencias. De esta manera, los trabajadores sienten que forman parte de la organización. (FORTALEZA)

Figura 7. Perfil Estratégico del análisis de recursos y capacidades



Fuente: elaboración propia

4.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MATRIZ DAFO

Figura 8. Diagnóstico a través de la Matriz DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1 Integración supranacional O2 Mercado único y zona euro O3 Compromiso con el proyecto europeo O4 Red ayudas, asesoramiento y subvenciones O5 Reglamento Europeo 261/2004 O6 Globalización O7 Potencia económica mundial O8 PIB elevado O9 Afluencia viajeros O10 Gran volumen de población O11 País de renta igualitaria O12 Aumento salario mínimo O13 Crecimiento sector tecnológico: gran potencial innovador O14 Diferenciación O15 Ritmo de crecimiento de la demanda O16 Menor sensibilidad del cliente al precio O17 European Small Claims Procedure O18 Descuentos por volumen de proveedores O19 Inexistencia de servicios sustitutivos O20 Economías de escala</p>	<p>A1 Inestabilidad política de Alemania A2 Subida tipos de interés A3 Recesión económica A4 Mercado distinto al español A5 Envejecimiento de la población A6 Idioma y cultura alemana A7 Gran causante de emisiones de gases A8 Encarecimiento de viajes en avión A9 Fuertes competidores A10 Acciones legales por impagos A11 Distintos perfiles de clientes A12 Necesidad de profesionales jurídicos que son los proveedores: fijación de honorarios libres A13 Demora procedimientos judiciales A14 Excepciones al European Small Claim Proc. A15 Concentración de proveedores: profesionales libres necesarios A16 Necesario capital reducido para entrar al sector: barreras de entrada débiles</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1 Localización de la empresa F2 No elevado endeudamiento actual F3 CRM como herramienta principal F4 Página web como herramienta F5 Motivación e implicación F6 Coordinación de la información F7 Estructura organizativa ordenada F8 Capacidades directivas coherentes F9 Situación de crecimiento de la empresa F10 Especialización de los trabajadores F11 Gran volumen de reclamaciones: descuentos F12 Valoraciones positivas en la web</p>	<p>D1 Tamaño limitado de la empresa D2 Elevado costes de conversión (€/cliente) D3 Escasa capacidad de endeudamiento D4 Marca confusa: no reconocimiento D5 Necesarias estrategias de publicidad y Mkt D6 Necesaria formación continua: inversión D7 Desconocimiento del mercado/NO experiencia D8 Reducida aportación de CS de los socios D9 Necesidad de capacidades comerciales D10 Dependencia de subvenciones D11 Posible saturación administrativa por volumen D12 Posible falta de compromiso de trabajadores</p>

4.5. EJES ESTRATÉGICOS

Los factores que hemos determinado previamente y después recogido en la matriz DAFO pueden agruparse. De esta manera obtenemos ejes estratégicos o híbridos, que son las decisiones obtenidas de este diagnóstico y que posteriormente justificarán el desarrollo de las distintas estrategias de internacionalización. Esto implica que cada una de las estrategias del Modelo es el resultado de la relación de distintos factores.

(E0) ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

El primer eje es la decisión de internacionalización de Reclamación de Vuelos con la creación de la nueva marca: Lexority. Esta decisión está basada fundamentalmente en la globalización, la integración supranacional y en las ayudas económicas procedentes de la Unión Europea que hacen posible la internacionalización de la empresa, entre otros factores.

Figura 9. Eje estratégico de la Estrategia de Internacionalización

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O1 Integ. supranacional O4 Red de ayudas O6 Globalización O5 Reglamento UE O9 Afluencia viajeros O14 Diferenciación O15 Aumento demanda O19 Inexistencia servicios sustitutivos	A1 Inestabilidad política A3 Recesión económica A6 Idioma y cultura A9 Competidores A12 Proveedores: profesionales libres jurídicos	F4 Página web F5 Motivación y adaptabilidad F6 Coordinación de la información F7 Estructura organizativa ordenada F9 Crecimiento de la empresa	D1 Tamaño limitado de la empresa D4 Marca confusa D5 Necesidad estrategias de mkt D7 Desconocimiento del mercado y falta de experiencia

Fuente: elaboración propia

(E1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

La decisión de establecer una nueva oficina en Alemania está fundamentada por la favorable situación del país en términos económicos y las características de entorno legal, ya que forma parte de la Unión Europea y esto permite utilizar las mismas normas legales que en España.

Además, el aumento de salario mínimo y el aumento de la demanda compensarán el periodo de recesión económica que está sufriendo el país actualmente.

Figura 10. Eje estratégico de la Estrategia de Localización

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O1 Integración supranacional O4 Red de ayudas O5 Reglamento UE O6 Globalización O7 Potencia económica O8 PIB elevado O11 País de renta igualitaria O12 Aumento salario mínimo O15 Aumento demanda O17 European Small Claims Procedure	A1 Inestabilidad política A3 Recesión económica A6 Idioma y cultura A8 Encarecimiento de viajes en Alemania A9 Fuertes competidores A15 Concentración de proveedores A16 Necesario capital reducido para entrar al sector	F5 Motivación y adaptabilidad F6 Coordinación de la información F7 Estructura organizativa ordenada F9 Crecimiento de la empresa	D1 Tamaño limitado de la empresa D2 Elevados costes de conversión D4 Marca confusa D7 Desconocimiento del mercado y falta de experiencia D10 Dependencia de subvenciones

Fuente: elaboración propia

(E2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA

El eje estratégico de entrada y permanencia es el establecimiento de una nueva oficina en territorio alemán, es decir, una estrategia de Implantación de Servicios en el Exterior (ISE), debido a las facilidades que un país de la Unión Europea ofrece y a la gran afluencia de viajeros que posee Alemania, sumado al ritmo de crecimiento de la demanda y a la facilidad de desplazamiento de una empresa de servicios con un bajo coste.

Figura 11. Eje estratégico de la Estrategia de Entrada y Permanencia

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O1 Integración supranacional O4 Red de ayudas O5 Reglamento UE O6 Globalización O7 Potencia económica O8 PIB elevado O11 País de renta igualitaria O15 Aumento demanda	A1 Inestabilidad política A2 Subida t/interés A4 Mercado distinto A3 Recesión económica A6 Idioma y cultura A9 Fuertes competidores A12 Necesidad de profesionales jurídicos: libre fijación honorarios A16 Necesario capital reducido para entrar al sector	F2 No elevado endeudamiento actual F5 Motivación y adaptabilidad F6 Coordinación de la información F7 Estructura organizativa ordenada F9 Crecimiento de la empresa F10 Especialización de los trabajadores	D1 Tamaño limitado de la empresa D2 Elevados costes de conversión D3 Escasa capacidad de endeudamiento futuro D7 Desconocimiento del mercado y falta de experiencia

Fuente: elaboración propia

(E3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El eje estratégico de la estrategia crecimiento indica necesario el crecimiento orgánico con recursos propios, ya que en este momento la empresa no cuenta con recursos suficientes para adquirir empresas locales con la que superar su escasa experiencia en el mercado alemán.

Figura 12. Eje estratégico de la Estrategia de Crecimiento

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O1 Integración supranacional O4 Red de ayudas y planes de asesoramiento O5 Reglamento UE O17 European Small Claims Procedure	A2 Subida tipos de interés A3 Recesión económica A4 Mercado distinto al español A12 Necesidad de profesionales jurídicos: libre fijación honorarios	F2 No elevado endeudamiento actual F4 Página web como herramienta F5 Motivación e implicación F6 Coordinación de la información F8 Capacidades directivas coherentes F9 Situación de crecimiento empresa	D2 Elevados costes de conversión D3 Escasa capacidad de endeudamiento futuro D7 Desconocimiento del mercado y falta de experiencia D10 Dependencia de subvenciones

Fuente: elaboración propia

(E4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA

El eje estratégico de la estrategia de convivencia establece la necesidad de acuerdos de cooperación con empresas locales o despachos jurídicos que puedan ayudar a la empresa a paliar su falta de experiencia, el desconocimiento del nuevo mercado y la dependencia a las subvenciones que sufre.

Figura 13. Eje estratégico de la Estrategia de Convivencia

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O3 Compromiso con el proyecto europeo O4 Red de ayudas O14 Diferenciación O13 Crecimiento sector tecnológico O15 Ritmo de crecimiento de la demanda O20 Economías de escala	A4 Mercado distinto al español A6 Idioma y cultura alemana A9 Fuertes competidores A16 Necesario capital reducido para entrar al sector	F5 Motivación e implicación F6 Coordinación de la información F8 Capacidades directivas coherentes F9 Situación de crecimiento de empresa F10 Especialización de los trabajadores	D1 Tamaño limitado de la empresa D5 Necesarias estrategias de publicidad y marketing D6 Necesaria formación continua D7 Desconocimiento del mercado y falta de experiencia

Fuente: elaboración propia

(E5) ESTRATEGIA CORPORATIVA

El eje estratégico de estrategia corporativa establece necesario el desarrollo de mercado, explotando los servicios actuales gracias a la oportunidad que nos brinda un nuevo mercado potente como es el de la población alemana, internacionalizando solo una de sus Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que es Reclamación de Vuelos.

Esta decisión está fundada principalmente en que el transporte aéreo tiene un intrínseco un aspecto global que favorecerá la captación de clientes en otros países y que no posee la otra UEN de la empresa, que es Reclama por Mí.

Figura 14. Eje estratégico de la Estrategia Corporativa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O1 Integración supranacional O4 Red de ayudas y planes de asesoramiento O10 Gran volumen de población O13 Crecimiento sector tecnológico O15 Ritmo de crecimiento de la demanda	A9 Fuertes competidores A12 Necesidad de profesionales jurídicos: libre fijación honorarios A13 Demora proced. judiciales A15 Concentración de proveedores	F5 Motivación e implicación F6 Coordinación de la información F7 Estructura organizativa ordenada F9 Situación crecimiento de la empresa	D1 Tamaño limitado de la empresa D2 Elevados costes de conversión D3 Escasa capacidad de endeudamiento D10 Dependencia de subvenciones

Fuente: elaboración propia

(E6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN

El eje estratégico de la estrategia de internalización permite que se internacionalicen la mayor parte de las actividades de la cadena de valor, como el área jurídica, el área administrativa y el área de marketing. Esto es posible sobre todo gracias a las fortalezas de coordinación de la información y de la herramienta del CRM que permite la conexión entre sedes de una manera sencilla. En el país de origen se mantendrán la dirección y el área de finanzas.

Figura 15. Eje estratégico de la Estrategia de Internalización

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O4 Red de ayudas y planes de asesoramiento O10 Gran volumen de población O13 Crecimiento sector tecnológico O15 Crecimiento de la demanda	A9 Fuertes competidores A11 Distintos perfiles de clientes A13 Demora proced. judiciales A15 Concentración de proveedores	F5 Motivación e implicación F6 Coordinación de la información F7 Estructura organizativa ordenada F9 Situación crecimiento de la empresa	D3 Escasa capacidad de endeudamiento D5 Necesarias estrategias de publicidad y marketing D7 Desconocimiento del mercado y falta de experiencia

Fuente: elaboración propia

(E7) ESTRATEGIA COMPETITIVA

El eje estratégico de la estrategia competitiva indica que debemos optar por la ventaja competitiva sostenible de diferenciación por servicio de atención al cliente. Para ello es necesario superar nuestra debilidad de confusión de la marca, dando a conocer la empresa a través de nuevas estrategias de marketing y publicidad y aprovechando la especialización que los trabajadores poseen.

Figura 16. Eje estratégico de la Estrategia Competitiva

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O6 Globalización O10 Gran volumen de población O13 Crecimiento sector tecnológico O14 Diferenciación O15 Ritmo de crecimiento de la demanda O16 Sensibilidad menor del cliente al precio	A6 Idioma y cultura alemana A7 Gran causante de emisiones de gases en un país concienciado ecológicamente A9 Fuertes competidores A11 Distintos perfiles de clientes	F3 CRM F4 Página web como herramienta F6 Coordinación de la información F7 Estructura organizativa ordenada F10 Especialización trabajadores	D2 Elevados costes de conversión D3 Escasa capacidad de endeudamiento D4 Marca confusa D5 Necesarias estrategias de publicidad y marketing D12 Posible falta de compromiso de trabajadores

Fuente: elaboración propia

(E8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA

El eje estratégico para la estrategia de estructura es fundamental para el diseño de una estructura organizativa que permita desarrollar el plan de internacionalización y generar mecanismos de control. Debido al tamaño limitado de la empresa y al desconocimiento del mercado, es conveniente para esta empresa la creación de una división internacional.

Figura 17. Eje estratégico de la Estrategia de Estructura

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O6 Globalización O13 Crecimiento sector tecnológico O14 Diferenciación O15 Aumento demanda O16 Menor sensibilidad del cliente al precio	A4 Mercado distinto A9 Fuertes competidores A11 Distintos perfiles de clientes A16 Necesario capital reducido para entrar al sector	F3 CRM F5 Motivación e implicación F6 Coordinación de la información F7 Estructura organizativa ordenada	D1 Tamaño limitado de la empresa D6 Necesaria formación continua D7 Desconocimiento del mercado y falta de experiencia

Fuente: elaboración propia

(E9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE

El eje estratégico permite que la estrategia de enfoque más adecuada sea la estrategia multidoméstica, debido a su baja integración global pero elevada adaptación local. Gracias a la globalización y a la internacionalización intrínseca del transporte aéreo no es necesario modificar el servicio, pero sí las relaciones comerciales y con los profesionales del sector, debido a que la cultura alemana dista enormemente de la española.

Figura 18. Eje estratégico de la Estrategia de Enfoque

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O6 Globalización O11 País de renta igualitaria O12 Aumento salario mínimo O14 Diferenciación O16 Menor sensibilidad del cliente al precio	A4 Mercado distinto al español A6 Idioma y cultura alemana A9 Fuertes competidores	F5 Motivación e implicación F6 Coordinación de la información F7 Estructura organizativa ordenada F10 Especialización de los trabajadores F11 Gran volumen de reclamaciones: descuentos	D1 Tamaño limitado de la empresa D6 Necesaria formación continua D7 Desconocimiento del mercado y falta de experiencia D10 Dependencia de subvenciones

Fuente: elaboración propia

(E10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA

El eje estratégico para esta estrategia es el ritmo de internacionalización secuencial, es decir, se hará a través de un proceso gradual por fases y durante un periodo a medio-largo plazo, en concreto de 3 años. Esto se debe al reducido tamaño de la empresa y a la escasa capacidad de endeudamiento que hace que la empresa sólo se plantee este plan a largo plazo.

Figura 19. Eje estratégico de la Estrategia de Secuencia

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O1 Integración supranacional O4 Red de ayudas y planes de asesoramiento O6 Globalización O15 Ritmo de crecimiento de la demanda	A3 Recesión económica A4 Mercado distinto al español A6 Idioma y cultura alemana A9 Fuertes competidores	F5 Motivación e implicación F6 Coordinación de la información F9 Situación de crecimiento de la empresa F10 Especialización de trabajadores	D1 Tamaño limitado de la empresa D2 Elevados costes de conversión D3 Escasa capacidad de endeudamiento D6 Necesaria formación continua D7 Desconocimiento del mercado y falta de experiencia

Fuente: elaboración propia

4.6. SISTEMA DE OBJETIVOS INTERNACIONALES: CMI

Después de determinar los factores a tener en cuenta para nuestro plan y relacionarlos formando ejes estratégicos que ayudarán al desarrollo de las posteriores estrategias, debemos definir objetivos medibles y coherentes con la visión, misión y valores de la empresa.

Figura 20. Cuadro de Mando Integral (CMI)

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS			INICIATIVA ESTRATÉGICA
			Año 2020	Año 2021	Año 2022	
Perspectiva financiera	Crecimiento	% Δ facturación	4%	10%	15%	Captar mayor número de clientes
	Inversión en el extranjero	Nº de países con presencia	1	2	2	Proceso de desarrollo de mercado
	Rentabilidad económica	Fórmula de ROI	4%	4,5%	5%	Seguimiento indicadores retorno de inversión
	Costes de conversión	€/ cliente	25	22	20	Plan de captación de clientes más eficiente
Perspectiva del cliente	Notoriedad de la marca	% pot. clientes conocen la marca	26%	30%	34%	Mayor visibilidad de la marca

	Captación de nuevos clientes	Nº recibidas	18.500	20.000	25.000	Mayor visibilidad y participación en medios y RRSS
	Reclamaciones efectivas	Nº de reclamadas	17.045	18.000	20.000	Trato personalizado y transparente
Perspectiva procesos internos	Optimización de plazos	% de plazos cumplidos	86%	88%	90%	Mejorar organización y coordinación
	Innovación CRM	Nº de nuevas funciones	+5	+6	+8	Desarrollo I+D+i
Perspectiva de formación y desarrollo	Satisfacción de empleados	Índice satisfacción	80%	85%	90%	Mejora de condiciones laborales: horario y salarios
	Formación de empleados	Nº de empleados formados	10	15	25	Creación de cursos de formación
	Nuevas contrataciones	Nº de contratados	20	25	35	Aumento de entrevistas y formación

Fuente: elaboración propia

4.7. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

(E1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

El país destino seleccionado para la internacionalización de la empresa ha sido Alemania. Es un país miembro de la Unión Europea que se ve favorecido por la integración supranacional y la homogeneización del mercado que existe en ella. Además, en este país la empresa puede seguir utilizando como principal norma aplicable el Reglamento de la Unión Europea con el que ya ha trabajado, lo que disminuye la incertidumbre de implantarse en un nuevo país.

Además, varios organismos ofrecen ayudas, subvenciones y planes de asesoramiento para las nuevas empresas y para las empresas extranjeras que se instalan en el país. Esto se presenta de gran ayuda para una empresa con poca experiencia y de limitado tamaño y financiación.

Estas ventajas, sumadas a la gran afluencia de viajeros que posee el país y la potencia mundial de sus aeropuertos, consiguen compensar las desventajas que pueden generar la inestabilidad política o el idioma y la cultura alemana.

(E2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA

La estrategia de entrada y permanencia dirigida por esta empresa es la implantación de una nueva oficina en territorio alemán, es decir, llevar a cabo una estrategia de Implantación de Servicios en el Exterior (ISE). La idea es alquilar una oficina y seguir trabajando a través del CRM de la empresa, que es la principal base de datos y una de las herramientas más útiles que posee.

Esta decisión está basada en la facilidad de una empresa de servicios en transportar su cadena de valor y el reducido coste que esto supone y a las facilidades que presenta un país de la Unión Europea para su entrada. También se basa en el aumento de la demanda de este tipo de servicios debido a la gran afluencia de viajeros que existe en el país y del elevado poder adquisitivo que poseen.

Si bien es cierto que los rasgos culturales de la sociedad alemana son distintos a los de la española y que el desconocimiento de mercado puede ser una desventaja, considero que la estructura de la empresa y el carácter internacional de servicio podrá paliar esta situación.

(E3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento ideal debido al desconocimiento del mercado y la falta de experiencia en él sería la adquisición de una empresa local. Sin embargo, y debido al limitado tamaño de la empresa y su escasa capacidad de endeudamiento, no puede llevarse adelante esta decisión.

Para compensar, la empresa deberá crecer de manera orgánica, es decir, utilizando sus recursos propios y aprovechando los menores costes de implantación y las ayudas que la Unión Europea facilita a las nuevas empresas y a las empresas extranjeras. No debemos olvidar que la actual recesión alemana puede causar que estas ayudas disminuyan, por lo que tendremos que valorar nuevas formas de financiación.

(E4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA

La anterior estrategia de entrada y permanencia va unida a la de convivencia. Esta última consistirá en acuerdos de cooperación mediante alianzas locales para paliar la situación de desconocimiento e incertidumbre.

De esta manera se generarán acuerdos con despachos y profesionales jurídicos, que no solo abaratarán los costes de la empresa, ya que este tipo de profesionales suele aplicar descuentos por volumen, si no que permitirá a la empresa adquirir los conocimientos necesarios y la forma de proceder en el nuevo país de destino. Así se puede aprovechar el conocimiento de la empresa colaboradora y mejorar y adaptar el servicio.

No se puede olvidar que este sector cuenta con fuertes competidores y que no siempre es sencillo realizar acuerdos de calidad con despachos que trabajen siguiendo los mismos valores, por lo que tendremos que analizar exhaustivamente los acuerdos para que esto no perjudique al cliente. Además, habrá que estudiar con detalle la negociación ya que será con profesionales alemanes, cuya cultura es distinta, por lo que habrá que adaptar nuestras formas

a ellos y tener en cuenta que este tipo de profesionales suele fijar de manera libre los honorarios a recibir.

(E5) ESTRATEGIA CORPORATIVA

La empresa cuenta con dos Unidades Estratégicas de Negocio que son Reclamación de Vuelos y Reclama por Mí. La única que aspira a internacionalizar es la primera, Reclamación de Vuelos. Esta decisión tiene dos principales argumentos. El primero es que la UEN Reclama Por Mí genera menores beneficios ya que el coste de conversión es mayor y además se basa únicamente en normas españolas muy difíciles de exportar. El segundo es que Reclamación de Vuelos posee en sí mismo un carácter intrínsecamente internacional debido a su especialización en reclamaciones de incidencias en transporte aéreo que Reclama Por Mí no posee.

La estrategia que se llevará acabo es el desarrollo de mercado que consiste en continuar desarrollando los mismos servicios gracias a las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados. La motivación, la adaptabilidad y la polivalencia de los trabajadores de la empresa facilitarán esta labor y reducirá los efectos negativos de la incertidumbre y los fuertes competidores del nuevo mercado.

(E6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN

Las actividades de la cadena de valor que se van a realizar a nivel internacional son la captación de clientes, la producción de reclamaciones extrajudiciales y demandas judiciales y el marketing. Esto implica que se quedarían en la sede principal del país de origen la actividad directiva y la de financiación.

Esto es posible gracias a la coordinación de la información y la estructura fácil de mantener y reproducir de la empresa, que podrá prestar sus servicios a través de su página web, el correo electrónico y el teléfono, ayudándose del CRM para introducir todos los datos que consideren relevantes para el desarrollo de la reclamación. Es necesario para esto continuar estudiando los distintos perfiles de clientes y proveedores con los que la empresa desea trabajar y tener presentes los fuertes competidores que dificultará la entrada de la empresa en el sector.

(E7) ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva más adecuada para esta empresa es la diferenciación del servicio y de la imagen de la empresa. La empresa debe ser reconocible en el nuevo mercado para que los consumidores acudan a ella cuando se genere una necesidad para ellos y paliar de esta manera una de sus principales debilidades de la empresa que es la confusión de la marca con otras competidoras.

Para esto es necesario el desarrollo de una serie de estrategias de publicidad y marketing en web, medios de comunicación y redes sociales que se centren en la atención al cliente, el trato sencillo y transparente, la política de éxito en resultados que posee la empresa y la rapidez en el procedimiento. Se debe tener en cuenta de nuevo que la empresa posee perfiles de cliente muy distintos y elevados costes de conversión que se espera que se reduzcan con esta inversión en publicidad.

(E8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA

Debido al tamaño reducido de la empresa y a la escasa capacidad de endeudamiento, la estrategia de estructura más adecuada es la creación de una división internacional en la empresa.

La globalización y el acceso tecnológico facilitan enormemente las relaciones internacionales, por lo que se hace posible que las operaciones internacionales dependan de esta división, que coordina y establece las decisiones internacionales. La principal herramienta que permite estar conectados y tener toda la información necesaria de clientes, objetivos y resultados de una manera sencilla y a poco coste es el CRM, por lo que se le dará mayor importancia.

(E9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE

A día de hoy, la integración global es baja y la adaptación local es elevada, por lo que la estrategia más adecuada de enfoque es la estrategia internacional multidoméstica.

Esta estrategia que permite no modificar los servicios prestados cuando se realizan en un país distinto es posible gracias a la globalización, el crecimiento del sector tecnológico, la coordinación de la información entre sedes y las nuevas herramientas como el CRM

Sin embargo, a pesar de que no hay necesidad de realizar grandes cambios en el servicio prestado en sí, habría que adaptar la forma en la que se llevan a cabo las relaciones comerciales con otras empresas o con los profesionales jurídicos con los que se trabajarán, ya que la cultura alemana es muy distinta a la española. Para conseguir esto, la empresa deberá utilizar sus capacidades de adaptabilidad.

(E10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA

El periodo fijado para llevar a cabo el plan de internacionalización es de tres años, que se ha fijado en base a la situación actual de la empresa, pero sobre todo al grado de complejidad de los objetivos a alcanzar.

Los límites de tamaño y capacidad de endeudamiento de la empresa hacen que este plan se plantee a largo plazo, ya que además de ayuda económica, necesita un proceso de adaptación que es gradual y que debe realizarse de manera correcta para que la empresa tenga éxito en el nuevo país donde se implante.

5. CONCLUSIONES

Para concluir, me gustaría comenzar manifestando que la utilización del modelo de las diez estrategias ha sido totalmente apropiada para el caso de internacionalización de la empresa, ya que ha dotado de orden y coherencia al análisis y a las posteriores decisiones, permitiendo crear estrategias en base a una información de calidad.

De una manera breve me gustaría manifestar que según el plan estratégico desarrollado en este documento, la empresa debería implantarse en Alemania, a través de una nueva sede en el territorio (ISE) y su crecimiento debería ser orgánico con acuerdos de cooperación. La única Unidad Estratégica de Negocio internacionalizada será Reclamación de Vuelos pero a través de la mayoría de las actividades de su cadena de valor, excepto la directiva y la financiera. Se hará sostenible a través de políticas de diferenciación, la creación de una

división internacional y una estrategia de enfoque multidoméstica y de secuencial en un período de tres años.

A nivel personal y académico, he conseguido adquirir nuevos conocimientos sobre la elaboración de un plan estratégico aplicado a una empresa real que conozco y con la que me siento identificada y me ha permitido profundizar sobre un tema que había suscitado mi interés desde el principio del Grado.

Por otro lado, esta empresa me ha facilitado información y documentación que ha hecho posible la redacción del presente documento y que me ha permitido diseñar unas estrategias en base a sus objetivos y su misión y visión. De esta manera, me gustaría presentar de manera formal este proyecto a la organización para que se valore con una propuesta real de internacionalización o, al menos, se tome como un primer paso para ello.

Por último, me gustaría destacar que la empresa está en el mejor momento para desarrollar la estrategia de internacionalización y que debe hacerlo a través de un plan estratégico gradual, analítico y coherente y no dejar en manos del azar las decisiones y el destino de la empresa.

6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE EVIDENCIA

Reglamento (CE) nº 261/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de febrero de 2004, por el que se establecen normas comunes sobre compensación y asistencia a los pasajeros aéreos en caso de denegación de embarque y de cancelación o gran retraso de los vuelos, y se deroga el Reglamento (CEE) nº 295/91.

Instrumento de Ratificación del Convenio para la unificación de ciertas reglas para el transporte aéreo internacional, hecho en Montreal el 28 de mayo de 1999.

Villareal, O. (2007): “La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas”, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao. Premio Extraordinario de Doctorado de la UPV/EHU.

Villareal, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. 1, n.º 1, 2008, pp. 67-82.

Villareal, O. y Landeta, J. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, n.º 3, pp. 31-52.

Villareal, O. (2011): “Estudios Temáticos de Casos Innobasque “La Cooperación de la Internacionalización”, Innobasque, Zamudio.

Villareal, O. (2011): Estudios Temáticos de Casos Innobasque “La Cooperación en la Internacionalización”, Innobasque, Zamudio.

Villareal, O. (2008): "El caso de CIE Automotive: el crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización", *Ekonomiaz*, nº 68, 2. pp. 231-263.

ICEX. (n.d.). España, Relaciones Bilaterales. Recuperado el 20 de diciembre del 2019. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=DE>

Eurostat. (n.d.). Salarios y costes laborales. Alemania: Oficina Europea de Estadística.

Lexority (n.d.). Recuperado el 3 de febrero del 2020. <https://www.lexority.com/claim-flight/airline/ryanair-compensation-claim-flight-delay-cancellation-or-baggage/>

Reclamación de Vuelos (n.d.). Recuperado el 3 de febrero del 2020. <https://www.reclamaciondevuelos.com/>

Universidad del País Vasco (n.d.). Programa de la asignatura Dirección Estratégica.

- **Entrevistas múltiples en profundidad (presenciales y vía mail)**

Entrevista presencial a Javier López el 15 de noviembre del 2019 (socio y director de marketing y publicidad de Reclamaciones Generales).

Entrevista presencial a Javier López el 5 de diciembre del 2019 (socio y director de marketing y publicidad de Reclamaciones Generales).

Entrevista telefónica a Javier López el 28 de diciembre del 2019 (socio y director de marketing y publicidad de Reclamaciones Generales).

Entrevista presencial a Ekaitz Bacelo el 3 de febrero del 2020 (director administrativo de Reclamación de Vuelos).

- **Observación directa**

Prácticas remuneradas de julio a septiembre 2019.

Beca de Transición al Mundo Laboral de octubre a diciembre de 2019.

Actualmente contrato de trabajo temporal en Reclama por Mí.