



NOMBRE DE LA EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO

ELISA MENUTS

NOMBRE DEL PROYECTO

Introducción estructurada en mercados exteriores de una empresa familiar

PRESIDENTE O GERENTE DE LA EMPRESA

Elisa Solves Tarín

LOCALIZACIÓN

Beniparrell (Valencia)

NUMERO DE EMPLEADOS

10

AÑO DE FUNDACIÓN DE LA EMPRESA

1961

CONSULTORA QUE PRESENTA EL CASO

AB* ANDRÉS BOSCH CONSULTORES

ELISA MENUTS

AB* ANDRÉS BOSCH CONSULTORES

INTRODUCCIÓN ESTRUCTURADA EN MERCADOS EXTERIORES DE UNA EMPRESA FAMILIAR

CASOS DE ÉXITO

ANTECEDENTES

Desde sus comienzos en el año 1961, **Elisa Menuts** siempre ha apostado por la calidad y el diseño clásico de sus prendas. Como en muchas empresas de moda infantil, Elisa Tarín comenzó produciendo de manera artesanal sus prendas para bebé. Su éxito le fue llevando hacia una gestión más profesionalizada y a ampliar su red de clientes desde la provincia de Valencia hasta la totalidad de la geografía española. La empresa evolucionó hacia una segunda generación que llegó en los años 90, con la constitución de la actual sociedad.

Actualmente **Elisa Menuts** ofrece una amplia gama de productos para bebé y primera infancia. Estos siempre han destacado por su excelente calidad, dando mucha importancia al diseño y a los acabados y abarcando un segmento de mercado muy



definido y una aceptación por parte de los clientes muy alta debido a su buena relación precio-calidad.

El mercado objetivo había sido siempre el nacional con pequeñas incursiones en ciertos mercados extranjeros. El número de clientes ha ido aumentando con los años hasta sobrepasar los 400, aunque las dificultades para seguir creciendo comenzaron unos años atrás debido a que el mercado nacional se mostraba cada vez más maduro.

Elisa Solves Tarín, gerente de **Elisa Menuts**, acudió a *Andrés Bosch Consultores* con un claro mensaje;

“Considero que nuestra empresa posee características positivas para crecer, pero esta capacidad se ve mermada por un mercado nacional cada vez más saturado al que siguen llegando competidores.”

RETOS ESTRATÉGICOS

Tras los comentarios iniciales, desde *Andrés Bosch consultores* se procede a realizar un análisis de la situación del que se desprende lo siguiente:

- el **sector ha alcanzado un punto de saturación**; multitud de marcas compiten en el mercado y existe la amenaza de nuevos entrantes dedicados a la ‘línea casual’ y dispuestos a abordar la ‘línea clásica’.
- el **entorno es incierto**; con una competencia que ofrece productos más baratos, con una disminución de los puntos de venta multimarca y con cambios en las referencias del consumidor.
- la empresa posee una segmentación muy definida de sus clientes al ofrecer un **‘producto nicho’** que posee un diseño muy tradicional, y esto le dificulta ampliar su base de clientes.

Pese a unas condiciones externas desfavorables, **Elisa Menuts** presentaba características propicias para el crecimiento; solidez financiera, producto bien definido y reconocido y una estructura flexible que le permitía adaptarse a los cambios con facilidad. Si bien los retos a los que se enfrentaban eran complejos, a la vez eran motivantes para todos y alcanzables con una buena estrategia.

Para abordar esta situación de crecimiento estancado dentro de el mismo mercado en el que se compite se plantearon varias opciones a nivel estratégico:

- Apostar por una diferenciación de producto en el mercado nacional, abordando otros nichos de mercado con una prendas adecuadas a ellos.
- Continuar con el mismo tipo de productos pero entrando en segmentos de inferior precio “adaptando” estos al margen correspondiente.
- Entrar en nuevos mercados geográficos con el mismo producto y mantener así la identidad de la marca.

Se decide optar por plantear una estrategia de entrada en nuevos mercados. Se concluye que es la mejor manera posible de crecer ya que no solo va a suponer una expansión geográfica, si no que se pretende aprovechar para dar un paso más en la profesionalización de la gestión que repercutirá de forma positiva en el mercado interno.

SOLUCIÓN PLANTEADA

Para poder formular una estrategia coherente se definió la visión de la compañía;

“Ser un referente de la moda infantil clásica española.”

con una clara misión desarrollada para alcanzarla;

“Ofrecer productos de excelente calidad en cuanto a materiales, diseño y acabados a nuestros clientes a unos precios competitivos siendo referencia en el mercado español y expandiéndonos en los mercados internacionales más demandantes”.

Para lograrlo se plantearon unos objetivos ambiciosos, pero factibles, dirigidos a aumentos en el número de clientes, la facturación y la rentabilidad.

El proceso de expansión debía de plantearse como un proceso estructurado en el que se lograra poseer una red completa en un país de destino antes de pasar a otro país objetivo. Así se evitarían las experiencias pasadas en mercados exteriores que si bien no fueron negativas, carecían de una estructura comercial que las hiciera perdurables.

Los países hacia los que expandirse debían de poseer unas características que los hicieran “fácilmente abordables”, que fueran próximos para poder viajar a ellos con facilidad, que no existiesen barreras arancelarias (UE) y que el canal de distribución fuese similar al que existía en España.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA

La empresa, con el apoyo de *Andrés Bosch Consultores*, siguió una planificación estructurada para la implementación de la estrategia propuesta mediante unos planes de acción concretos a cada fase.

- La primera fase consistió en una identificación de los mercados potenciales. Había que tener en cuenta diversos parámetros que resultarían determinantes para decidir su entrada;
 - Tipología; de clientes, gustos, clima, hábitos de consumo.
 - Canal; Se apostó por el comercio multimarca, como ocurre en el mercado nacional.
 - Existencia de experiencias de empresas similares en cuanto a tamaño y a producto fuesen españolas o no.

Se procedió a un análisis de los posibles países en los que afrontar una primera fase de expansión. Se hizo una selección de los mejor posicionados y se decidió focalizar el crecimiento en el **mercado italiano** antes de abordar otros países europeos como Irlanda y UK, en los que las circunstancias económicas no eran las más favorables. Se planteó la entrada estructurada en cada uno de los países una vez se hubiese consolidado el anterior.



- La segunda fase se basó en la identificación y selección de uno de los factores clave para el éxito, la **red de agentes**. Debían ser conocedores del producto y del mercado y de su desempeño dependía la consolidación comercial.
- A su vez, y enmarcada en la estrategia de **producto**, se tuvo que adaptar los productos a cada uno de los mercados y potenciar las gamas de 1-6 años “actualizando” las prendas clásicas.
- Paralelamente se desarrolló un plan de mejora de los sistemas de control y de procesos aprovechando el cambio a nivel ‘clientes’. Esta mejora en los **procesos internos** estaba destinada a conseguir una mayor eficiencia global.
- Otro de los factores claves para el éxito fue la **integración** en Piccolo Pianeta Spagna, Oficina de Servicios Comerciales Comunes, implantada en Italia y promovida por la asociación sectorial.
- Todas estas acciones obligaron a una mejora de la comunicación interna de la empresa y a la **monitorización** constante de los resultados para evaluar y corregir la implantación de la estrategia.

RESULTADO DE ÉXITO

No solo se consiguió internacionalizar con éxito, si no que también se consiguió profesionalizar la gestión e innovar en el diseño ‘clásico’ para afianzar su posición en el mercado nacional.

La experiencia de acercamiento y adaptación a otros mercados resultó ser muy favorable para la actualización de los distintas áreas de la empresa. La experiencia de confrontación en otros mercados con competidores internacionales ha sido determinante en este sentido.

Actualmente **Elisa Menuits** continua cumpliendo con las siguientes fases de su estrategia, y la mejora en su estructura ha sido determinante para afrontar los retos a los que se enfrenta en el día a día con garantías.