



Selmark 
lingerie

SELMARK

1	Trayectoria de la empresa	226
2	Situación de partida	228
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	236
4	Principales conclusiones	244



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1. *Historia de la empresa*

Semark es una empresa de fabricación y distribución del sector de la corsetería, que se constituye en el año 1975. El fundador empezó trabajando como mayorista, comprando y revendiendo artículos. En ese mismo año decidió iniciar la producción en Galicia, donde se contaba con un patronista externo para la elaboración de los diseños y patrones.

Con el paso de los años se contrataron equipos de diseño y patronaje. Entonces fue el momento de disponer de un taller con diseñadores, y patronistas propios.

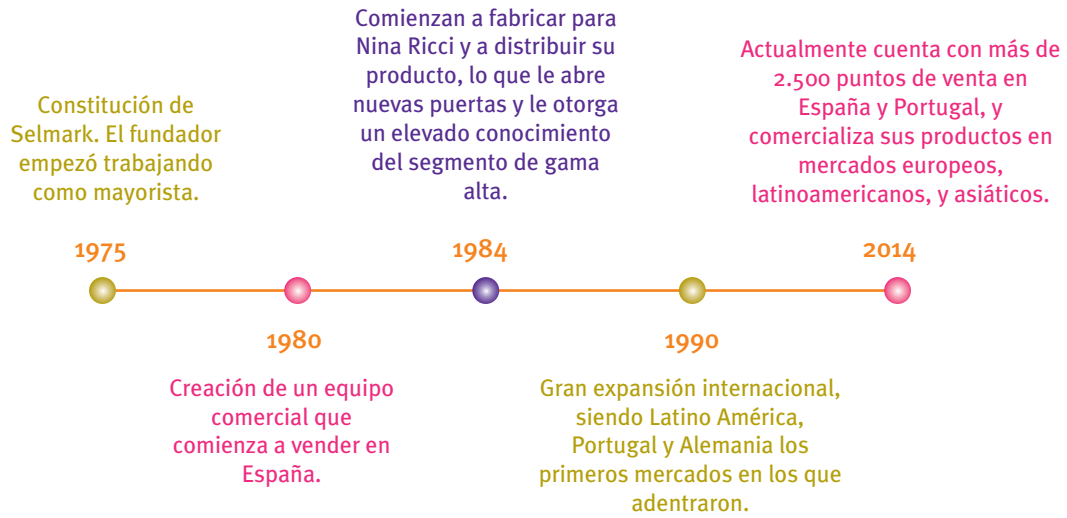
A mediados de los 80 comenzaron a vender en España creando un equipo comercial propio. Así en 1984 comenzaron a fabricar para Nina Ricci y a distribuir su producto. Esta oportunidad les abrió nuevas puertas y les otorgó un elevado conocimiento del segmento de gama alta.





En estos años comenzaron a viajar, siendo Latino América, Portugal y Alemania los primeros mercados en los que se adentraron.

A finales de los 80 y en los 90 se acometió la gran expansión internacional, que se consolidó en el año 2000.





SITUACIÓN DE PARTIDA




2.1. Situación actual

2.1.1. Misión y Visión de Selmark

Selmark nace con la misión de que cualquier mujer pueda encontrar un producto de lencería y baño, independientemente de su modo de vida y ocasión (líneas básicas, prendas moldeadoras, colecciones más sofisticadas, de fiesta, exclusivas, jóvenes, baño, etc.).

Así su visión busca ser una empresa internacionalizada, más consolidada, con estructuras comerciales más desarrolladas en los principales mercados y con una imagen de marca más reconocida.

Con el objetivo de alcanzar la visión de la organización, los objetivos estratégicos que se ha marcado la empresa han sido:

	<p>Conseguir que un 50% de la facturación sea internacional</p>
	<p>Incrementar la actividad en I+D+i</p>
	<p>Ampliar la cartera de producto</p>



2.1.2. Líneas de Negocio

Selmark cuenta con **3 líneas de negocio** a través de las cuales satisface las necesidades de sus clientes. Dentro de cada línea de negocio existen diferentes colecciones en función de la temporada del año. Las líneas de negocio son:

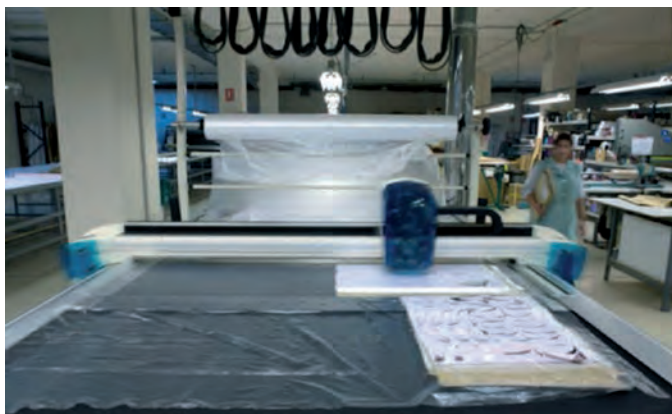
Novia

Lencería

Baño

Actualmente, Selmark está estudiando la posibilidad de implantar **2 nuevas líneas de negocio** adicionales a las anteriores:

- Prendas para profesiones de riesgo, que permitan reducir los impactos y los golpes.
- Lencería para mujeres que hayan sufrido una tectomía.



2.1.3. Evolución Económica

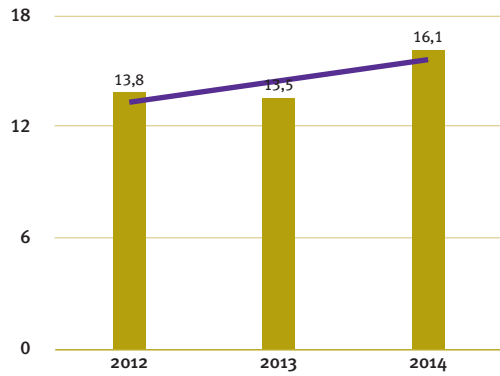
En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **16 millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 18,8% superior al año anterior. Así la organización afianza la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que en 2014 la línea de negocio de corsetería, que agrupa lencería y novia, fue la que más contribuyó a las ventas de la organización, agrupando el 93% del total, mientras que la línea de negocio de baño alcanzó el 7% restante.

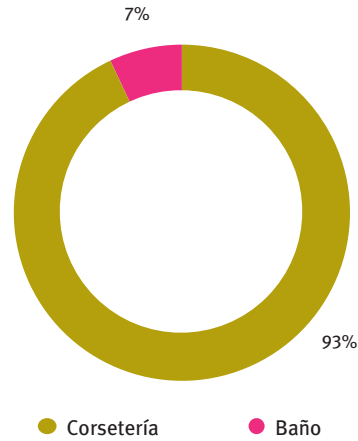


Evolución de la facturación de las líneas de negocio

Evolución Facturación anual (en MM€)

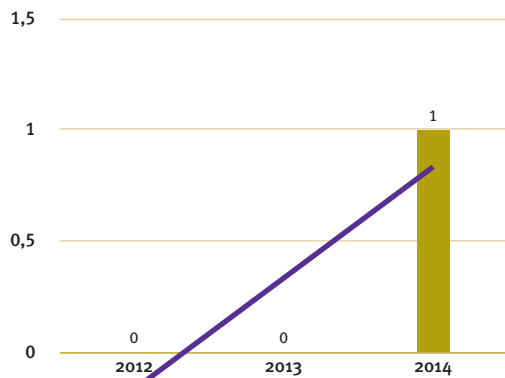


Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio



Baño

La línea de venta de baño obtuvo una facturación de 1 millón €, lo que representa una buena entrada en el mercado para esta nueva línea de negocio.

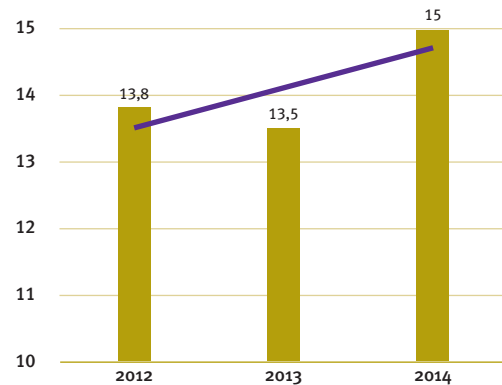


	2012	2013	2014
% Facturación total	0	0	7

Corsetería

La línea de venta de corsetería (lencería + novia) obtuvo una facturación 11% superior al año anterior, alcanzando los 15 millones €.

Así, se produce un cambio de tendencia respecto al año 2012-2013, y se afianza el crecimiento de esta línea de negocio y su importancia en la organización.



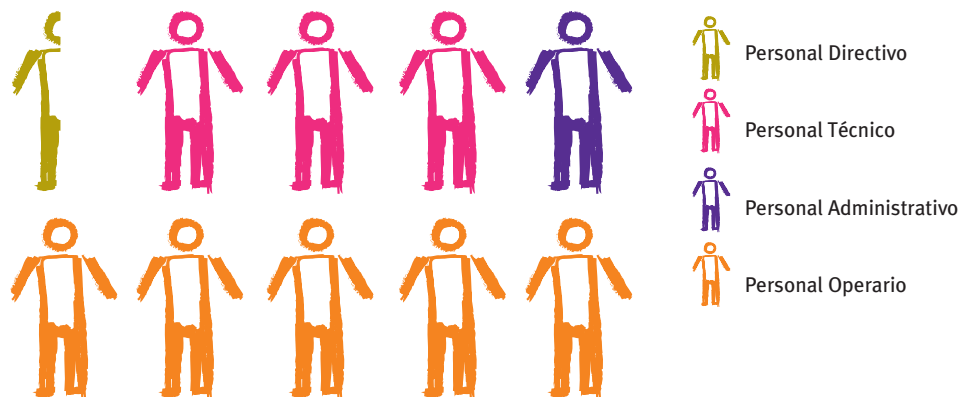
	2012	2013	2014
% Facturación total	12	14	7



Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar que el 8% es personal directivo, el 35% personal técnico y el 57% corresponde a operarios.

Distribución por puesto



Perfil de los empleados: ingenieros industriales, textiles, informáticos, licenciados en economía, ADE, relaciones laborales, traducción e interpretación y diseño y moda.

2.1.4. Competencia

El mercado de la corsetería presenta un entorno relativamente competitivo para Selmark, donde se identifican principalmente 4 mercados competidores.

Aspectos diferenciales de la competencia

A continuación se presentan los aspectos diferenciales de los competidores respecto a Selmark.

Francia	Elevada experiencia y saber hacer.
Italia	Elevada creatividad y diseños innovadores.
Alemania, Bélgica	Buena imagen en el mercado pero no al nivel de Francia o Italia.
España	No tiene consolidada una marca país que facilite la internacionalización.



2.2. Claves de éxito

2.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor representa los atributos que una empresa ofrece a sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades. Así, la propuesta de valor de Selmark se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“Nuestra propuesta de valor es que cualquier mujer pueda encontrar un producto de lencería y baño, independientemente de su modo de vida y ocasión.”

2.2.2. Principales valores de la organización

El éxito cosechado se debe en parte a los valores que soportan la cultura y la estrategia mantenida por la empresa en estos últimos años. Así, destacan principalmente la calidad y el diseño.

Asegurar tanto la calidad de la materia prima como del producto terminado, para poder garantizar la ausencia de defectos.



Patronaje impecable, casi a medida, que sienta bien a toda mujer y que es reconocido por todos nuestros clientes en más de cincuenta países.

No utilizamos materiales nocivos para el medio como tinturas o sustancias químicas; además estamos adheridos al sistema de ecoembalajes Ecoembes y todos nuestros residuos se reciclan o incineran.

El equipo de diseño, integrado actualmente por una decena de profesionales, se ocupa de darle forma y color a esos patrones y el resultado son colecciones estéticamente atractivas y técnicamente perfectas.



2.2.3. Modelo de Negocio

A continuación se muestra la Cadena de Valor y los componentes del Modelo de Negocio de cara a entender en detalle en qué consiste y la estructura a través de la cual se traslada valor al cliente final.

Cadena de Valor

La identificación de la Cadena de Valor de Selmark permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.



Pre-venta



Venta





Modelo de Negocio

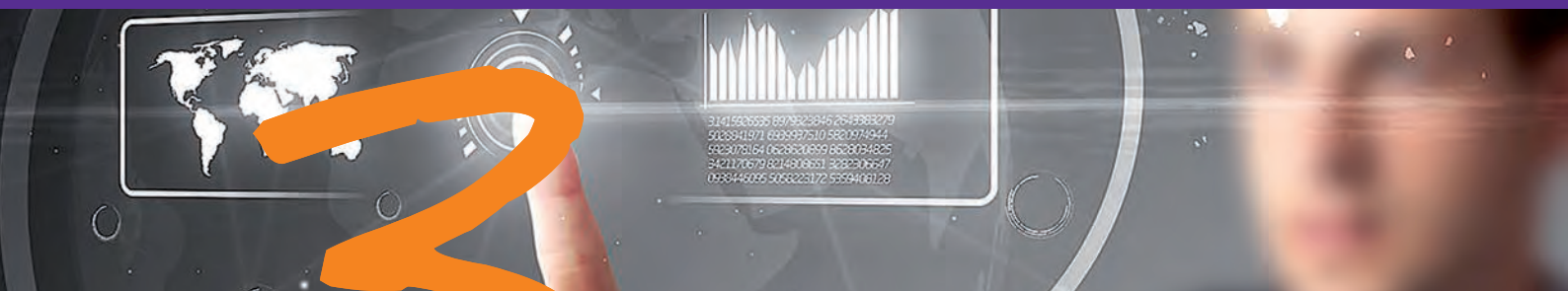
Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Selmark y la materialización de su propuesta de valor, se analizarán 9 elementos que integran la esencia del modelo de negocio y permiten su entendimiento de manera clara y sencilla.

<p>Socios Clave</p> <p>Identifica los socios y proveedores clave para el desarrollo del negocio, sus actividades y recursos...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores. • Distribuidores. 	<p>Actividades Clave</p> <p>La propuesta de valor implica desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,..)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de las nuevas colecciones. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Explica el producto o servicio que se ofrece a los clientes para dar respuesta a sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que cualquier mujer pueda encontrar un producto de lencería y baño independientemente de su modo de vida y ocasión. 	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Establece los tipos de relación que se pueden establecer con cada segmento de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con los clientes. • Club de Cliente VIP, para clientes muy rentables, en el que tienen un canal de atención personalizado, preferencias en liquidación del producto, regalos de Navidad, etc.
	<p>Recursos Clave</p> <p>Describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como el tipo, la cantidad y la intensidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas (I+D). • Tecnología. • Autofinanciación. 		<p>Canal de Distribución</p> <p>Define la manera de entregar la propuesta de valor a los clientes o a cada segmento: tipo de comunicación, alcance y entrega de la propuesta de valor a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comerciales. • Agentes. • Canal multimarca. • Cadenas de tiendas.
<p>Estructura de Costes</p> <p>Identifica los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio de cara a diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costes principalmente en fabricación y logística. 		<p>Fuente de Ingresos</p> <p>Representan la forma en que la empresa genera los ingresos en cada segmento de cliente (pagos recurrentes...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos. 	<p>Segmentos de Cliente</p> <p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Agentes. • Canal multimarca. • Cadena de tiendas.



Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Selmark se debe a la estrategia de diferenciación que ha mantenido en los últimos años y que le ha permitido dar un salto cualitativo respecto a su competencia en el mercado.



INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

A mediados de los años 80, Selmark decidió comenzar su andadura internacional por Europa y Latino América, y desde entonces se ha abierto a más de 50 países donde exporta sus productos.

El principal factor que motivó la definición de una estrategia internacional y la apertura a los mercados internacionales fue la búsqueda de economías de escala.

Factores principales

- Búsqueda de economías de escala.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Selmark es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización a finales de los años 80, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente.



3.2.1. Estrategia

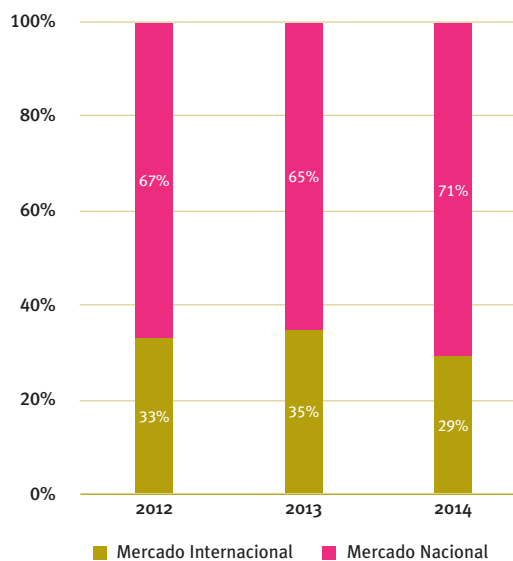
Dentro del Plan Estratégico de Selmark, se establece como prioridad estratégica el aumento de la presencia internacional en las actividades de la organización. Así, se identifica el siguiente objetivo a abordar por parte de la dirección de la organización:

Continuar exigiendo la máxima calidad en la elección de las materias primas, en el diseño de las colecciones y en los procesos de confección, y ofrecer una respuesta ágil y flexible a las necesidades del Cliente.

3.2.2. Facturación

Respecto a la facturación correspondiente al proceso internacional en 2014, se han alcanzado los 4,7 millones de € lo que supone el 29% de la facturación total.

Distribución de la facturación total por tipo de Mercado





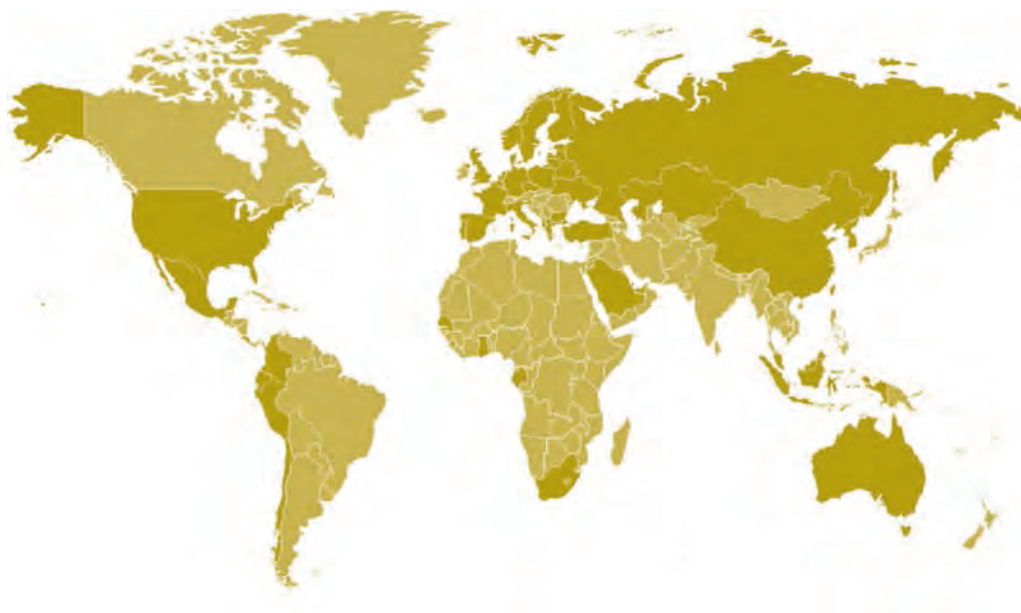
3.2.3. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

Cabe destacar el impacto que la internacionalización ha tenido en la estructura y la organización de los procesos internos.



3.2.4. Elección de Mercados

Selmark es una empresa global con presencia a nivel mundial a través de sus agentes y distribuidores.



De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de Selmark, se han acudido a las siguientes fuentes de información.



Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo

Se identifican grandes clientes (distribuidores) y prescriptores en cada nuevo mercado.

Se elabora un plan comercial para visitar a potenciales clientes internacionales.

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una doble estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.

- Selección de distribuidores en exclusiva en los mercados de mayor tamaño.
- En los mercados de menor tamaño comisionistas que consiguen cerrar pedidos específicos.

3.2.5. Claves de la elección de la estrategia de Marketing Internacional

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de Producto, Precio, Promoción y Distribución, destaca la estrategia seguida por la empresa que ha permitido el éxito de sus líneas de negocio y productos ofrecidos a sus clientes. A continuación se muestra, por cada uno de los pilares estratégicos, las claves del éxito mantenidas por la organización.

Producto

En base al conocimiento del mercado y los clientes objetivo, el pilar denominado Producto define las características, atributos y beneficios que cumplen los productos.



Claves del éxito

En la definición del **Producto**, Selmark destaca la posibilidad de adecuarse a nuevos mercados manteniendo la relación de calidad.



Precio

La definición del Precio es el resultado del estudio de ciertas variables que determinan la cantidad que el cliente objetivo está dispuesto a pagar por adquirir el producto o servicio de Selmark. Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.



Claves del éxito

Se vuelve clave analizar el precio en cada mercado para aprovechar al máximo el margen de cada producto y seguir siendo competitivos.

Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los productos de Selmark.



Claves del éxito

Una relación continua y cuidada con cada distribuidor. La distribución abarca diferentes canales lo que garantiza diversificación y elevado alcance. Se optó por, comerciales, agentes, el canal multimarca y las cadenas de tiendas.

Promoción

Por último, el pilar denominado Promoción busca definir la comunicación de los atributos y beneficios del producto que promoverá su compra por parte del segmento del mercado objetivo.



Claves del éxito

Desde Selmark se enfatiza la participación en ferias de lencería y baño internacionales y en desfiles de moda.



3.2.6. Apoyos institucionales

Para poder abordar los mercados internacionales con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, Selmark se ha valido del apoyo que las instituciones públicas otorgan en la apuesta por la internacionalización de las empresas.

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la elaboración de un plan internacional y apoyo para la contratación de un gestor, marketing y participación en ferias. • Ayudas para el desarrollo tecnológico. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos mercados. • Mejora competitiva.
<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento en Argentina, Francia, México, USA, Reino Unido y Rusia. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos mercados.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones Foexga. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en acciones Foexga para facilitar el acercamiento a nuevos mercados: Japón, China, México y Corea.
<p>Consellería Economía e Industria</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvención para la realización de actuaciones y estrategias de promoción e internacionalización de las empresas del sector textil. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiación para prospección de nuevos mercados.
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos clientes o mercados.



3.2.7. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

A pesar de que la internacionalización haya representado una oportunidad de crecimiento para Selmark, también ha conllevado una serie de desafíos que se han superado gracias a la rápida adaptación de la estructura de la organización al nuevo contexto de mercado.

Falta de notoriedad de marca.
El producto es reconocido por los clientes pero no como marca

Dificultad para atender el mercado de tallas grandes

Dificultad para conseguir la fidelización de los clientes

3.3. Próximos pasos: retos de futuro

A pesar de haber conseguido parte de los objetivos establecidos en la estrategia internacional, Selmark tiene aún retos y metas que alcanzar.

Retos y próximos pasos

- Consolidación en los mercados internacionales.
- Alcanzar un 50% de facturación internacional.

3.4. Principales resultados obtenidos

Se presentan a continuación los principales logros y resultados obtenidos gracias a la internacionalización de Selmark.

Principales resultados de la internacionalización

- Producto más competitivo y global.
- Se han adoptado nuevos procedimientos de calidad que han permitido exportar a cualquier parte del mundo.



3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según Selmark, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Estar dispuesto a asumir riesgos.
- Disponer de recursos humanos especializados para iniciar el proceso.
- Abrir la mente y no tener miedos.
- Ser consciente de las limitaciones y los recursos disponibles.



PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Selmark

Se muestran a continuación los principales aspectos que han sido clave para el éxito en el proceso de internacionalización de Selmark.

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

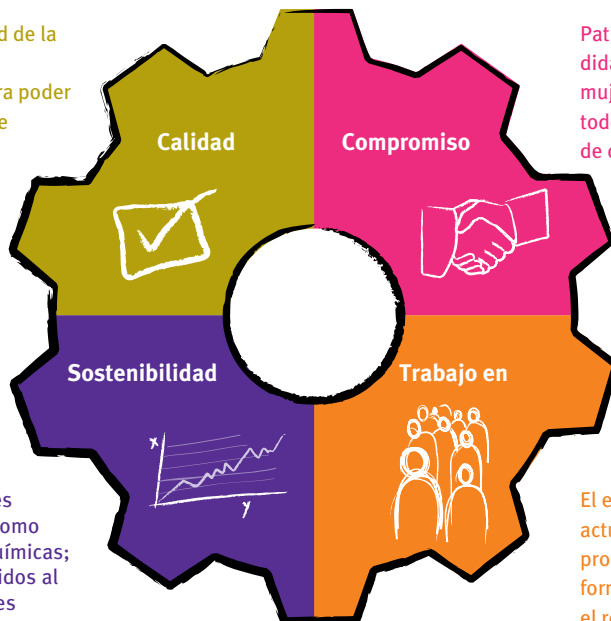
Aspectos diferenciales de la organización





4.1.2. Principales Valores de Selmark

Asegurar tanto la calidad de la materia prima como del producto terminado, para poder garantizar la ausencia de defectos.



Patronaje impecable, casi a medida, que sienta bien a toda mujer y que es reconocido por todos nuestros clientes en más de cincuenta países.

No utilizamos materiales nocivos para el medio como tinturas o sustancias químicas; además estamos adheridos al sistema de ecoembalajes Ecoembes y todos nuestros residuos se reciclan o incineran.


El equipo de diseño, integrado actualmente por una decena de profesionales, se ocupa de darle forma y color a esos patrones y el resultado son colecciones estéticamente atractivas y técnicamente perfectas.

4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Clientes y proveedores.
Actividades clave	Diseño de las nuevas colecciones.
Propuesta de Valor	Que cualquier mujer pueda encontrar un producto de lencería y baño, independientemente de su modo de vida y ocasión.
Recursos Clave	Personas (I+D), tecnología y autofinanciación.
Relación con el Cliente	Contacto directo con los clientes asegurando un canal de comunicación continuo. Además se ha creado el Club de Cliente VIP para clientes muy rentables.
Segmentos de Cliente	Distribuidores, agentes, canal multimarca y cadenas de tiendas.
Canal de Distribución	Comerciales, agentes, canal multimarca y cadenas de tiendas.
Estructura de Costes	Costes principalmente en fabricación y logística.
Fuente de Ingresos	Venta de productos.



4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	<p>Grandes mercados</p> <p>Penetración de mercado a través de distribuidores.</p>	<p>Pequeños mercados</p> <p>Comercialización de productos a través de agentes comisionistas.</p>
---	---	--

4.1.5. Plan de Marketing Internacional





4.1.6. Apoyo institucional

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la elaboración de un plan internacional y apoyo para la contratación de un gestor, marketing y participación en ferias. • Ayudas para el desarrollo tecnológico. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos mercados. • Mejora competitiva.
<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento en Argentina, Francia, México, USA, Reino Unido y Rusia. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos mercados.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones Foexga. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en acciones Foexga para facilitar el acercamiento a nuevos mercados: Japón, China, México y Corea.
<p>Consellería Economía e Industria</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvención para la realización de actuaciones y estrategias de promoción e internacionalización de las empresas del sector textil. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiación para prospección de nuevos mercados.
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos clientes o mercados.