

**MÁSTER EN DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR  
E INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN:  
POALGI**

ANTONIO JESÚS CATALÁN CANO



VALENCIA, ENERO 2022



# **UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA**

## **MÁSTER EN DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR E INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO: 2021-2022

### **TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

#### **PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN: POALGI**

**AUTOR:**

ANTONIO JESÚS CATALÁN CANO

**TUTOR:**

ÁNGEL MANZANARES GUTIÉRREZ

**VALENCIA, ENERO 2022**



## **RESUMEN**

Los cambios que se producen en el entorno de la empresa hacen necesario un análisis estratégico continuo que le permitan competir y seguir creciendo. La obtención de beneficios y la prevalencia en el tiempo son los dos principales fines de toda empresa. Mediante el presente trabajo se pretende establecer un método fiable para el análisis del mercado alemán que posteriormente pueda extrapolarse a otros, así como la creación de un mecanismo de entrada al mercado que permita la consecución de los objetivos citados en el párrafo anterior. Para ello se desarrolla una metodología en la que se emplean herramientas de análisis como son PESTEL, análisis de mercado y análisis DAFO. El mercado nacional es limitado y mediante el acceso a los mercados internacionales Poalgi puede obtener recursos y otros beneficios asociados como la diversificación del riesgo. El objetivo no es otro que establecer una estrategia que permita a la empresa acceder al mercado alemán con garantías mediante el análisis exhaustivo de este, principales competidores y demás información relevante. De tal forma que puedan detectarse las oportunidades que ofrece, así como las principales amenazas a las cuales tiene que hacer frente la empresa (pudiendo anticiparse a estas y establecer mecanismos de protección). Se concluye mediante el estudio realizado que el proyecto de internacionalización de Poalgi en el mercado alemán es viable y se facilitan mediante los diferentes apartados las claves y estrategias para llevar a cabo una correcta introducción del producto.

## **PALABRAS CLAVES**

Poalgi, Plan de Internacionalización, mercado alemán, mecanismo de entrada, comercio electrónico.

## **ABSTRACT**

The changes that happen in the company's environment require continuous strategic analysis to compete and achieve better growth. Profit-making and long-term prevalence are the two main goals of any company. By analyzing the German market, this essay seeks to establish a reliable method that could help understand this specific market and create an entry mechanism for it as well as other markets. To do so, this essay uses a methodology that includes analytics tools such as PESTEL, market analysis, and SWOT are needed. The national market is limited and, by entering international markets, Poalgi can obtain resources and other associated benefits such as risk diversification. The objective is none other than to establish a strategy that allows the company to access the German market with guarantees through an exhaustive analysis of the market, main competitors, and other relevant information. This will help to acknowledge the opportunities it offers as well as the main threats that the company could face (so it can anticipate these and establish protection mechanisms). The study concludes that Poalgi's internationalization project in the German market is viable and provides key elements and strategies to introduce the product.

## **KEYWORDS**

Poalgi, internationalization plan, german market, entry mechanism, e-commerce



# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1	PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN POALGI .....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN .....	2
1.3	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS .....	2
1.4	METODOLOGÍA .....	3
<b>2.</b>	<b>PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	4
2.1	ANÁLISIS INTERNO .....	4
2.1.1	HISTORIA DE POALGI .....	4
2.1.2	ANÁLISIS DE PRODUCTO .....	5
2.1.3	CAPACIDAD DE LA EMPRESA Y POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	6
2.2	SELECCIÓN DEL MERCADO .....	7
2.3	ANÁLISIS EXTERNO .....	8
2.3.1	PESTEL .....	8
2.3.2	ANÁLISIS DEL MERCADO .....	11
2.3.2.1	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MERCADO .....	11
2.3.2.2	MERCADO E-COMMERCE .....	14
2.3.3.	ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA .....	15
2.3.3.1.	SECCIÓN DE BAÑO .....	15
2.3.3.2.	SECCIÓN DE COCINA .....	20
2.4	PLAN DE MARKETING Y MECANISMOS DE ENTRADA EN EL MERCADO ALEMÁN .....	24
2.5	PLAN ECONÓMICO Y ACCIONES A DESARROLLAR .....	34
<b>3.</b>	<b>PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> ...	38
<b>4.</b>	<b>LIMITACIONES PARA EL ANÁLISIS Y SIGUIENTES PASOS</b> .....	39
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	40

# ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Datos de facturación de la empresa Poalgi .....	6
<b>Tabla 2.</b> Comercio exterior: Desglose por áreas geográficas agosto 2021..	7
<b>Tabla 3.</b> Calidad de los sistemas judiciales e instituciones públicas.....	11
<b>Tabla 4.</b> Comercio electrónico B2B en Alemania .....	14
<b>Tabla 5.</b> Importaciones alemanas de mueble por grupo de producto .....	20
<b>Tabla 6.</b> Exportaciones alemanas de mueble por grupo de producto .....	20
<b>Tabla 7.</b> Coste de Plataforma o CMS.....	35
<b>Tabla 8.</b> Inversión en página web durante los 5 primeros años.....	35
<b>Tabla 9.</b> Beneficios venta directa mediante plataforma web.....	36
<b>Tabla 10.</b> Venta de unidades mínima para amortización de página web...	37



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Fregadero Kobus.....	5
<b>Figura 2.</b> Plato Shile.....	5
<b>Figura 3.</b> Las economías más innovadoras de 2021.....	10
<b>Figura 4.</b> Análisis riesgo país Alemania.....	12
<b>Figura 5.</b> Formas de acceso a los mercados.....	13
<b>Figura 6.</b> Plato de ducha Duravit.....	16
<b>Figura 7.</b> Plato de ducha Huppe.....	17
<b>Figura 8.</b> Plato de ducha Villeroy & Boch.....	17
<b>Figura 9.</b> Esquema sobre la distribución de productos para el baño en Alemania. Fuente: ICEX- Ofecomes Düsseldorf 2017.....	18
<b>Figura 10.</b> Feria del ISH en Frankfurt.....	19
<b>Figura 11.</b> Instalación de plato de ducha enrasado con fácil acceso.....	19
<b>Figura 12.</b> Posicionamiento de la oferta del mercado del mueble en Alemania.....	21
<b>Figura 13.</b> Fregadero Blanco.....	21
<b>Figura 14:</b> Fregadero Franke.....	22
<b>Figura 15.</b> Esquema sobre la distribución de productos para el baño en Alemania.....	22
<b>Figura 16.</b> Feria LivingKitchen.....	23
<b>Figura 17:</b> Análisis DAFO de Poalgi en el mercado alemán.....	24
<b>Figura 18.</b> Características del producto Poalgi.....	24
<b>Figura 19:</b> Publicidad mobiliario litos.....	25
<b>Figura 20.</b> Publicidad plato de ducha Gneis.....	25
<b>Figura 21.</b> Publicidad sobre el nuevo material Hekla.....	25
<b>Figura 22.</b> Producto seleccionado para entrar en el mercado.....	27
<b>Figura 23.</b> Estrategias de precios.....	29
<b>Figura 24.</b> Ejemplo de publicidad informativa empleada por Poalgi en el e-mail marketing.....	30
<b>Figura 25:</b> Estrategias de entrada para Poalgi en el mercado alemán....	31
<b>Figura 26.</b> Plataforma de venta online Poalgi.....	33



# 1. INTRODUCCIÓN

En este epígrafe se describe el proyecto y los principales objetivos del estudio, además de justificar el interés en el desarrollo de este junto con la metodología empleada.

## 1.1 PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN POALGI

Actualmente las empresas tienen acceso tanto a productos como servicios de cualquier parte del mundo. En las últimas décadas han desaparecido las barreras entre los distintos países y se ha llevado a cabo un **proceso de integración económica, cultural y social como consecuencia del proceso de globalización** (Enciclopedia Económica, 2018).

Por supuesto, este fenómeno afecta directamente al mercado y la competencia entre las distintas empresas. Hemos pasado de una competencia en el ámbito nacional a una fuerte competencia internacional. Llegados a este punto es necesario que las empresas investiguen, planifiquen e intenten anticipar los cambios para poder competir de manera eficiente en un mercado cada vez más competitivo y puedan aprovecharse de los beneficios de acceso a este mercado mundial en el que las posibilidades son ilimitadas.

Mediante la presente investigación se ha llevado a cabo un **plan de internacionalización para la empresa Poalgi**. En este se analiza el potencial de internacionalización de la empresa y el estudio en profundidad del mercado alemán en el que poder llevar a cabo la implantación del producto de manera efectiva, logrando así un crecimiento controlado y continuo de las ventas en los mercados internacionales.

Se analiza de manera detallada cómo llevar a cabo de forma exitosa la implantación de los productos de la empresa Poalgi en el Mercado alemán. Teniendo en cuenta que la gama de productos se divide en dos grandes bloques (cocina y baño) se estudia detalladamente cada uno de ellos y se trata la información de forma independiente para lograr un correcto posicionamiento de ambos en el mercado de destino.

Dentro de la gama de productos de Poalgi encontramos fregaderos, platos de ducha y muebles de baño con un diseño moderno y cuyo precio queda encuadrado en un perfil de cliente de un poder adquisitivo medio, medio-alto. A día de hoy Alemania ocupa la cuarta posición mundial en cuanto al PIB y es uno de los países con mayor Renta Per Cápita (Expansión, 2020) lo que refleja de manera directa el nivel de vida de la población. Esto nos lleva a sugerir que en dicho mercado se encuentra el perfil de cliente hacia el cual va dirigido la empresa Poalgi tal y como se analiza posteriormente y es el mercado alemán unos de los más interesantes para el desarrollo de un estudio completo.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente Poalgi se encuentra en un proceso de expansión internacional y sus productos han llegado a países como Irlanda, Bélgica, Marruecos, Francia, etc. Sin embargo, las ventas internacionales ocupan una posición residual frente a las ventas nacionales, por lo que un correcto desarrollo del proceso de internacionalización puede dar lugar a un fuerte crecimiento de la empresa en los próximos años.

La elección de la investigación desarrollada se sustenta en el **potencial de crecimiento que puede llevarse a cabo por parte de la empresa Poalgi como consecuencia de una correcta entrada e implantación de sus productos en el mercado alemán**, en el que actualmente no se desarrolla actividad alguna por parte de la empresa. La elección de este mercado se hace evidente en términos económicos, pero también se tienen en cuenta otros datos como la facilidad para hacer negocios, riesgo país y la pertenencia de este a la Unión Europea, lo que facilita enormemente el comercio y la entrada del producto en dicho país.

La novedad de este estudio se basa en que Poalgi no cuenta a día de hoy con un plan de Internacionalización que marque una hoja de ruta para su crecimiento hacia el exterior sumado a que actualmente no desarrolla actividad en Alemania. Este país ocupa una posición estratégica que le puede permitir el desarrollo de un potencial mercado en el norte de Europa, en una zona cuyas condiciones económicas son muy ventajosas.

## 1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

### OBJETIVOS GENERALES

El objetivo del presente estudio es el analizar las capacidades de internacionalización de la empresa Poalgi mediante un plan de Internacionalización. La expansión y crecimiento en los mercados internacionales le proporcionaría un crecimiento estable y continuado (en el mercado nacional hay una insuficiente y limitada masa crítica) así como otros beneficios asociados a la internacionalización, como son la diversificación del riesgo y acceso a nuevos recursos.

Mediante el presente **Plan de Internacionalización de Poalgi en Alemania** se estudian los principales puntos a tener en cuenta apoyándose en datos y documentación sólida, mediante la cual analizar las principales barreras y riesgos que pudiera encontrar la empresa en dicho proceso y proporcionar las herramientas necesarias para su superación. Junto a esto, se estudian las principales ventajas y fortalezas del producto, apoyándose sobre la propuesta de valor y ventajas competitivas que permiten una internacionalización exitosa de la empresa en este mercado.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para el desarrollo de los objetivos mencionados en el apartado anterior se lleva a cabo una investigación tanto del país (en términos políticos, económicos, sociedad, legislación, etc.) como el mercado concreto sobre el que Poalgi pretende desarrollar su actividad en dicho país (competitividad, madurez y otras variables asociadas). A continuación de este punto se lleva a cabo un análisis de las oportunidades y amenazas que pudiera encontrarse Poalgi en dicho mercado.

Mediante la información obtenida sobre la competencia del mercado se establece el cliente objetivo y se analizarán los segmentos de cliente sobre los cuales queda encuadrado el producto para acometer dicha entrada con éxito y dirigir los esfuerzos sobre dicho segmento. Finalmente se describe el plan detallado para llevar a cabo la expansión de la empresa a dicho país, proponiendo las distintas formas de entrada, campañas de marketing para llegar al target identificado, logística adecuada y demás información relevante para una correcta entrada en mercado, así como la aceptación del producto.

Se pretende por tanto mediante esta investigación, además de establecer las pautas para el análisis del mercado alemán, establecer un decálogo que permita el análisis de cualquier otro país que pudiera interesar en un futuro a la empresa Poalgi y que le permita alcanzar los objetivos de expansión internacional con efectividad y eficiencia.

## 1.4 METODOLOGÍA

Para el análisis exhaustivo del mercado se lleva a cabo el **análisis cualitativo PESTEL**, este nos permite realizar un análisis macroeconómico e identificar los factores externos que afecta a la actividad y normal funcionamiento de las compañías (Rodríguez, 2019). Las principales ventajas del análisis PESTEL son:

- Anticipación y adaptación: permite anticipar las tendencias del mercado e identificar las variables que rodean a una empresa para poder adaptarse a los cambios (Rodríguez, 2019),

- Ayuda en la toma de decisiones: anticipándose a los cambios que puedan surgir, la empresa cuenta con una herramienta que permite valorar las diferentes alternativas, lo que genera mejores resultados según los objetivos marcados (Rodríguez, 2019).

Junto con el análisis PESTEL se emplean otras herramientas para el **análisis externo como son el análisis del mercado alemán y el análisis competitivo del sector del plato de ducha y fregadero**.

Mediante el análisis del mercado alemán se analizan las principales características del país, en términos de solvencia, logística y otros puntos necesarios para la toma de decisiones.

Posterior al análisis de mercado se lleva a cabo un análisis de competitividad de cada uno de los sectores, lo que permite identificar las tendencias de dicho mercado y obtener información para la correcta implantación de Poalgi en Alemania.

Por último, se realiza un **análisis DAFO** que permite conocer el posicionamiento de la empresa Poalgi y la competitividad de esta en el mercado alemán. De esta forma se analiza la viabilidad del proyecto y se obtiene información relevante que permite diseñar una correcta estrategia de entrada al mercado. El análisis DAFO se realiza mediante la información obtenida del análisis interno (la empresa) y externo (el mercado) lo que permite aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas (Dynamic, 2020). Este análisis permite afrontar la situación competitiva a corto, medio y largo plazo de la empresa para mejorar la rentabilidad, funcionamiento y posición en el mercado (Dynamic, 2020).

## 2. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En el siguiente apartado se llevará a cabo tanto un análisis interno de la empresa como el análisis externo del mercado, para posteriormente establecer una estrategia que permita a Poalgi entrar a dicho mercado con garantías. La estrategia de entrada incluye el plan de marketing, así como el plan económico y las acciones a llevar a cabo.

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

A continuación, se muestra la información de la empresa Poalgi en cuanto a su estructura y línea de producto. También se analiza el potencial de la empresa en los mercados internacionales y cómo ha evolucionado esta en los últimos años.

#### 2.1.1 HISTORIA DE POALGI

Poalgi es una Pyme ubicada en el pueblo de Carlet, provincia de Valencia. La empresa surge en 1990 y desde sus inicios comenzó a fabricar pilas de cocina mediante la técnica tradicional ceramista, empleando resinas en su proceso de fabricación. En 1994 presenta su primera colección de cocina fabricada en **Roc-Glas** (Un material resistente que emplea fibra de vidrio) (Poalgi, s.f.).

Posteriormente en 2005 y tras varios años de investigación comienzan a fabricarse las primeras pilas con el nuevo material de formulación propia (Poalgi, s.f.), el **Roc-Stone** (material que incorpora cargas minerales en el proceso de fabricación) permitiendo mejorar el acabado superficial del producto y que dio lugar a la aparición de diseños más elegantes y funcionales.

En este punto es importante destacar la apertura de Poalgi a los mercados internacionales a los cuales comienza a exportar su producto.

En 2007 Poalgi incluye en sus líneas de producción el programa **Color Plus**, un punto de inflexión en el sector y que supone un elemento diferenciador de la empresa frente a sus competidores. Mediante este sistema Poalgi comienza a fabricar fregaderos a la carta, pudiendo el cliente escoger cualquier color que desee, estableciendo una personalización única en el producto. Un sistema que ha permitido a la empresa situarse como un referente en innovación y que gracias a su continua investigación ha logrado adaptarse con precisión a las necesidades de los clientes y el mercado (Poalgi, s.f.).

Posteriormente en el año 2013 incorpora la línea de baño y comienza a fabricar los primeros platos de ducha lo que supone una diversificación en el proceso de producción dando lugar a dos divisiones en las cuales se divide la empresa actualmente: Cocina y baño.

En 2020 surge el nuevo material **Hekla**, un material en masa de fabricación propia que goza de una gran resistencia. Este material ha tenido gran aceptación y pese a su corta trayectoria se ha consolidado en el mercado nacional.

## 2.1.2 ANÁLISIS DE PRODUCTO

Poalgi divide su línea de producto en **2 grandes secciones: Cocina y Baño.**

Dentro de la sección de cocina se encuentran las colecciones Kobus, Zie, Gandía, City, Shira y Basic.

La sección de baño se encuentra dividida, por un lado, los muebles de baño con los modelos Litos, Kila, Silea y Panelas, y, por otro lado, la gama de platos de ducha que incluye los modelos Gneis, Clay, Hos's y Shile.

El producto de Poalgi es de una muy alta calidad y sus colecciones reflejan el énfasis en el diseño y exclusividad.



Figura 1: Fregadero Kobus. Fuente: Poalgi.



Figura 2: Plato Shile. Fuente: Poalgi.

Como se estudia más adelante es un producto que se **ajusta perfectamente a las necesidades del mercado alemán debido a su altísima calidad, una de las cualidades más demandadas** según los datos ofrecidos en el informe de “Equipamiento para el baño en Alemania: Un reto para la pyme española” (ICEX, 2017). El elevado nivel de renta del consumidor de dicho país, así como el resto de factores del mercado hacen de Alemania un emplazamiento óptimo para la implantación de los productos de Poalgi.

Es necesario tener en cuenta los tiempos de fabricación del producto ya que se considera un elemento esencial a la hora de llevar a cabo una correcta estrategia.

El plazo de fabricación en caso de no disponer stock serían 3 días hábiles para platos de ducha y 5 días hábiles para fregaderos y muebles de baño. Como se observa los **plazos de fabricación son relativamente cortos** lo que permite establecer una cadena de suministro prácticamente sin interrupción.

### 2.1.3 CAPACIDAD DE LA EMPRESA Y POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

Poalgi es una Pyme que cuenta actualmente con 50 trabajadores y posee unas instalaciones modernas de gran capacidad, acondicionadas con maquinaria de última tecnología que permite producir las unidades necesarias para el abastecimiento del mercado nacional, países de la Comunidad Europea en los que desarrolla su actividad actualmente y potenciales clientes que pudieran surgir en los diferentes mercados internacionales.

**Poalgi goza de una estructura financiera sólida, con fondos propios** que le ha permitido desarrollar su actividad de forma continuada y afianzarse tanto en el mercado nacional como en internacional, **creciendo de forma estable y sólida.**

	2017	2018	2019	2020
FACTURACIÓN	4,4	5,1	5,6	5,15
FAC. EXPORTACIÓN	0,7	0,9	1	1,5

Tabla 1: Datos de facturación en millones de Euros de la empresa Poalgi. Fuente: elaboración propia obtenida de informes financieros Poalgi.

Como se observa en la tabla, el volumen de facturación de Poalgi ha crecido a lo largo de los últimos años a excepción de 2020 donde ha decrecido mínimamente como consecuencia de la pandemia mundial ocasionada por el COVID-19. Destaca sobre todo el crecimiento que está teniendo Poalgi en los mercados internacionales, donde el porcentaje que representa la exportación con respecto al total de la facturación ha pasado del 15% en 2017 al 29% en 2020. Esto refleja que el crecimiento que se está generando en el volumen de facturación viene ocasionado por el incremento de las ventas a nivel internacional, lo que justifica el interés de la empresa en la investigación de nuevos mercados que le permitan seguir creciendo.

La cualificación de los recursos humanos, la experiencia en los mercados exteriores y conocimiento de diferentes idiomas por parte de los trabajadores motiva a la empresa a la apertura de nuevos mercados y a un crecimiento más allá de nuestras fronteras.



El emplazamiento de las instalaciones es óptimo para el transporte ya que se encuentran localizadas en un punto cuya infraestructura está plenamente acondicionada para el transporte terrestre y su cercanía al puerto de Valencia facilita el transporte marítimo.

Poalgi ha demostrado tanto en ferias nacionales como Cevisama (una de las ferias más importantes de la cerámica y baño en nuestro país), así como las ferias de Birmingham en 2019 y Lisboa en 2021 que su producto goza de gran **acogida internacional**. Su trayectoria en países como Francia, Portugal, Bélgica, Inglaterra entre otros avalan el gran potencial de la marca Poalgi en los mercados exteriores.

Por tanto, analizando de forma exhaustiva el mercado alemán y desarrollando una correcta estrategia en dicho mercado se puede llevar a cabo una exitosa implantación de los productos de Poalgi gracias a la versatilidad, diversidad, diseño y calidad de estos.

## 2.2 SELECCIÓN DEL MERCADO

Según el informe mensual de comercio exterior elaborado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en agosto de 2021, las exportaciones a la Unión Europea representan el 59,2% del total de las exportaciones de nuestro país y la zona Euro un 51,7% del total. Como reflejan los datos la UE es uno de los principales destinos para los productos españoles y ello se debe fundamentalmente a las ventajas que tiene formar parte de la Unión Monetaria. Gracias a esta integración económica en la UE se ha facilitado el comercio enormemente gracias a los acuerdos de libre comercio y la desaparición de barreras arancelarias para los países miembros.

Sumado a lo anterior, una alta renta per cápita y la seguridad jurídica facilitan los intercambios comerciales (Vives, 2020). Por ello, el aumento de las operaciones es continuo y ha supuesto en las exportaciones de España a la UE un crecimiento del 25,5% interanual (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).

Área geográfica	EXPORTACIONES		
	% total	tva (%)*	contrib.**
<b>EUROPA</b>	<b>70,8</b>	<b>25,0</b>	<b>17,7</b>
<b>UNIÓN EUROPEA</b>	<b>59,2</b>	<b>26,0</b>	<b>15,3</b>
<b>ZONA EURO</b>	<b>51,7</b>	<b>25,5</b>	<b>13,1</b>
Alemania	9,0	10,1	1,0
Francia	13,7	13,7	2,1
Italia	7,6	35,5	2,5
Portugal	8,3	23,5	2,0
<b>RESTO UE</b>	<b>7,6</b>	<b>29,8</b>	<b>2,2</b>
<b>RESTO EUROPA</b>	<b>11,5</b>	<b>19,7</b>	<b>2,4</b>
Reino Unido	5,9	16,8	1,1
Turquía	1,8	45,1	0,7

Tabla 2: Comercio exterior: Desglose por áreas geográficas agosto 2021. Fuente: Informe mensual comercio exterior agosto del Ministerio de industria, comercio y turismo.

Como se observa Francia es el primer destino de las exportaciones españolas con un 13,7% del total, seguido de Alemania con un 9%. Las exportaciones a este último subieron un 10,1% interanual.

Se hace por tanto latente el interés de la empresa Poalgi en apostar por el mercado alemán como próximo destino, sobre todo teniendo en cuenta que es un mercado en el que no desarrolla actividad alguna en la actualidad y supone una oportunidad de crecimiento si analizamos las cifras en cuanto a exportaciones de nuestro país a dicho mercado.

## 2.3 ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado se analizan las características del país de destino en términos generales y posteriormente se realiza un análisis completo del mercado que permita obtener información relevante para el desarrollo del plan de internacionalización de la empresa Poalgi.

### 2.3.1 ANÁLISIS PESTEL

#### POLÍTICA

Alemania es un país que goza de sólida estabilidad política, gracias a un modelo político que prioriza la moderación y el consenso. Durante los últimos años, en el gobierno de Angela Merkel (2005-2021) se han formado gobiernos de coalición que han posicionado la imagen de Alemania como un país moderado, europeísta y ajeno a la Polarización. Esto ha permitido crear políticas consensuadas y se ha reflejado en las cifras macroeconómicas del país.

**La política alemana se basa en la apertura al exterior**, ejerciendo un liderazgo económico y político ya que tiene presencia en todas las grandes organizaciones internacionales y una numerosa red de relaciones diplomáticas. Alemania es miembro fundador de la UE y desarrolla un papel de liderazgo dentro de la misma.

En cuanto a la corrupción política y del sector público se encuentra en niveles muy bajos. Según el índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia internacional Alemania obtiene 80 puntos sobre 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción), ocupando la 9ª posición.

En cuanto a la burocracia alemana es uno de las principales dificultades a la hora de abrir un negocio. Según el ranking de Doing Business (Banco mundial, 2020) ocupa la 22ª posición debido a una insuficiente digitalización de la burocracia y unas instituciones obsoletas.

#### ECONOMÍA

Alemania es una de las principales economías, ocupa la **4ª posición mundial con respecto al PIB**, con 3.367.560 M (Expansión, 2020) Euros en el año 2020, por detrás de EEUU, China y Japón. Ejerce por tanto un liderazgo económico tanto a nivel mundial y concretamente en la UE (es la principal economía).

**Con respecto al PIB per cápita se sitúa en la 19ª posición del ranking mundial con 40.490 Euros.**

Los ciudadanos alemanes gozan de un alto poder adquisitivo como consecuencia del elevado nivel de renta, el poder adquisitivo disponible de los alemanes para sus gastos de consumo, vivienda, tiempo libre y ahorro alcanza los 22.922 Euros per cápita (ICEX, 2021). Dentro de las regiones con mayor poder adquisitivo se encuentran Baviera en primera posición seguido de los estados de Hamburgo, Baden-Württemberg y Hesse.

Las tasas de desempleo se sitúan en el 4,1 % en octubre de 2021, siendo el desempleo en hombres (4,5%) superior a la de las mujeres (3,7). Alemania es el 5º país con menor desempleo a nivel mundial (Expansión, 2021). Comparando con España, en el mismo periodo de octubre de 2021 hay una diferencia de 10 puntos (14,6% de desempleo) lo que permite visualizar perfectamente la solidez y garantías que presenta la economía alemana (Expansión, 2021).

El sistema financiero establece un modelo bancario mixto (Participación directa en el negocio financiero industrial) y universal (Variedad de operaciones de crédito). A cifras de 2019, el país contaba con 1.717 entidades de crédito (ICEX, 2019) de las cuales solamente 275 son entidades privadas con ánimo de lucro, el resto son cooperativas de crédito (844), cajas de ahorro (380) y 6 bancos públicos regionales que no pueden ejercer actividad bancaria fuera de su ámbito territorial.

## SOCIEDAD

Alemania tiene una población de 83.240.000 habitantes (Banco Mundial, 2020). Según el informe de la Oficina Económica y Comercial de España en Berlín (2021) 10,4 millones de habitantes (12,5%) son de nacionalidad no alemana. Las nacionalidades turcas (1,47 millones) y polaca (0,86 millones) son las principales minorías.

Según el propio informe se indica que el 77,2% del total de la población reside en las ciudades. Destacan como ciudades más pobladas Berlín (3,64 mill. hab.), Hamburgo (1,84 mill. hab.), Múnich (1,47 mill. hab.) y Colonia (1,06 millones de hab.).

En cuanto a la distribución en base a la población y la edad cabe destacar que el 64,8% corresponde a las edades comprendidas entre los 15 y 65 años, siendo el 21,6% mayores de 65. El 49,4% de la población son hombres y el 50,6% mujeres (Oficina Económica y Comercial de España en Berlín, 2021).

La sociedad alemana destaca por su diversidad e inclusión gracias sobre todo al desarrollo de la interculturalidad y la educación inclusiva (Anne Julia, 2019).

## TECNOLOGÍA

Alemania es uno de los países más innovadores, según el **Índice de Innovación de la revista económica Bloomberg (2021) ocupando la cuarta posición**, tras caer desde el primer puesto en el cual se encontraba en el año 2020. Esta clasificación consta de una puntuación de 0 a 100 basada en siete criterios como son gasto en I+D+i, solicitudes de patentes, eficiencia en la educación superior, valor añadido a la industria, productividad, concentración de investigadores y densidad de empresas públicas de tecnología.

Si bien es cierto que Alemania se sitúa en la cúspide del sector tecnológico, uno de los principales problemas es el proceso de digitalización según el informe El estado de la digitalización en Alemania (ICEX, 2021).

Uno de los principales problemas que afronta el país en este ámbito es la precariedad de sus infraestructuras de banda ancha y las licitaciones de frecuencias 5G según indica el propio informe. Para conseguir los objetivos de digitalización el gobierno ha establecido una serie de políticas, como son el Digitalie Strategie 2025, Digitalrat y la Agenda Digital entre otros, cuyos objetivos entre otros se encuentra el incremento de los procesos de digitalización industrial, así como agilizar los procesos burocráticos (ICEX,2021).

## ECOLOGÍA-MEDIO AMBIENTE

En Alemania ha surgido un movimiento a favor de la acción climática como consecuencia de los fenómenos meteorológicos (incendios, sequias e inundaciones) que ha sufrido el país (Gallego, 2021). En este ámbito el tribunal supremo alemán estableció una sentencia sin precedentes mediante la cual se obliga al Gobierno federal a reducir en un 65% los gases de efecto invernadero en 2030 y de esta forma superar los objetivos que ha fijado la propia Unión Europea del 55% (Gallego, 2021).

Mediante la modificación de la Ley 2019 del cambio climático tras la sentencia que establece el tribunal constitucional **Alemania persigue la neutralidad climática**, es decir, emitir solo los gases de efecto invernadero que la naturaleza sea capaz de absorber, para ello ha destinado 8.000 millones de Euros para financiar entre otras cosas las mejoras en eficiencia energética de los edificios (Sevillano, 2021).

En cuanto a las energías renovables cabe destacar que en el año 2020 por primera vez en su historia Alemania produjo más electricidad a partir de la energía eólica que del carbón (Sevillano, 2021)



Figura 3: Las economías más innovadoras de 2021. Fuente: Statista. Índice de Innovación de Bloomberg 2021

## LEGISLACIÓN

Según el índice elaborado por World Justice Project (2021) **Alemania ocupa la quinta posición en cuanto a la calidad e independencia del sistema judicial**. En este, Alemania obtiene 84 puntos sobre 100, basándose en factores como límites del poder ejecutivo, corrupción de las instituciones, transparencia del gobierno, derechos fundamentales, seguridad, cumplimiento de las leyes, justicia civil y justicia penal.

	GLOBAL RANK	Government Powers	Absence of Corruption	Open Government	Fundamental Rights	Order and Security	Regulatory Enforcement	Civil Justice	Criminal Justice	OVERALL SCORE
Denmark	1/139	0.94	0.95	0.87	0.92	0.92	0.89	0.86	0.83	0.90
Norway	2/139	0.94	0.94	0.89	0.91	0.93	0.88	0.85	0.85	0.90
Finland	3/139	0.92	0.89	0.87	0.90	0.92	0.87	0.82	0.84	0.88
Sweden	4/139	0.87	0.90	0.86	0.87	0.92	0.84	0.83	0.80	0.86
<b>Germany</b>	<b>5/139</b>	<b>0.86</b>	<b>0.83</b>	<b>0.80</b>	<b>0.85</b>	<b>0.89</b>	<b>0.86</b>	<b>0.84</b>	<b>0.79</b>	<b>0.84</b>

Tabla 3: Calidad de los sistemas judiciales e instituciones públicas. Fuente: WPJ, Rude of Law Index.

Esto favorece enormemente el clima de los negocios y las inversiones en dicho país ya que la actividad empresarial, caracterizada por la búsqueda de un rendimiento económico y sostenibilidad a largo plazo es incompatible con la incertidumbre que caracteriza las estructuras legales poco o confusamente definidas y con regulaciones que no cubren jurídicamente las situaciones y contingencias que surgen en el ámbito de las operaciones comerciales (Vives, 2020).

Según el propio Vives, considera que la seguridad jurídica es un factor indispensable para el desarrollo económico (2020).

### 2.3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO ALEMÁN

A continuación, se estudia en profundidad las principales características del mercado alemán en términos generales. Se detalla la información relevante de este, así como las relaciones económicas que mantiene con nuestro país. Tras este análisis se estudia el mercado en auge del e-commerce, especialmente tras lo acontecido con el COVID-19, para analizar el potencial de este en el proyecto de internacionalización de la empresa Poalgi.

#### 2.3.2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MERCADO

Con 80 millones de habitantes y elevada renta per cápita como se estudió con anterioridad, Alemania es considerada uno de los principales mercados a nivel mundial. Según el informe de mercado elaborado por la institución del ICEX (2021), Alemania es el tercer importador del comercio mundial (con la cuota del 8%) tras los principales que son EEUU y China. Según el propio informe, el mercado alemán es muy competitivo y segmentado, destacando **la calidad y el servicio** como los principales factores a tener en cuenta por parte del consumidor, sobre todo si tenemos en cuenta que dicho país es uno de los cuales posee mayores estándares y normativas (ICEX, 2021).

Una característica destacable de la industria alemana es la gran dispersión de los centros productivos, esto se debe a que Alemania es un país federal y económicamente está muy descentralizado (ICEX, 2021). Berlín es la capital administrativa y Frankfurt una de las principales ciudades financieras a nivel europeo, actual sede de los bancos alemanes, el Bundesbank y el Banco Central Europeo.

Según los datos ofrecidos por la compañía de seguros de crédito y caución CESCE Alemania goza de un clima de negocios muy satisfactorio, según los análisis realizados por la propia compañía sobre el riesgo del país a partir del estudio de la situación política y economía (2021) obtiene la valoración de 1, siendo el riesgo en el comercio e inversión muy bajo. Esto junto con la seguridad jurídica (datos mencionados en el análisis PESTEL) ofrecen un entorno muy favorable para los negocios e inversiones extranjeras en dicho país.

Según el informe elaborado por la Fundación Afi para el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE) en el año 2019, Alemania se presenta como un mercado interesante para las empresas españolas por su condición de estado miembro de la UE (ya que el régimen comercial aplicable es el comunitario y por tanto no se aplican aranceles) junto a que es el motor de Europa. Destaca también la existencia de un Convenio para evitar la Doble imposición entre Alemania y España que facilita los flujos comerciales de inversiones de empresas españolas en dicho mercado.

El país goza de una **excelente cobertura logística y de transportes**, la red de autopistas se extiende hasta los 12.600 Km y la ferroviaria da acceso a más de 250 ciudades (IVACE, 2019).



Figura 4: Análisis riesgo país Alemania. Fuente: CESCE, 2021.

Dentro de este mercado es de vital importancia conocer cómo se desarrollan los canales de distribución, así como la estructura y marco legal de dichos canales. Según el informe de mercado elaborado por el ICEX (2021), el esquema de los canales de distribución alemanes pasa por un **primer nivel de distribución** en el que se pueden optar por diversas alternativas:

- **Importadores especializados en el producto:** son conocedores del mercado y los reglamentos que afectan a los productos. Pueden distribuir generalmente a todo el país y tienen un papel estratégico en el éxito del producto.
- **Mayoristas:** el pequeño comercio adquiere productos a través de estos, aunque la mayoría de supermercados y pequeños comercios han creado sus propios centros de compras para asegurarse un mejor aprovisionamiento y controlar los costes.
- **Agentes y distribuidores:** constituyen un canal fundamental en la distribución, de ellos dependen la mayor parte de los productos importados. Los agentes efectúan pedidos y firman los documentos de los exportadores que representan, pero no suelen tomar posesión de los productos de los representados.

En un **segundo nivel** aparece el **comercio minorista** organizado por **centrales de compra** (ICEX,2021). Estas centrales suelen tener delegaciones de compra a nivel regional repartidas por la geografía alemana.

En **tercer nivel** se encuentra el comercio minorista más tradicional, con establecimientos mucho más **especializados y orientados a un sector específico**, con productos de una gama superior.

En base a la información obtenida, el acceso al mercado por parte del productor se ha de llevar según el esquema (ICEX, 2021).

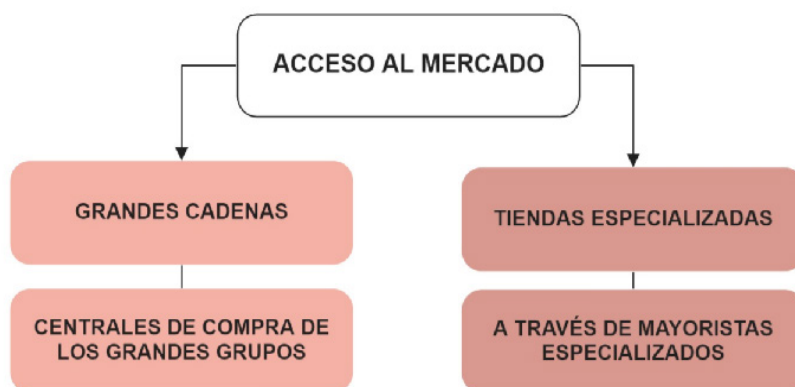


Figura 5: Formas de acceso a los mercados. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del ICEX, 2021.

Con respecto a la distribución y teniendo en cuenta lo anterior, se ha de prestar atención a los **canales de venta online** que han ocasionado una **transformación del panorama de la distribución comercial en Alemania**, especialmente en los últimos años (ICEX, 2021), que ha supuesto la necesidad de adaptación por parte de los distribuidores tradicionales.

### 2.3.2.2 MERCADO E-COMMERCE

Alemania ocupa el **5º puesto a nivel europeo respecto a las compras digitales** según el informe e-país sobre el comercio electrónico en Alemania elaborado por la Institución del ICEX (2020), el cual establece que el 78% de la población femenina y un 81% de la población masculina en Alemania ha realizado compras online.

Dentro del comercio electrónico el comercio B2B (compra entre empresas) supera en 20 veces al comercio B2C (venta de bienes y servicios a particulares) según los últimos datos registrados de 2018 en Statista, los pedidos entre empresas se hacen predominantemente a través de páginas web de proveedores con relaciones previas, aunque se prevé un fuerte crecimiento del uso de **marketplaces**, tanto B2B como B2C (ICEX, 2020).

Como miembro de la UE la legislación y normativa no suponen una barrera de entrada muy rígida para empresas españolas, ya que no difieren excesivamente de los nacionales, sin embargo, el idioma supone una **importante barrera**, puesto que teniendo en cuenta el aspecto cultural, el alemán agradece el **acercamiento mediante el idioma** (ICEX, 2020).

A continuación, se desarrolla con mayor detalle el comercio B2B por su mayor volumen con respecto al B2C, así como por el especial interés que puede tener para Poalgi en su objetivo de internacionalización.

El COVID-19 ha acelerado el proceso de digitalización por parte de las empresas como consecuencia del crecimiento del comercio electrónico de manera exponencial, no solo en la modalidad B2B, sino en la B2C y B2G (empresas que venden sus bienes y servicios a organismos públicos) según el Informe de Comercio Electrónico en Alemania elaborado por el ICEX en 2020.

Datos	Información
Volumen de negocio	1.300 miles de millones de euros (2018, últimos datos disponibles)
Porcentaje de empresas que vende B2B o B2G sobre el total	11 % en 2020, cae un punto con respecto al año anterior
Tipo de plataformas	<i>marketplaces</i> / tiendas <i>online</i> propias de empresa
Preferencias a la hora de realizar pedidos	páginas web / por escrito / por teléfono
Métodos de pago preferidos	contra factura / por adelantado / PayPal
Expectativas de futuro	59 % de las empresas creen que aumentarán sus ingresos provenientes del comercio electrónico en 2021

Tabla 4: Comercio electrónico B2B en Alemania. Fuente: ICEX 2020.



Los datos reflejan la importancia de esta modalidad para las empresas y se prevé que las cifras aumenten exponencialmente como consecuencia de la ola de digitalización ocasionada por el coronavirus (ICEX, 2020).

Caben destacar dos tipos de plataformas B2B: las páginas web de empresa y marketplaces.

**Los marketplaces B2B** tienen ventajas sobre las páginas web propias ya que los fabricantes pueden utilizar estas plataformas para abrir nuevos mercados y encontrar nuevos canales de venta con bastante facilidad debido a las escasas barreras de entrada (ICEX, 2021). Sumado a lo anterior, los marketplaces B2B tienen un gran alcance y ofrecen a los fabricantes gran cantidad de clientes potenciales, además de permitir la optimización de los procesos de venta.

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada por Statista a las empresas alemanas en 2018, los marketplaces más conocidos en Alemania son Amazon Bussines y Alibaba, seguidos de Wer Liefer Was y Mercateo, todos ellos multisectoriales.

Las tendencias y encuestas realizadas a las empresas le otorgan cada vez más importancia al comercio electrónico B2B, en los próximos 5 años los canales más importantes serán las tiendas online exclusiva para cliente, tiendas propias abiertas a todo el mundo, sistemas de aprovisionamiento electrónico y los marketplaces (ICEX, 2020)

### 2.3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMETENCIA

Tras analizar el mercado alemán en términos globales y el mercado del comercio electrónico vamos a estudiar de manera detallada el mercado del sector en el que se encuentra la empresa Poalgi.

Tal y como se indica en el punto desarrollado acerca del producto de Poalgi, es necesario distinguir entre dos bloques, la sección de cocina y baño. Al tratarse de dos productos completamente diferentes se estudian los dos mercados por separado y de esta forma se analizan las oportunidades y problemas que pudieran surgir para ambos en el mercado alemán de una manera estructurada y detallada.

#### 2.3.3.1 SECCIÓN DE BAÑO

El mercado alemán del equipamiento para el baño es muy competitivo, con un alto grado de madurez y segmentado, en el que **prima la calidad y garantía del servicio** según el informe “Equipamiento para el baño en Alemania: un reto para la pyme española” elaborado por el ICEX en el año 2017. Según el propio informe, España ocupa la posición 28 en el ranking de proveedores productos para el baño en Alemania, siendo Polonia, China e Italia los principales proveedores del sector.

Polonia tiene un papel fundamental, ya que la mayoría de los productos provienen de empresas alemanas deslocalizadas que se benefician de la escasa distancia y aprovechan la reducción de los costes, sobre todo de transporte. Por ello supone el 14,2% de las importaciones alemanas (ICEX, 2017).

Por último, se ha de destacar la posición de Turquía que, según el informe elaborado por el ICEX (2017), está ganando cada vez más fuerza ya que ofrece un producto de calidad con unos precios muy competitivos, lo que dificulta la competencia y desarrollo del producto español en dicho país.

Es importante tener en cuenta como se indica anteriormente que el 64,8% de la población se encuentra entre los 15 y 65 años y ante el elevado número de personas mayores como consecuencia de un envejecimiento del país ha dado lugar a la **necesidad de desarrollar productos adaptados a este grupo**. De esta forma el plato de ducha ha adquirido cada vez mayor importancia debido a su practicidad (ICEX, 2017)

## PRINCIPALES BARRERAS DE ENTRADA

El mercado alemán es de gran tamaño, competitivo y con un gran número de proveedores establecido, esto ocasiona que los márgenes tiendan a la baja para los fabricantes como consecuencia de la presión que ejerce el propio mercado (ICEX, 2017).

El mercado está dominado por marcas propias muy reconocidas que afecta a la entrada de nuevos competidores, lo que genera que estos se encuentran unas barreras de entrada muy elevadas para poder acceder a dicho mercado (ICEX, 2017)

## ESTUDIO DE LA COMPETENCIA-PRINCIPALES COMPETIDORES

A continuación, se procede a analizar los principales actores del mercado alemán en cuanto al plato de ducha para conocer la competencia de este y poder obtener conclusiones al respecto.

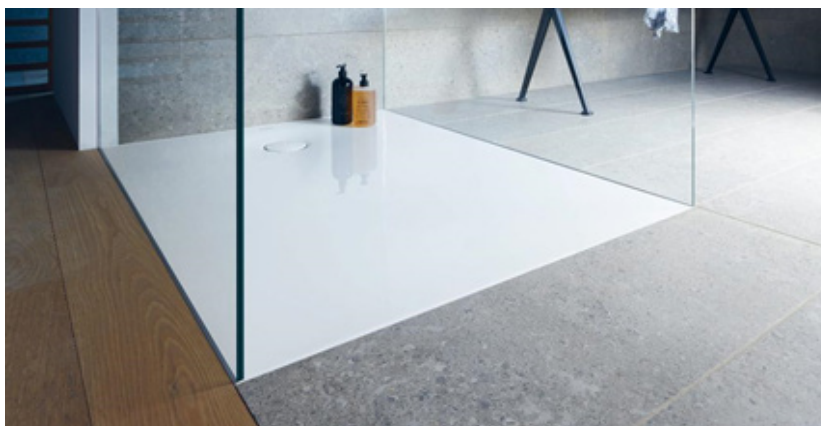


Figura 6: Plato de ducha Duravit. Fuente: Duravit.com

## DURAVIT

Duravit es una compañía de origen alemán fundada en 1817 cuya sede principal se sitúa en Hornberg (Alemania). La gama de productos de los cuales dispone incluye muebles, sanitarios, platos de ducha y accesorios de baño. La compañía ha logrado establecerse como un referente tanto a nivel nacional (mercado alemán) como internacional, en base a los últimos datos disponibles de 2019 la compañía creció un 4,8% lo que equivale a 486, 8 millones y con una plantilla de 6200 trabajadores ha conseguido posicionarse de forma exitosa en todo el mundo (Duravit, 2020).

## HUPPE

Huppe es una empresa alemana creada en 1889 y cuya sede principal está situada en Bad Zwischenahn (Alemania). La línea de producto abarca desde accesorios y revestimiento de paredes hasta platos de ducha y mamparas (Huppe, s.f.) La empresa está compuesta por 285 trabajadores y los ingresos anuales se sitúan en 49.99 millones de USD (Dun&Brandstreet, 2019).



Figura 7: Plato de ducha Huppe. Fuente: Hueppe.com

## VILLEROY & BOCH

Es otra de las principales empresas del mercado alemán. Su sede se encuentra en Mettlach (Alemania) La compañía cuenta con un total de 7107 trabajadores y unos ingresos de 800,9 millones de Euros en 2020 según el propio reporte de la empresa (Villeroy & Boch, 2021). La empresa es uno de las principales empresas cerámicas a nivel mundial y en su catálogo encontramos productos de baño de todo tipo fabricados con este material como son sanitarios, espejos, bañeras, platos de ducha, accesorios, etc.



Figura 8: Plato de ducha Villeroy & Boch. Fuente: Villeroy & Boch

## OTROS

Junto con Duravit, Huppe y Villeroy & Boch coexisten numerosos modelos de platos de ducha en el mercado, así podemos encontrar empresas tan importantes como Marmite (Polonia), Kaldewei (Alemania), Laufen (Suiza) y Geberit (Suiza) (Reuters, s.f.).

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Según los datos ofrecidos en el informe del ICEX elaborado por la Oficina Económico Comercial de la Embajada de España en Dusseldorf en 2017, la estructura de los canales tradicionales de distribución en el sector del baño queda configurados de la siguiente forma:



Figura 9: Esquema sobre la distribución de productos para el baño en Alemania. Fuente: ICEX-Ofecomes Düsseldorf 2017

La penetración en este mercado no es simple y es aconsejable apoyarse en figuras como los agentes comerciales o los distribuidores (ICEX,2017). Los agentes suelen percibir en torno al 8%-10%, mientras que los distribuidores suelen aplicar descuentos que oscilan entre el 35% y el 45% sobre la tarifa PVP según los datos del propio informe.

Hemos de tener en cuenta que según lo comentado en el apartado sobre el comercio electrónico en Alemania vemos como **los canales tradicionales están cambiando** y el e-commerce cada vez está adquiriendo mayor protagonismo.

## EVENTOS Y FERIAS

Uno de los escaparates más importantes para la comercialización de productos del baño en Alemania es la feria de ISH (equipamiento de baño, construcción, energía y climatización) que ayuda a las empresas a consolidar las relaciones con los proveedores y captar nuevos clientes (ICEX, 2017) se celebra cada 2 años en Frankfurt.



Figura 10: Feria del ISH en Frankfurt. Fuente: ISH

## OPORTUNIDADES DEL SECTOR

Según la revista IM Cocinas y Baños especializada en el sector indica que la reforma del baño en Alemania importa cada vez más a la hora de remodelar la casa (2021). Según los estudios realizados se indica que hasta 6,2 millones de alemanes están pensando remodelar desde cero sus baños, mientras que 16,7 tienen intención de invertir en su baño en un futuro próximo (IM, 2021).

Según el propio artículo, ante una población más envejecida surge la idea de reformar los baños para que cuenten con los menores obstáculos posibles (IM,2021), esto también es un factor clave para las personas con discapacidad. Este detalle es muy importante y ha de tenerse en cuenta ya que **los platos de ducha por su diseño facilitan el acceso y cumplen perfectamente con las necesidades que demanda el mercado según el artículo citado.**



Figura 11: Instalación de plato de ducha enrasado con fácil acceso. Fuente: Saneamientos Navacerrada

### 2.3.3.2 SECCIÓN DE COCINA

Al igual que se estudia tanto en el mercado alemán genérico, como en el de plato de ducha, la **complejidad y competitividad** se traslada al mercado del fregadero. El fregadero queda encuadrado dentro la industria del mueble de cocina. A continuación, se analiza el sector para evaluar las distintas posibilidades que este ofrece y el posible interés de Poalgi en acometer dicho mercado.

Según el informe sobre el mercado del mueble en Alemania (ICEX, 2021) el sector de cocina tiene poco peso sobre el total de las importaciones de mueble llevadas a cabo por dicho país.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Variación 19/20 (%)
Mueble de hogar	9.940,43	10.314,6	10.385,9	10.331,1	10.453,3	10.135,3	-3,04 %
Mueble de oficina	454,99	475,6	468,1	523,4	616,4	665,4	7,95 %
Mueble de cocina	104,54	106,3	106,7	97,7	98,1	101,3	3,19 %
Somieres y colchones	355,05	356,3	400,2	414,6	434,5	448,3	3,18 %
<b>TOTAL</b>	<b>10.855,01</b>	<b>11.252,8</b>	<b>11.360,9</b>	<b>11.366,8</b>	<b>11.602,3</b>	<b>11.350,3</b>	<b>-2,17 %</b>

Tabla 5: Importaciones alemanas de mueble por grupo de producto. Fuente: ICEX 2021

Pese al ligero aumento de peso sobre el total de las importaciones de Alemania (ha pasado de suponer un 0,84% en 2019 al 0,89% en 2020) el porcentaje sigue siendo poco significativo y ello se debe fundamentalmente a que Alemania es un gran productor de este tipo de producto y el consumidor alemán sigue tendiendo a elegir el producto nacional por su sello de calidad (ICEX, 2021).

Alemania es uno de los mayores fabricantes de la sección de cocina y posee empresas de gran envergadura dentro de este sector como se analiza posteriormente y de manera detallada en la competencia. Esto se refleja en las cifras de exportación dentro de este sector:

Grupo de producto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Variación 19-20 (%)
Mueble de hogar	5.306,2	5.424,9	5.532,8	5.579,3	5.756,6	5.312,5	-7,71 %
Mueble de oficina	703,9	725,2	742,7	785,9	773,1	724,6	-6,27 %
Mueble de cocina	1.717,4	1900,0	1937,1	2.047,8	2.095,7	2.096,0	0,02 %
Somieres y colchones	176,4	177,1	190,2	223,5	252,8	241,3	-4,55 %
<b>TOTAL</b>	<b>7.310,0</b>	<b>8.227,3</b>	<b>8.402,8</b>	<b>8.636,6</b>	<b>8.878,2</b>	<b>8.374,5</b>	<b>-5,67 %</b>

Tabla 6: Exportaciones alemanas de mueble por grupo de producto. Fuente: ICEX 2021

Analizando los datos se observa que, frente al reducido porcentaje de las importaciones de mueble de cocina, en exportaciones es uno de los sectores que mayor porcentaje aporta con un 25% sobre el total, lo que refleja la competitividad de la industria alemana en este sector y las dificultades de competencia que ofrece (ICEX, 2021).

En el mercado del mueble alemán al igual que en los bienes de consumo hay una polarización de la oferta, como consecuencia de la madurez y densa competencia del este (ICEX, 2021), esto ha ocasionado la desaparición de la oferta en el segmento intermedio debido a la imposibilidad de diferenciarse ya sea por precio o calidad.

## BARRERAS DE ENTRADA

Las elevadas barreras de entrada que nos encontramos dentro del sector del baño se trasladan al sector de la cocina y concretamente al fregadero, ya que el mercado alemán está dominado por marcas propias muy reconocidas que dificultan el acceso de productos extranjeros (ICEX, 2021).

## ESTUDIO DE LA COMPETENCIA PRINCIPALES COMPETIDORES

En este apartado se muestran los principales fabricantes de fregaderos alemanes, ello permitirá obtener una idea de las dimensiones y competitividad del mercado.



Figura 13: Fregadero Blanco. Fuente: Blanco.com

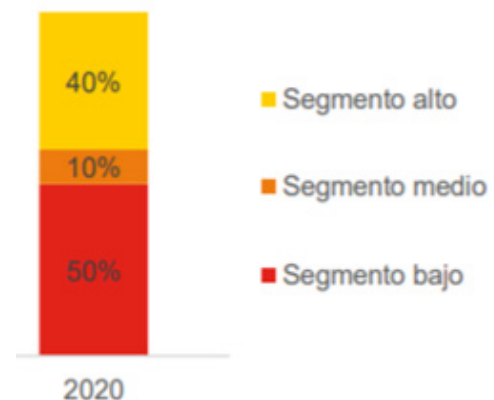
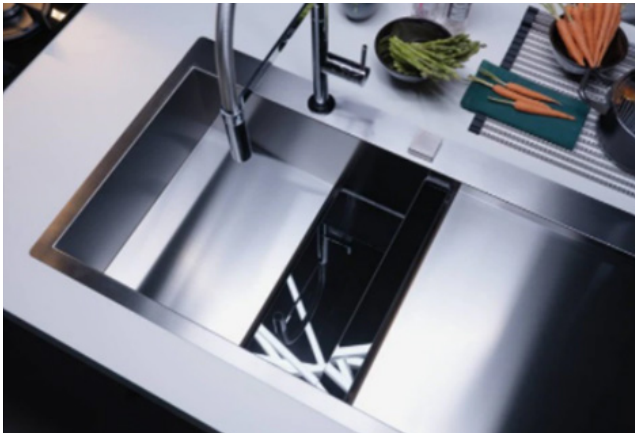


Figura 12: Posicionamiento de la oferta del mercado del mueble en Alemania. Fuente: ICEX 2021

## BLANCO

Blanco es uno de los principales fabricantes de fregaderos del mundo, siendo el mayor fabricante en Alemania (Blanco, s.f.). Los fregaderos se fabrican en diferentes materiales como el acero inoxidable, Silgranit y cerámica. Cuenta con 1500 empleados y el volumen de facturación ronda los 379 millones en 2017 (Blanco, s.f.) de los cuales el 66% corresponde a mercados internacionales.



## FRANKE

Franke es una compañía suiza con más de 100 años, cuenta con 26 centros de producción y cerca de 9000 empleados (Franke, s.f.). El grupo lo conforman 72 compañías y operan en 40 países, con un volumen de facturación de 2.092 millones de Euros (Franke, 2020).

Figura 14: Fregadero Franke. Fuente: Franke.com

## OTROS

Estas son dos de las principales empresas que operan en dicho país, junto a estas encontramos compitiendo otras de gran reconocimiento a nivel internacional como Kohler, Moen, Teka, etc (Woodward, 2021).

## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Según los datos ofrecidos en el apartado en el que se analiza el mercado alemán en términos generales vemos que la estructura de los canales de distribución es muy similar en todas las líneas de productos. Más aún dentro del sector del hábitat donde prácticamente los canales de distribución son idénticos (ICEX, 2017). Para el sector del fregadero se emplean los mismos canales que para plato de ducha, donde se observa el peso que tienen los distribuidores y los agentes comerciales en dicha cadena de distribución (ICEX, 2017)



Figura 15: Esquema sobre la distribución de productos para el baño en Alemania. Fuente: ICEX-Ofecomes Düsseldorf 2017



## EVENTOS Y FERIAS

Uno de los escaparates más importantes para la comercialización de productos de cocina en Alemania es la feria LivingKitchen que se tiene lugar en Colonia. La próxima edición tendrá lugar en enero del 2023.

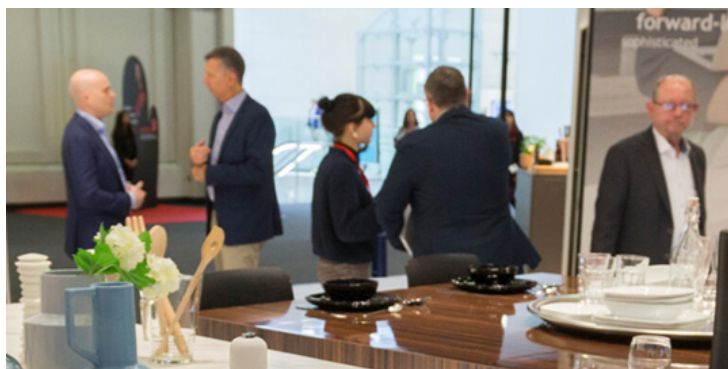


Figura 16: Feria LivingKitchen. Fuente: LivingKitchen.es

## OPORTUNIDADES DEL SECTOR

En un mercado con una alta intensidad competitiva como es el alemán, las oportunidades surgen en aquellos productos y segmentos de precio donde se da una menor oferta (ICEX, 2021). Esto quiere decir, que impera la necesidad de diferenciarse y ejercer un liderazgo ya sea en precio, diseño, servicio o cualquiera de los factores decisivos en la decisión de compra.

Un mercado tan grande como el alemán permite al fabricante abordar una estrategia multicanal, pudiendo servir al comercio especializado, distribuir referencias mediante plataformas de comercio electrónico y operar en el negocio “contract” mediante la prescripción (ICEX, 2021).

### 2.3.4 ANÁLISIS DAFO

Tras el análisis del mercado alemán, tanto en el sector de cocina y de baño se observan grandes similitudes entre ambos, a continuación, se lleva a cabo un análisis DAFO para conocer como se encuentra Poalgi frente al mercado y establecer una correcta estrategia para este.

La empresa goza de una serie de ventajas entre las que se encuentra una **muy buena imagen** de marca en aquellos países en los que actualmente desarrolla su actividad. Esto se debe a un producto basado en la calidad y el diseño que gracias a la amplitud y personalización abarca una gama muy amplia de potenciales clientes. Junto a esto la experiencia internacional de Poalgi, así como la suficiente capacidad financiera y de recursos humanos le permiten acceder a nuevos mercados con mayores garantías.

Uno de los principales problemas que puede encontrar Poalgi para establecerse en el mercado alemán la competitividad y madurez de este. Como se analiza anteriormente Alemania cuenta con los principales fabricantes tanto de fregaderos como platos de ducha y junto con la percepción que tiene el cliente alemán de que el producto nacional es de mayor calidad dificulta enormemente la entrada de competidores extranjeros. Sin embargo, la amplitud del mercado y la alta renta per cápita permiten establecer segmentos en los cuales se puede competir (tal y como se analiza en el mercado del mueble) ejerciendo el liderazgo en factores decisivos como la calidad y servicio, en los cuales Poalgi puede competir muy seriamente y con garantías.



Figura 17: Análisis DAFO de Poalgi en el mercado alemán. Fuente: elaboración propia.

## 2.4 PLAN DE MARETING Y MECANISMOS DE ENTRADA EN EL MERCADO

En este punto se explica la estrategia de marketing desarrollada para la empresa Poalgi junto con los mecanismos de entrada que le permitan acceder con garantías al mercado alemán.

### 2.4.1 DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS

Llegados a este punto es necesario analizar las ventajas que posee el producto de la empresa Poalgi, así como las diferentes alternativas que presenta el mercado alemán para este producto. Se ha de identificar el consumidor al que va destinado el producto, estrategia de comunicación y principales vías de acceso al mercado para llevar a cabo la internacionalización exitosa de la empresa.

Si bien es cierto que se ha realizado una separación de la sección de cocina y baño a lo largo de este informe, el desarrollo de la estrategia de marketing se lleva a cabo de forma conjunta ya que los productos de dichas secciones se fundamentan en la misma base compartiendo las siguientes características:



Figura 18: Características del producto Poalgi. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de la publicidad de Poalgi en los cuales quedan reflejadas las características anteriores de tal forma que se entiendan los fundamentos en los que se basa el marketing de Poalgi y en consonancia a este se desarrolle la estrategia en el mercado alemán.



**MOBILIARIO**  
**LITOS**

El lavabo de baño Litos nace bajo la premisa de enriquecer el concepto de encimera de baño. Como la ambición del explorador por conocer, esta colección excede las fronteras de lo tradicional con detalles como el biselado perimetral, la propia construcción de la poza o la textura de su encimera dispuesta para generar una placentera experiencia visual y táctil. Un orquestado juego de detalles que dotan al conjunto de una distintiva calidez formal.

Figura 19: Publicidad mobiliario litos. Fuente: Poalgi.es



**PLATO DE DUCHA**  
**GNEIS**

La naturalidad y la suavidad de la textura pizarra subrayan la elegancia y la modernidad de la colección de platos de ducha Gneis. La versatilidad define a Gneis, gracias a soluciones como paneles a medidas, cortes a medida y el zócalo personalizado, Gneis es una opción atemporal por encima de tendencias y modas

Figura 20: Publicidad plato de ducha Gneis. Fuente: Poalgi.es



**HEKLA®**  
poalgi

¿Por qué elegir fregaderos de granito?

Inspirado en la bravura de los volcanes, Hekla® es el nuevo material en masa de Poalgi. La combinación de su composición de cargas minerales junto con diferentes granulometrías unido a la resina técnica añadida lo convierten un material único capaz de resistir al paso del tiempo. Disponible en las colecciones **Kobus**, **Zie**, **Gandia** sus diseños atemporales y eternos convierten a los fregaderos Hekla® en la pieza de tu cocina para toda la vida.

[CONOCE MÁS SOBRE HEKLA®](#)

Figura 21: Publicidad sobre el nuevo material Hekla. Fuente: Poalgi.es

Los objetivos establecidos en el plan de marketing son **identificar el target de Poalgi y llevar a cabo una estrategia de entrada exitosa en el mercado alemán**, gracias a la segmentación de este, el correcto posicionamiento del producto y correcto uso de las herramientas del marketing mix.

#### **2.4.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

El potencial número de compradores es elevado, sin embargo y teniendo en cuenta que los recursos de una empresa son finitos se han de analizar las características del segmento lo suficientemente grande como que permita crecer a la empresa dentro de dicho mercado, que sea constante (lo que permita una obtención regular de beneficios) y sobre cuya inversión en términos económicos y de recursos humanos sea lo más eficiente y eficaz posible.

Según se analiza a lo largo del estudio, el cliente alemán en términos generales posee un elevado nivel de renta y **el principal atributo que busca en el producto es la calidad**.

El perfil de cliente al que va dirigido Poalgi basándonos principalmente en una segmentación demográfica y psicográfica incluye a hombres y mujeres entre 30 y 65 años residentes en núcleos urbanos con un poder adquisitivo medio-alto (que estén dispuestos a invertir entre 400 y 600 euros en un fregadero o plato de ducha). En relación con los atributos del producto valoran principalmente la **calidad y diseño** por encima de otros (como puede ser el precio) y adquieren productos de fabricantes y tiendas especializadas.

En base a este segmento establecido (que cumple con las características de tamaño, constancia y utilización de recursos eficiente, incluso que crece de manera acelerada como consecuencia de un envejecimiento de la población) se analizarán los productos con mayores posibilidades y que mayor acogida tendrán en dicho grupo, así como las estrategias a emplear dentro del marketing mix.

#### **2.4.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

La estrategia de posicionamiento de Poalgi y por tanto la concepción que busca la empresa generar en la mente del consumidor ha de estar basada en 4 premisas: calidad del producto, diseño, exclusividad y servicio.

Como hemos visto el mercado alemán de cocina y baño se encuentra masificado tanto de productos como de competidores, sin embargo, hay un claro nicho de mercado en **“productos de alta gama”** que ofrecen una oportunidad a Poalgi por su competencia notablemente reducida. Por el producto y características encaja a la perfección y la estrategia ha de enfocarse en dicho segmento que sin lugar a dudas es **más rentable** (mayores márgenes, menor competencia de precios) y cuyo cliente valora la calidad y diseño por encima del precio.

## 2.4.4 MARKETING MIX

En este punto se analizan las 4 variables que se encuentran dentro del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

### PRODUCTO

El producto que mayor encaja en cuanto a las características del segmento y posicionamiento que busca la empresa Poalgi en el mercado alemán son los siguientes:



### **HEKLA**

Con diseños elegantes y muy sofisticados es un producto que se desmarca sin lugar a dudas del resto. Concretamente el modelo Kobus con el acabado Pizarra y la resistencia que le otorga el nuevo material Hekla, junto con la válvula automática y tapón cuadrado permite a la empresa romper con los estándares del mercado. Este producto por su resistencia es uno de los que mayor protagonismo tiene actualmente en exportación y está permitiendo a la empresa acceder a nuevos mercados según las palabras del director comercial de la empresa Alfonso Pla.



### PLATO GNEIS

Es el plato que mayor diferenciación presenta frente a la competencia, especialmente los grandes fabricantes alemanes. El acabado pizarra, así como el diseño del propio plato generan una imagen de exclusividad en la mente del consumidor y en ello se fundamenta el éxito que está teniendo al igual que el Kobus tanto en los mercados internacionales como en las ferias que ha participado a empresa.



### MUEBLE PANELA ALTA

En el mercado nacional ha tenido gran acogida y ha sido el seleccionado por mayor número de diseñadores y especialistas del sector para su colocación en exposiciones de ventas. Las líneas y el diseño, junto con la personalización total del mueble en cuanto a colores se refiere y la textura Silk hacen que sea muy diferente del resto de marcas y no hay prácticamente competencia o producto que pueda ser sustitutivo de este.

Figura 22: Producto seleccionado para entrar en el mercado. Fuente: elaboración propia.

## PRECIO

En este punto se da a conocer la estrategia de precios dentro de las distintas opciones que nos encontramos y que mejor se adapta al posicionamiento deseado.



Figura 23: Estrategias de precios. Fuente: elaboración propia.

En cuanto al precio, hemos de tener en cuenta que en relación al segmento que hemos descrito anteriormente y el posicionamiento buscado, la estrategia a llevar a cabo es la de **precios de prestigio**.

Esta estrategia permite a Poalgi establecer una imagen de producto de alta gama basado en unos atributos de calidad, diseño y servicio que aporta valor por encima del resto y que se ven reflejados en el precio de este.

En un mercado basado en la competencia continua de precios bajos no tiene sentido que Poalgi compita de la misma forma ya que esa estrategia le llevaría a reducir enormemente los márgenes (o incluso a no tener apenas ya que los fabricantes alemanes tienen menores costes) o peor aún, correría el riesgo de que el consumidor asocie que es un producto de baja calidad.

Con posterioridad y una vez que la marca consiga hacerse un hueco en el mercado se puede llevar a cabo una estrategia de **precios descremados**, en el que el precio alto establecido inicialmente se puede ir bajando ligeramente para atraer nuevos segmentos y aumentar la cuota de mercado.

## PROMOCIÓN

La estrategia de promoción que se ha de llevar a cabo por parte de Poalgi en Alemania es en líneas generales la que ha desarrollado en el mercado nacional.

La estrategia de Poalgi se basa en una promoción activa en redes sociales con imágenes e historias que evocan al diseño, artesanía y exclusividad tanto del producto como de otros artistas o historias que se relacionan con el mensaje vanguardista que la empresa quiere transmitir.

Esta estrategia se puede trasladar al mercado alemán ya que está obteniendo buenos resultados entre los prescriptores y diseñadores especializados en el producto. Por supuesto al ser un producto de gama alta la publicidad ha de ser **informativa en un inicio** y nada persuasoria ya que Poalgi no compite con el resto de empresas por precio como se ha descrito en el apartado anterior, sino que el objetivo es establecer un perfil de cliente que busca la marca por los atributos del producto que pueden ser tangibles como la calidad e intangibles como el diseño y exclusividad, atributos que no se encuentran de manera tan fácil en el resto de competidores y que son más difíciles de copiar o reproducir.



Figura 24: Ejemplo de publicidad informativa empleada por Poalgi en el e-mail marketing. Fuente: Poalgi.

Otro de los recursos que ha empleado Poalgi y que le ha funcionado muy bien ha sido la participación en ferias tanto en el mercado nacional (Cevisama) como en los mercados de Portugal (Feria de Lisboa) y en Reino Unido (Feria de Birmingham).

En el caso de Alemania la feria ISH de Frankfurt sería un instrumento muy adecuado para dar a conocer el producto por la gran asistencia de especialistas y clientes del sector a nivel internacional.



## DISTRIBUCIÓN

En cuanto a las formas de distribución, destacan tres:

La distribución que ha de llevar a cabo Poalgi en base a lo estudiado con anterioridad está a caballo entre la selectiva y la exclusiva. Lo que se pretende mediante esta es colocar el producto en un número reducido de intermediarios especializados en el sector o incluso llevar a cabo canales de venta propio que le permitan a Poalgi tener un mayor control sobre su imagen y los márgenes del producto (que en el caso de la distribución intensiva se reducen enormemente al participar numerosos intermediarios además de perder el control sobre la imagen de la marca).

Por otro lado, el canal de distribución ha de ser lo más corto posible, incluso directo al cliente final. Esto permite tal y como se comenta en el apartado anterior que los márgenes se mantengan sin apenas reducción y se tenga un mayor control sobre la imagen de marca.

Es muy importante que el posicionamiento de marca esté alineado con herramientas del marketing Mix ya que por ejemplo una estrategia de precios de penetración sería incompatible con la forma de distribución exclusiva y esto genera dudas en el consumidor y afecta directamente sobre las ventas y oportunidades de la empresa en dicho mercado.

En resumen, **para lograr el posicionamiento deseado de Poalgi como un producto de alta gama se ha de llevar a cabo la estrategia con un producto exclusivo y de calidad, mediante el establecimiento de precios de prestigio, una publicidad informativa junto con distribución selectiva/exclusiva y lo más directa posible.**

### **2.4.5 MECANISMO DE ENTRADA EN EL MERCADO ALEMÁN**

Una vez ha sido analizado el mercado y la estrategia de marketing que se va a llevar a cabo para dar a conocer el producto se ha de centrar la atención en los mecanismos de entrada de los cuales disponer la empresa para acceder al mercado alemán.

Teniendo en cuenta que los canales de distribución comercial tanto en Alemania como en el resto del mundo están cambiando, especialmente tras lo acontecido con el Covid-19, el mecanismo más adecuado para llevar a cabo la consecución de los objetivos de Poalgi en Alemania sería a través del comercio electrónico mediante el desarrollo de una **plataforma web de venta propia en dicho país.**

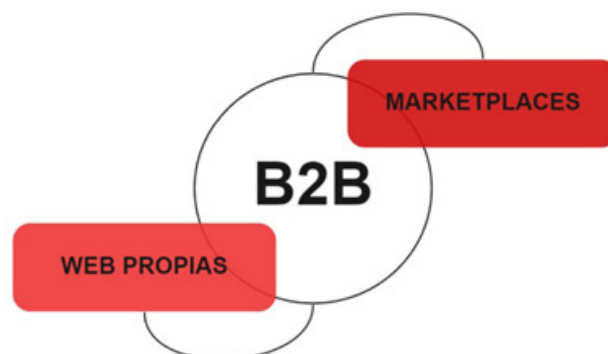


Figura 25: Estrategias de entrada para Poalgi en el mercado alemán. Fuente: elaboración propia.

De esta forma se elimina la participación del resto de intermediarios lo que genera un mayor margen de beneficio y un mayor control sobre la imagen de marca y el producto. Además de esto hemos de tener en cuenta la creciente ola de digitalización y que cada vez más los usuarios que eligen este medio para realizar compras por las facilidades que ofrece frente al resto de alternativas.

Tal y como se analiza previamente en el apartado del análisis de mercado se observa que alrededor del 80% de la población alemana realiza compras a través de medios electrónicos y esta cifra va en aumento por lo que se presenta como un argumento plausible para llevar a cabo mediante esta herramienta la internacionalización de Poalgi y el acceso a dicho mercado.

A continuación, vamos a analizar las principales ventajas genéricas que tiene el empleo de esta estrategia de entrada para posteriormente analizar el caso particular de Poalgi en base a los medios de los que dispone. Según el artículo publicado por Ensalza, especialista en diseño web y marketing, las principales ventajas de disponer de una web propia son numerosas (Crespo, s.f.), a continuación, se analizan algunas de las principales:

- **Imagen de marca:** a través de este medio se dispone de un espacio propio mediante el cual llevar a cabo la estrategia de comunicación. La web de venta propia permite tener un total control sobre la imagen de marca y producto (Crespo, s.f.) ya que es la propia empresa la que decide a quién, dónde y cómo se vende, eliminando de la comercialización a los distintos intermediarios que ocasionan un menor control sobre esta.

- **Posicionamiento y visibilidad en el mercado:** la plataforma web permite a la empresa darse a conocer y vender en un país sin necesidad de tener presencia física en él. Esto permite a la empresa ampliar geográficamente sus actividades de venta y crecer en un corto plazo. Además, se ha de tener en cuenta que una plataforma web está disponible las 24 horas del día y los 365 días del año (Crespo, s.f.), lo que supone un distintivo importante con respecto al comercio físico.

- **Publicidad:** Internet no es solo un medio de comunicación, sino que es un gran canal publicitario que permite incorporar elementos multimedia como videos, audios, imágenes, etc.

- **Comunicación y ahorro:** la venta a través de plataformas digitales reduce considerablemente los costes además de aumentar los márgenes de beneficio al prescindir de intermediarios que en el caso de Alemania estos suponen entre un 35% y 45% sobre el precio de venta al público del producto (ICEX, 2017).

- **Personalización de la experiencia de compra y fidelización del cliente:** las herramientas que ofrece una web son ilimitadas, gracias a estas se puede monitorizar al cliente e ir mejorando la experiencia de compra (Digival, s.f). Conociendo la conducta del cliente a la hora de comprar se puede llevar a cabo descuentos exclusivos, campañas promocionales adaptadas a sus necesidades junto con otras alternativas que personalizan por completo la experiencia de compra. Además, el feedback de los clientes permite implementar mejoras en el negocio (Digival, s.f.).

- **Imagen de la empresa:** Una buena plataforma de venta a través de Internet dota a la empresa de una gran apariencia corporativa (Digival, s.f.) y muestra interés por facilitar la compra al cliente.

Tras analizar las características generales se analiza a continuación el caso concreto de Poalgi y que supone para esta la creación de una plataforma de venta propia.

Poalgi actualmente dispone de una página web de venta propia en el mercado nacional (B2C) y cuenta con personal cualificado que conoce a la perfección el funcionamiento de este medio.

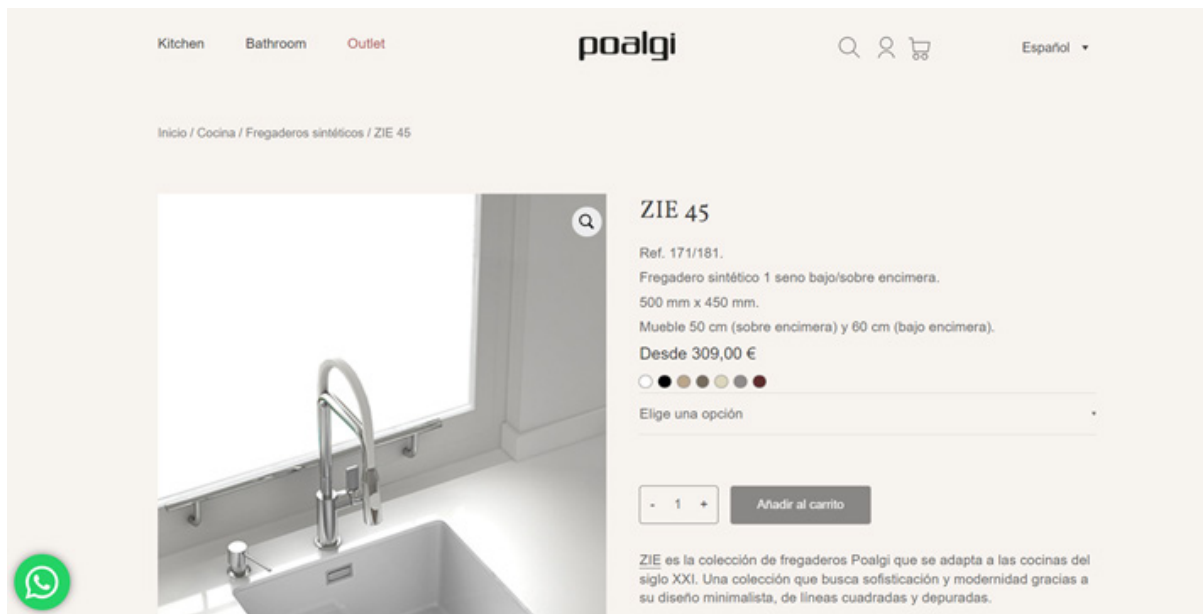


Figura 26: Plataforma de venta online Poalgi. Fuente: Poalgi.es

Las ventas online de Poalgi han crecido de forma exponencial a lo largo del 2021 y ello ha permitido a la empresa seguir desarrollando la web y ofrecer cada vez mayores alternativas de productos como es el caso de la sección de Outlet.

Llevar a cabo la entrada en el mercado alemán a través de este medio facilita enormemente la tarea gracias a la experiencia adquirida en el mercado nacional y la disponibilidad de recursos humanos junto a un mayor alcance y visibilidad de producto, sin necesidad de tener presencia física en dicho país.

Desde el punto de vista financiero, la venta a través de la página web supone una serie de ventajas frente a los canales tradicionales. En este canal de venta, el cobro se hace previo al servicio de material por lo que se elimina el riesgo de impago. Además, se ha de tener en cuenta que desaparece la comisión de intermediarios lo que genera un mayor margen de beneficio (esto se estudia de forma más detallada en el siguiente punto). Este punto es clave a la hora de seleccionar la venta online como la mejor alternativa para acometer el mercado alemán ya que se eliminan por completo los riesgos financieros, evitando el endeudamiento y generando mayor liquidez frente a otros canales de distribución (Los intermediarios tienen condiciones de pago ventajosas y la forma de pago más habitual es giro a 30 o 60 días).

Ante el aumento en Alemania del comercio B2B, se plantea también junto con la venta a través de la web propia (B2C) el uso de marketplaces (Como Amazon Bussines) u otras plataformas que tienen un gran alcance incluso algunos permiten acceder a grupos de compra de gran envergadura cuyo volumen de compra es mayor.

Para poder competir en el mercado con garantías, este mecanismo de entrada seleccionado ha de ir en la línea de la estrategia de marketing y se han de respetar las premisas establecidas. Teniendo en cuenta esto se analizan los principales puntos a tener en cuenta, así como las recomendaciones a seguir:

- Es necesario limitar la gama de producto, incluyendo aquellos que por imagen, precio y calidad se encuentran dentro del posicionamiento deseado, ya que con una página web en la que se incluye una gama de producto muy variada se puede generar una desviación frente al posicionamiento y segmento que se ha establecido como prioritario. La premisa principal es que el cliente identifique Poalgi como un producto de alta gama porque salirse de esa concepción es entrar en competencia en un mercado maduro y complejo.

- Pese al uso de herramientas para el comercio B2B, se ha de ser selectivo con el intermediario o posible cliente, seleccionando únicamente aquellos que estén especializados en el sector y cumplan con las características establecidas (como se indica en la estrategia de marketing, la distribución ha de ser selectiva), ya que un amplio abanico de puntos de venta puede ocasionar una pérdida de control sobre la imagen de marca.

- Otro punto a tener en cuenta es el idioma. Es necesario la traducción de la página al alemán ya que esto otorga una mayor confianza al cliente de dicho país y se considera un factor muy importante para la captación de estos (ICEX, 2021).

## 2.5 PLAN ECONÓMICO Y ACCIONES A DESARROLLAR

En este apartado se realiza un plan económico en base a la estrategia de entrada al mercado que se ha seleccionado y se detallan las principales partidas en términos económicos que derivan de esta.

Tal y como se indica en el apartado anterior la estrategia que se va a llevar a cabo es la creación de una página web propia mediante la cual se realiza la venta del producto directamente al cliente final.

Según el artículo elaborado por Ecommercerentable (González, 2021) los costes asociados a la creación de una página web de forma estimada serían los siguientes:

- **Costes asociados a la plataforma o CMS:** el primer punto a tener en cuenta para calcular el presupuesto de establecimiento de una tienda online es la plataforma que se va a emplear. Las alternativas en este producto son muy amplias en base a la funcionalidad, número de productos, etc. A continuación, se analizan las más conocidas y que son llevadas a cabo por una agencia de desarrollo.

PLATAFORMA	COSTE MEDIO €
MAGENTO	30.000
DESRROLLO PROPIO	20.000
PRETASHOP	6.000
SHOPIFY	Fee mensual +% sobre la venta
WORDPRESS+ WOOCOMERCE	10.000

Tabla 7: Coste de Plataforma o CMS. Fuente: elaboración propia basada en los datos de Ecommercerentable (González, 2021).

Para el cálculo de los costes iniciales (teniendo en cuenta que las alternativas en este punto son numerosas en función de las características de la página) se establece un coste **medio de 20.000 €**.

- **Generación de tráfico:** una de las partidas que genera la mayor parte de los costes del ecommerce es la generación de tráfico. Normalmente se requiere una agencia de Marketing, aunque en el caso de Poalgi, la empresa dispone de personal propio dedicado en exclusiva al marketing por lo que dicho importe queda excluido de los costes añadidos (suele oscilar entre 360 y 900€ mensuales). La inversión en Google Ads se encuentra en torno a 10€ diarios y la de redes sociales pagadas en torno a 5€ diarios. Por tanto, el coste en este **apartado es de aproximadamente 5.400€ anuales**.

- Además de los gastos indicados anteriormente se incluyen otros como el **Hosting, dominio, plataformas de pago**. Estos por su importe muy reducido en comparación con los descritos anteriormente (y la irrelevancia con respecto al gasto total) serán excluidos de este.

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>PLATAFORMA</b>	20.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TRÁFICO WEB</b>	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €
<b>Total</b>	<b>25.400 €</b>	<b>5.400 €</b>	<b>5.400 €</b>	<b>5.400 €</b>	<b>5.400 €</b>

Tabla 8: Inversión en página web durante los 5 primeros años. Fuente: elaboración propia.

**En base a los costes principales de la web establecidos en el apartado anterior se estima que el coste total de la inversión en este apartado durante los primeros 5 años sería de 47.000€.** El primer año supone el mayor desembolso para Poalgi, ya que tendría que realizar una inversión de 25,400€, de los cuales 20.000€ corresponden al desarrollo de la página web a medida y 5.400€ del importe que corresponde a la generación de tráfico web.

Teniendo en cuenta la sensibilidad de los datos de la empresa se ofrecen unas cifras aproximadas para el estudio de la rentabilidad del proyecto en el mercado alemán de la empresa Poalgi.

Además de los costes derivados de la página web, uno de los costes principales que afectan a los márgenes del producto es **el transporte**.

En base a la tarifa establecida por las empresas de transporte consultadas obtenemos que los costes en el **envío de un fregadero a Alemania se sitúan en torno a 22€ y el coste de envío medio para un plato de ducha o mueble de baño serían 40€.**

Mediante la venta directa a través de la plataforma web desaparecen la comisión de los intermediarios, por lo tanto, el margen de beneficio de producto es mayor.

Para respetar la confidencialidad de la empresa se establecen a continuación unos precios del producto que se desea introducir basados en cifras reales de la competencia:

<b>PRODUCTO</b>	<b>RANGO DE PRECIO (Euros)</b>	<b>PRECIO MEDIO(Euros)</b>	<b>MARGEN COMERCIAL 40% (Euros)</b>
<i>FREGADEROS DE GRANITO EQUIVALENTES AL HEKLA</i>	400-600	500	200
<i>PLATOS DE DUCHA RESINAS</i>	400-700	550	220
<i>MUEBLES DE BAÑO</i>	600-1200	900	360

Tabla 9: Beneficios venta directa mediante plataforma web. Fuente: elaboración propia basado en precios de la competencia.

De la tabla se obtienen datos interesantes que permiten analizar el margen de beneficio añadido al producto como consecuencia de la eliminación de los intermediarios. Según se estudia en apartados anteriores el margen sobre el que trabajan los intermediarios en Alemania es del 40% del precio de venta al público. Por tanto, al llevar a cabo la venta directa a través de la página web ese margen pasa a ser directamente del fabricante y es este el que tendremos en cuenta para llevar a cabo el análisis económico.

El precio medio de un fregadero similar a los de material Hekla es de 500€, por lo que el margen del 40% que se obtiene como consecuencia de la venta directa es de 200€. Si a este se descuentan los gastos de envío (22€) **se obtiene un beneficio añadido de 178€ de media en los fregaderos como consecuencia de la venta directa a través de la web.**

El precio medio de un plato de ducha similar a los de Poalgi es de 550€, por lo que el margen del 40% que se obtiene como consecuencia de la venta directa es de 220€. Si a este se descuentan los gastos de envío (40€) **se obtiene un beneficio añadido de 180€ de media en los platos como consecuencia de la venta directa a través de la web.**

El precio medio de un mueble de baño similar a los de Poalgi es de 900€, por lo que el margen del 40% que se obtiene como consecuencia de la venta directa es de 360€. Si a este se descuentan los gastos de envío (40€) **se obtiene un beneficio añadido de 320€ de media en los fregaderos como consecuencia de la venta directa a través de la web.**

Se observa mediante las cifras anteriores la rentabilidad añadida que generan las ventas directas a través de las **plataformas digitales, obteniendo en torno a 200€ de beneficio añadido por unidad de producto frente a los canales de venta tradicionales.**

A continuación, se detalla de forma resumida los costes de la creación de una página web para el mercado alemán frente a los beneficios añadidos que genera la venta mediante esta. El objetivo es establecer el número de unidades mínimas que se han de vender para que sea amortizada la inversión.

	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL 5 AÑOS
<b>COSTE PLATAFORMA WEB</b>	25.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	47.000 €
<b>BENEFICIO UNITARIO</b>	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
<b>UNIDADES MINIMAS</b>	127	27	27	27	27	235

Tabla 10: Venta de unidades mínima para amortización de página web. Fuente: elaboración propia.

Mediante el análisis de las cifras obtenidas se observa que el desarrollo de una plataforma web es un mecanismo muy interesante por la rentabilidad que ofrece a Poalgi para llevar a cabo su internacionalización e implantar sus productos en el mercado alemán. El mínimo de ventas establecido para la amortización del proyecto se considera factible y se puede anticipar (por las tendencias de venta que ha tenido la web en el mercado nacional) que presumiblemente se amortizará la web y se generarán beneficios previos al término de los 5 años. Mediante el desarrollo de una web a medida, inversión en herramientas que generan tráfico web y el elevado margen por unidad de producto suponen una oportunidad para Poalgi, que gracias a este mecanismo de entrada puede lograr un crecimiento en un breve periodo de tiempo.

### **3. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

El análisis del mercado alemán y más concretamente el estudio realizado para el sector en el que se encuadra el producto de Poalgi lleva a la conclusión de que Alemania es un país que ofrece una gran oportunidad a la empresa para poder crecer y llevar a cabo el proceso de internacionalización de manera exitosa.

Si bien es cierto que la competencia tanto del fregadero como plato de ducha es elevada y el mercado alemán es maduro como consecuencia de un elevado número de competidores locales, sigue habiendo cabida para el producto de Poalgi como consecuencia del gran tamaño del mercado.

El producto presenta unas características idóneas para dicho mercado porque el consumidor alemán valora sobre todo la calidad (incluso por encima del precio), lo que beneficia a Poalgi puesto que cumple más que de sobra en estos términos con las exigencias del mercado.

Para poder hacerse un hueco en el mercado destaca la importancia de encontrar un segmento de cliente que no esté masificado en cuanto a la competencia y ello hace necesario el posicionamiento de la empresa como un producto de alta gama mediante las técnicas del marketing mix descritas con anterioridad. Este posicionamiento permite por un lado desplazarse del resto de la competencia y unos mayores márgenes de beneficios. En el sector de baño se abre una oportunidad por las perspectivas del mercado, ya que se espera un incremento de las reformas como consecuencia del cambio de percepción acerca de este espacio además del envejecimiento que se está produciendo en la población que hace necesaria la adaptación de este. El nuevo material Hekla también le permite a la empresa entrar en el mercado de Alemania porque con este se ha desarrollado un fregadero más resistente y de mayor calidad.

Del presente estudio se obtiene también información relevante con respecto a la evolución que ha sufrido el mercado y los cambios en las tendencias de consumo como consecuencia del crecimiento de los medios digitales, especialmente tras la irrupción del Coronavirus.



El análisis económico muestra los beneficios que tendría para Poalgi la venta directa del producto al cliente final (B2C), eliminando los intermediarios y obteniendo mayores márgenes en las ventas. Por supuesto la empresa posee la capacidad económica y personal cualificado para llevar a cabo dicho proyecto y acometer el mercado alemán con garantías, sobre todo si tenemos en cuenta que la inversión inicial es totalmente asumible y se espera rentabilizarla en un periodo de tiempo relativamente corto.

El crecimiento exponencial del comercio electrónico obliga a Poalgi a transformarse para poder adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, ya que los canales de distribución tradicionales se han quedado obsoletos. El empleo de los canales digitales de forma adecuada permite llevar a cabo un crecimiento de las ventas inmediato y las facilidades del comercio con Alemania tanto en términos legales, económicos y plazos de servicio facilita enormemente la tarea.

Llegados a este punto se concluye que la creación de una plataforma web adaptada al cliente alemán puede generar un aumento considerable del volumen de ventas y con un margen lo suficientemente alto que justificaría el análisis realizado así como la inversión en dicho país.

#### **4. LIMITACIONES PARA EL ANÁLISIS Y SIGUIENTES PASOS.**

Las principales limitaciones que se han encontrado a la hora de llevar a cabo el estudio es la dificultad para encontrar información fiable con respecto al mercado en específico tanto de fregaderos como de platos de ducha, esto se debe fundamentalmente a que es un sector muy concreto y relativamente nuevo (especialmente el del plato) en el cual escasea la información. Otra problemática añadida es la madurez del mercado, el cual presenta un número elevado de competidores y una variedad de producto tan alta que dificulta el estudio en profundidad de la competencia.

Sumado a lo anterior, la confidencialidad de los datos de la empresa dificulta el estudio ya que el cálculo de los márgenes es estimado y no se pueden establecer al detalle los beneficios económicos derivados de la puesta en práctica del proyecto (pese a que las cifras basadas en la competencia muestran una hipótesis bastante fiable).

Las recomendaciones para la empresa una vez que se ha decidido poner en práctica la estrategia desarrollada en el presente estudio, sería la de llevar a cabo una supervisión constante de los resultados obtenidos. Mediante un análisis mensual se han de analizar las cifras de ventas de tal forma que se puede comprobar si los resultados se ajustan a los objetivos establecidos o por el contrario se alejan de estos, en tal caso se han de tomar medidas correctivas para la consecución de objetivos de ventas que permitan amortizar la inversión realizada por parte de la empresa Poalgi.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- About ISH. (s. f.). ISH. <https://ish.messefrankfurt.com/frankfurt/en/profile.html>
- AFI. (2019). Ficha país Alemania. [https://www.ivace.es/Internacional\\_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Alemania/Alemaniaafi2019.pdf](https://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Alemania/Alemaniaafi2019.pdf)
- Alemania. (s. f.). CESCE. <https://www.cesce.es/es/w/riesgo-pais/riesgo-pais-alemania>
- BLANCO. (s. f.). Perfil de Blanco. <https://www.blanco.com/es-es/empresa/>
- Crespo, D. (2020, 31 agosto). Ventajas de tener tu propia página web. Ensalza. <https://www.ensalza.com/blog/ventajas-de-tener-tu-propia-pagina-web/>
- Desempleo de Alemania Tasa de desempleo 2021. (2021). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paro/alemania?sector=Tasa+de+desempleo&sc=LAB->
- Digival. (2020, 7 febrero). 10 ventajas de tener una tienda online para tu negocio -. Digival. <https://www.digival.es/blog/10-ventajas-tienda-online/>
- Doing Business. (2020). Clasificación de las economías. World Bank. <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/doing-business-score>
- Dun & Brandstreet. (2020). Huppe Gmbh company report. [https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.h%C3%BCppe\\_gmbh.88fdaf2eaf180efc66d575a511487b69.html](https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.h%C3%BCppe_gmbh.88fdaf2eaf180efc66d575a511487b69.html)
- Dynamic. (2021, 8 enero). El DAFO análisis para tu modelo de negocio. <https://www.dynamicgc.es/dafo-analisis-modelo-negocio/>
- Ecommerce alemán. (s. f.). REUTER. <https://www.reuter.com/bathroom/shower-trays.html>
- Editorial Grudemi. (2021, 14 octubre). Globalización económica. Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/globalizacion-economica/>
- Equipo - Nuestra historia. (2021, 13 diciembre). Poalgi. <https://poalgi.es/equipo/>
- Facts & Figures | Duravit. (2020). Duravit. [https://www.duravit.co.uk/service/company/facts\\_\\_figures.com-en.html](https://www.duravit.co.uk/service/company/facts__figures.com-en.html)
- FMI - Fondo Monetario Internacional. (2021). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/fmi>

Franke. (s. f.). About Franke. <https://www.franke.com/franke-group/en/about-franke/key-figures.html>

Gallego, J. L. (2021, 25 septiembre). El cambio climático ha protagonizado la campaña electoral en Alemania. *elconfidencial.com*. [https://www.elconfidencial.com/medioambiente/2021-09-25/elecciones-alemania-2021-cambio-climatico\\_3293115/](https://www.elconfidencial.com/medioambiente/2021-09-25/elecciones-alemania-2021-cambio-climatico_3293115/)

Ham, A. (2021, 22 diciembre). Die 9 wichtigsten B2B E-Commerce Trends in 2022 und darüber hinaus. *Sana Commerce*. <https://www.sana-commerce.com/de/blog-de/top-b2b-e-commerce-trends/>

ICEX. (2018, diciembre). El estado de la digitalización en Alemania.

ICEX. (2020a). El mercado del comercio electrónico en el sector del hábitat en Alemania. <https://www.anieme.com/media/y4enad2a/el-ecommerce-en-el-sector-del-habitat-en-alemania-icex-2020.pdf>

ICEX. (2020b, febrero). Informe e-País: El comercio electrónico en Alemania. [https://www.ivace.es/Internacional\\_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Alemania/Alemaniacomercioelectronicoicex2020.pdf](https://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Alemania/Alemaniacomercioelectronicoicex2020.pdf)

ICEX. (2021a). Comercio electrónico B2B en Alemania. [https://sie.fer.es/recursos/richtmg/doc/29901/Ficha%20sector\\_%20Comercio%20B2B%20en%20Alemania%202020.pdf](https://sie.fer.es/recursos/richtmg/doc/29901/Ficha%20sector_%20Comercio%20B2B%20en%20Alemania%202020.pdf)

ICEX. (2021b). El mercado del mueble en Alemania. <https://www.anieme.com/media/oswikdqc/el-mercado-del-mueble-en-alemania-icex-2021.pdf>

ICEX. (17–08). Equipamiento para el baño en Alemania: un reto para la pyme española. <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mercados/REP2017728349.html>

IM Cocinas Baños. (2021, 26 marzo). La remodelación del cuarto de baño, una prioridad para cada vez más personas. <https://www.imcb.info/noticia/20579/la-remodelacion-del-cuarto-de-bano-una-prioridad-para-cada-vez-mas>

Informe de Mercado. (s. f.). ICEX. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=DE>

Koster, A. J. (2019). EDUCACIÓN INCLUSIVA E INTERCULTURAL EN ALEMANIA. - DESARROLLO, POLÍTICAS E IMPLEMENTACIÓN. Universidad Europea Viadrina. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/573/1/002%20LIBRO%20EDUCACION%206.pdf>

Kultur, M. (2021, enero). La capacidad adquisitiva de los ciudadanos en Alemania aumentará en 2021. ICEX. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/capacidad-adquisitiva-alemania-2021.html?idPais=DE&idPais>

Marcos, J. G. (2021, 4 noviembre). Precio de una Tienda Online. Ecommercerentable. <https://ecommercerentable.es/precio-tienda-online/>

Mena, M. (2021, 10 febrero). ¿Cuáles son los países más innovadores del mundo? Statista Infografías. <https://es.statista.com/grafico/20565/economias-mas-innovadoras/>

Ministerio de Industria, comercio y turismo. (2021, octubre). Informe mensual de comercio exterior. [https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes\\_Estadisticas/Documents/informe-mensual/Informe-Mensual-de-Comercio-Exterior-ultimo-periodo.pdf](https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes_Estadisticas/Documents/informe-mensual/Informe-Mensual-de-Comercio-Exterior-ultimo-periodo.pdf)  
Oficina Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores. (2021, febrero). Ficha País Alemania. [http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/alemania\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/alemania_ficha%20pais.pdf)

PIB - Producto Interior Bruto 2021. (2020). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib>

¿PLATO DE DUCHA ENRASADO O SIN ENRASAR? (2021, 1 julio). SANEAMIENTOS NAVACERRADA. <https://www.tiendasaneamientosnavacerrada.es/blog/-iquest;plato-de-ducha-enrasado-o-sin-enrasar-/47/>

Población, total - Germany | Data. (2020). Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=DE>

Rabe, L. (2021, 27 septiembre). Statistiken zum B2B-E-Commerce in Deutschland. Statista. [https://de.statista.com/themen/5485/b2b-e-commerce-in-deutschland/#topicHeader\\_\\_wrapper](https://de.statista.com/themen/5485/b2b-e-commerce-in-deutschland/#topicHeader__wrapper)

Se mantiene la percepción de corrupción en Alemania. (2021, 15 junio). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/alemania>

Sevillano, E. (2021, 12 mayo). Alemania adelanta cinco Años su objetivo de neutralidad climática: cero emisiones en 2045. El País. <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2021-05-12/alemania-adelanta-cinco-anos-su-objetivo-de-neutralidad-climatica-cero-emisiones-en-2045.html>

SISTEMA FINANCIERO. (2019). ICEX. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/sistema-financiero/index.html?idPais=DE>

Statista. (2021, 10 noviembre). Bekanntheit von B2B-Marktplätzen unter Experten nach Plattformen in Deutschland 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1040400/umfrage/bekanntheit-von-b2b-marktplaetzen-unter-experten-in-deutschland/>

Tamames, J. (2021, 8 noviembre). Estabilidad política y modelos de crecimiento: el futuro de Alemania. Real Instituto Elcano. [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/ari82-2021-tamames-estabilidad-politica-modelos-de-crecimiento-el-futuro-de-alemania](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari82-2021-tamames-estabilidad-politica-modelos-de-crecimiento-el-futuro-de-alemania)

Vives, F. (2015). SEGURIDAD JURÍDICA Y DESARROLLO ECONÓMICO. [https://www.ieaf.es/images/Publicaciones-FEF/espana-nueva-economia/SEGURIDAD\\_JURIDICA\\_Y\\_DESARROLLO\\_ECONOMICO.pdf](https://www.ieaf.es/images/Publicaciones-FEF/espana-nueva-economia/SEGURIDAD_JURIDICA_Y_DESARROLLO_ECONOMICO.pdf)

WJP Rule of Law Index. (2021). World Justice Project. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2021/Germany/table>

Woodward, J. (2021, 21 diciembre). Global Fregaderos de cocina de acero inoxidable Informe de investigación de perspectivas del mercado 2022. SPORTLEPSIA. <http://www.sportlepsia.com/global-fregaderos-de-cocina-de-acero-inoxidable-mercado-estrategicas-2021/>