

TRABAJO FIN DE GRADO



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA EMPRESA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

“PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA
INTRODUCCIÓN DE LA FREGONA ESPAÑOLA EN
ALEMANIA”

Autor:
D. IVÁN GÓMEZ RUIZ

Director:
Dña. MARÍA DEL CARMEN CONESA PÉREZ

Murcia, junio de 2021

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	5
1.1. OBJETIVOS.....	6
1.2. METODOLOGÍA.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.....	7
3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN. ANÁLISIS Y ESTUDIOS.....	9
3.1. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	9
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	10
3.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: MACROENTORNO.....	10
A. ANÁLISIS PESTEL.....	10
B. ANÁLISIS DAFO.....	17
C. 5 FUERZAS DE PORTER.....	19
3.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO: MICROENTORNO.....	21
A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	21
B. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES.....	22
C. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA.....	24
D. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPETENCIA.....	36
4. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.....	38
4.1. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.....	38
4.2. FORMAS DE ENTRADA.....	39
4.3. ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL A SEGUIR.....	40
4.4. MARKETING-MIX INTERNACIONAL.....	41
4.4.1. MARKETING-MIX: PRODUCTO.....	41
4.4.2. MARKETING-MIX: PRECIO.....	41
4.4.3. MARKETING-MIX: PROMOCIÓN.....	42
4.4.4. MARKETING-MIX: DISTRIBUCIÓN.....	45
4.5. IMPLANTACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	46
4.6. PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO.....	47
5. CONCLUSIONES.....	49
6. BIBLIOGRAFÍA.....	51
7. ANEXOS.....	53

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis DAFO.....	18
Tabla 2. Cuentas anuales de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL. (2017 - 2019).	24
Tabla 3. Ventas de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.	25
Tabla 4. Margen Bruto de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.	26
Tabla 5. Beneficios antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.	27
Tabla 6. Resultado del ejercicio de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.....	28
Tabla 7. Rentabilidad Financiera de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.....	29
Tabla 8. Rentabilidad de las Ventas de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.	30
Tabla 9. Rentabilidad Económica de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.....	31
Tabla 10. Ratio de Endeudamiento de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.....	32
Tabla 11. Necesidades Operativas de Fondos de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.....	33
Tabla 12. Fondo de Maniobra de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.....	34
Tabla 13. Comparación NOF vs. FM de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.	34
Tabla 14. Ratios Corrientes de Cobro y Pago de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.	35
Tabla 15. Ventas de LEIFHEIT agrupadas por regiones (en Millones de €).	37
Tabla 16. Cuenta de resultados de LEIFHEIT.....	38
Tabla 17. Presupuesto para el desarrollo del Plan de Marketing.	47
Tabla 18. Población de Alemania (1951 - 2021).	54
Tabla 19. Natalidad en Alemania (2005 - 2019).	54
Tabla 20. Mortalidad en Alemania (2005 - 2019).	55

Tabla 21. Distribución de la población alemana en 2019.....	55
Tabla 22. Intensidad de los incentivos fiscales al I+D+i en Europa.....	56
Tabla 23. Emisiones mundiales de CO₂ en 2019 (toneladas per cápita).....	56
Tabla 24. Formas jurídicas para las empresas alemanas.....	57
Tabla 25. Cinco Fuerzas de Porter para el mercado alemán.....	58
Tabla 26. Marcas propias de Freudenberg Home and Cleaning Solutions.....	59
Tabla 27. Formatos de tienda donde clientes compran utensilios para la limpieza.	60

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Fregona, mochos y cubo.....	53
Ilustración 2. Mopa (fregona alemana).	53
Ilustración 3. Vileda, una marca de Freudenberg.....	59
Ilustración 4. Logotipo de LEIFHEIT.	60

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.

Tras superar las asignaturas que conforman el Plan de Estudios del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Católica San Antonio de Murcia, y por ello habiendo adquirido una amplia serie de competencias relacionadas con la administración, gestión y dirección empresarial, me dispongo a finalizar la formación recibida durante estos años con la elaboración de un Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG) que estará orientado a la aplicación de las competencias obtenidas durante el transcurso del grado.

Los españoles que hayan vivido en Alemania se habrán encontrado con la situación de ir al supermercado, llegar al pasillo de limpieza y no encontrar dos de los elementos clave a la hora de limpiar el hogar: un mocho y un cubo, es decir, la fregona (*ilustración 1, Anexos*), tal y como la conocemos en España.

En Alemania no pasan el cepillo y luego friegan; lo que ellos utilizan es una especie de mopa (*ilustración 2, Anexos*), cuyo funcionamiento es mojar el trapo de la mopa, colocarlo en la estructura de ésta, pasarlo por el suelo y, después, meterlo en la lavadora. Esto es en la teoría, pero en la práctica, muchos de ellos lo escurren con las manos.

En el mejor de los casos, existen unos cubos de fregar para escurrir la mopa, pero el mecanismo no es el más ligero, y, además, tienes que tener cuidado para no introducirla demasiado, ya que el trapo se podría volver a mojar.

Sin duda, no conocen lo higiénico y rápido que es utilizar una fregona, en la que solo tienes que preocuparte de llenar el cubo de agua, mojar el mocho, pasarlo por el suelo, escurrirlo en el escurridor del cubo y fin, hasta otro día; y así, dejar de lado lo de meter el trapo de la mopa a la lavadora o escurrirlo con las manos o con ese cubo antes mencionado que no es nada rápido ni práctico.

Además, tenemos la suerte de contar, en España, con la mayor marca alemana de utensilios para la limpieza del hogar, como es Vileda®. Entonces, ¿qué mejor forma de dar a conocer e introducir esta afianzada, higiénica y cómoda forma de

limpiar el suelo en España que mediante una marca ya consolidada y reconocida internacionalmente, y con el “made in” alemán?

De modo que, este TFG, se va a estructurar de forma que se desarrollará un objetivo principal y unos objetivos secundarios, con el fin de dejar constancia de lo que se busca resolver con el mismo. Seguidamente se dará explicación a los conceptos más relevantes a tener en cuenta en el desarrollo de éste, en el marco teórico. A continuación, se analizará el macroentorno y microentorno de las situaciones objeto de estudio, para poder, finalmente, llevar a cabo un plan de marketing para la exportación del producto, teniendo en cuenta los pros y los contras estudiados en los diferentes análisis.

1.1. OBJETIVOS.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la viabilidad de la internacionalización e introducción de la fregona, tal y como se conoce en España, con su respectivo mocho y cubo, en el mercado alemán, a través de la empresa “Freudenberg Home and Cleaning Solutions GmbH” con sede en Alemania y filial en España bajo el nombre “FHCS Ibérica S.L.”.

A fin de perfeccionar el desarrollo del estudio, como objetivos secundarios se encuentran los siguientes:

1. Análisis de la situación del mercado alemán.
2. Análisis de la oferta y la demanda.
3. Definición del perfil del cliente.
4. Recursos necesarios.
5. Análisis de la empresa y la competencia.
6. Adaptación del producto al mercado alemán.
7. Acciones de comunicación y distribución necesaria para el logro de los objetivos.

1.2. METODOLOGÍA.

En este TFG, se van a realizar diferentes consultas en diferentes fuentes secundarias.

Debido a la imposibilidad de acceder a las instituciones y a otras formas de obtener materiales de información que estamos sufriendo por el Covid-19, esta investigación se ha llevado a cabo mediante la revisión de la literatura, eligiendo como fuentes algunas bases de datos como el Instituto Nacional de Estadísticas, ICEX, InsightView, Santander Trade, Datosmacro, entre otros.

Por ello, y gracias a las distintas fuentes consultadas, se realizará una investigación exploratoria, donde se utilizarán diferentes observaciones para descubrir la viabilidad de la empresa, lo que será útil para llevar a cabo el desarrollo de la exportación.

2. MARCO TEÓRICO.

En este apartado vamos a desarrollar unas aproximaciones al concepto de Plan de Marketing Internacional que han llevado a cabo diferentes autores a lo largo de la historia, desarrollando en primer lugar algunos de los conceptos más relevantes de lo que es en general el marketing internacional y, seguidamente, exponiendo conceptos que dan explicación a lo que este es dentro de un plan.

2.1. APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.

Primeramente, García Cruz (1980) indicó que el marketing internacional es *un amplio campo de estudio que combina la ciencia y el arte de los negocios con otras disciplinas como lo son la economía, la antropología, estudios culturales, geografía, historia, lengua, jurisprudencia, estadística, demografía, etc. que le ayudan a detectar oportunidades de mercados de diferentes nacionalidades.* Años más tarde, García Cruz (2002), señaló que el marketing internacional es *una consecuencia lógica de la necesidad de las empresas de gestionar sus operaciones comerciales internacionales.*

Mientras tanto, Daniels (2000), en su libro *Negocios Internacionales*, definió el marketing internacional como la *técnica de gestión empresarial a través de la*

cual la empresa pretende ofrecer un beneficio, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia interna.

Para Artal Castells (2009), el marketing internacional es la *realización de los procesos de intercambio de bienes, servicios e ideas en el ámbito internacional, es decir, entre clientes situados en distintos países.* Además, añade que cuando hablamos de marketing internacional, también debemos tratar el marketing multinacional (desarrolla estrategias diferentes para cada país, adoptándose a sus características) y el marketing global (desarrolla estrategias generales que sirvan para todos los países).

Por otro lado, Quiñones Navarro (2012) plantea que el marketing internacional *es un conjunto de herramientas y actividades que se combinan para facilitar el intercambio de bienes tangibles e intangibles entre oferentes y demandantes de manera internacional, agrupando a los países en bloques económicos regionales y considerándolos como mercados internacionales con necesidades que satisfacer.*

Por su parte, Keegan y Green (2013) expusieron que, para responder a las oportunidades de un ambiente global, se debe tener muy presente la naturaleza de la empresa, su misión y su visión. La empresa concibe el mundo como un mercado potencial, para el cual debe desarrollar estrategias de marketing internacionales e integradas, partiendo del supuesto de que la globalización permite cierta homogeneización de los gustos y los deseos de los consumidores.

De otro lado, para McCarthy y Perreault (1998), el plan de marketing es la *formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de: qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo; qué recursos de la compañía serán necesarios, y con qué periodicidad; y cuáles son los resultados que se esperan.*

Según Salazar (2005), *el desarrollo de un plan de marketing internacional comienza por conocer el ambiente de mercado, el enfoque gerencial adecuado*

de la empresa de acuerdo a su visión y comercio internacional y las decisiones sobre modificar o no su mezcla de marketing.

Para Sainz de Vicuña (2011), el plan de marketing es un documento escrito, que recoge todos los contenidos de forma sistematizada y estructurada, en el cual se definen los objetivos que queremos conseguir en un plazo de tiempo. Además de ello, en él se definen de forma clara los campos de responsabilidad y procedimientos de control que son precisos para alcanzar los objetivos propuestos.

Por último, García Fernández (2014), en su libro Plan e Informes de Marketing Internacional, indica que, según la American Marketing Association, el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN. ANÁLISIS Y ESTUDIOS.

3.1. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

Alemania, además de no comercializar el producto que queremos exportar, tiene una posición estratégica en Europa, es el país más poblado de la Unión Europea y tiene una de las infraestructuras más desarrolladas del continente, es un país tecnológico y con capacidades avanzadas, una mano de obra altamente cualificada y una fiscalidad competitiva. También proporciona asistencia en las etapas inicial y operativa de start-ups e inversoras en el país, así como todos los incentivos que brindan a la inversión en I+D.

Por lo tanto, el mercado objetivo al que queremos dirigir nuestros productos son los hogares alemanes, que, además, utilizan principalmente mopas u otros utensilios de limpieza más complicados, como he explicado anteriormente.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: MACROENTORNO.

A. ANÁLISIS PESTEL.

En este apartado vamos a desarrollar un análisis del entorno en materia política, económica, socio-cultural, tecnológica, medioambiental y legal, con el fin de descubrir los aspectos que nos puedan afectar a la hora de exportar nuestro producto a el país elegido, Alemania.

POLÍTICA: Alemania es una república democrática (“República Federal de Alemania”). Su sistema político funciona bajo el nombre de Grundgesetz (“Ley Fundamental”), que se publicó en el documento constitucional de 1949. Desde ese año, el Partido Socialdemócrata y la Unión Demócrata Cristiana lideran el sistema político alemán. El Gobierno de Alemania está dividido en poder ejecutivo, legislativo y judicial. El poder ejecutivo lo ejerce el Canciller Federal, que actualmente es Angela Merkel. El poder legislativo recae en el Parlamento y el Consejo Federal. El poder judicial es ejercido por el Tribunal Constitucional Federal y los demás tribunales federales enumerados en la Ley Fundamental. El jefe de Estado alemán es el Presidente Federal, que actualmente es Frank-Walter Steinmeier.

Alemania se encuentra en el puesto 9 del Índice de Percepción de la Corrupción en el 2020, según publica la *Organización para la Transparencia Internacional*. Sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental comparado con el resto de los 179 países de la clasificación.

Este país es miembro de la UE (acuerdos de libre comercio, etc.) y, por tanto, se beneficia de ello. Según expresa el *ICEX (2020)*, respecto a la política de comercio exterior, y centrándonos en la tramitación de las importaciones, la Ley

de Economía Exterior alemana está condicionada por su pertenencia a la Unión Europea. En estos términos, podemos hablar de:

- Aranceles y otros pagos en frontera: al igual que otros estados miembros de la UE, Alemania también adopta el arancel aduanero común e integrado y su terminología correspondiente. En el caso de productos importados de otro país miembro, aplica acuerdos comerciales preferenciales que suelen adoptar la forma de exención arancelaria.
- Normas y requisitos técnicos para productos importados: la atención se centra en la etiqueta, el producto y su empaque. Se debe incluir el nombre y la dirección del fabricante y el importador. Además, el producto debe estar completamente identificado por el nombre del modelo o el número de serie. Siempre que las condiciones del producto lo requieran, deberá ir acompañado de instrucciones de uso, al menos, en idioma alemán.
- Barreras comerciales a bienes y servicios españoles: las empresas españolas han encontrado algunos problemas debido a la existencia de muchos trámites burocráticos, a veces trámites locales, que dificultan actividades: no es raro encontrar que los problemas relacionados con las regulaciones de seguridad, el tráfico, las licencias de tecnología, los estándares del mercado, etc. obstaculicen las operaciones. Después de Francia, Alemania es el segundo país de la UE con más obstáculos y problemas a la importación, lo que no significa que existan más barreras, sino que el comercio con ellos se ha vuelto más intenso.

Como indica *Santander Trade (2019)*, respecto a la política tributaria, España y Alemania tienen un acuerdo bilateral para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en materia de Impuestos sobre la Renta y sobre el Patrimonio. También, respecto a los impuestos al consumo (similar al IVA de España), se indica que, en Alemania, la tasa estándar es del 19% (conocida como Umsatzsteuer).

ECONOMÍA: Según expresa la web periodística alemana *Deutschland.de (2021)*, la economía alemana es la quinta economía más grande del mundo y la economía más grande de Europa. Es un importante exportador de maquinaria,

vehículos, productos químicos y enseres domésticos, beneficiándose de mano de obra altamente calificada.

Como podemos extraer del sitio web *Coface (2020)*, el sector servicios aporta el 70% del PIB alemán. La industria contribuye con el 29,1%, mientras que el sector primario contribuye con el 0,9%. La mayoría de los productos son de ingeniería. Ciudades alemanas como Berlín, Frankfurt y Hannover albergan las ferias comerciales internacionales más importantes. Las marcas globales alemanas más populares son BMW, Mercedes-Benz, Adidas, Porsche, Audi, DHL, Volkswagen, T-Mobile, Lufthansa, Nivea y SAP.

La economía sigue los principios de un mercado libre, con un grado considerable de supervisión gubernamental y programas de protección social. El estado juega un papel en la economía, brindando subsidios a ciertos sectores y manteniendo la propiedad de ciertas partes de la economía, mientras promueve la competencia y la libre empresa.

En comparación con la mayoría de los otros grandes países industriales, la vida económica de Alemania es de naturaleza más internacional. Tal y como expresa el grupo *TMF (2019)* en su artículo “*Los 10 principales desafíos de hacer negocios en Alemania*”, un tercio de los ingresos de Alemania se genera a través de las exportaciones; casi una cuarta parte de los empleos dependen de las exportaciones.

Respecto al escenario económico actual de Alemania tenemos que es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Según desarrolla la web *Datosmacro (2020)*, su PIB en 2019 fue de 3.449.050M. Su PIB per cápita es de 40.050€. Su deuda pública fue de 2.057.166M.€, con una deuda del 59,6% del PIB. Su deuda per cápita es de 24.735€/hab.

Respecto a los indicadores de comercio exterior, la web *Datosmacro (2020)* arroja que, en 2019, las exportaciones obtuvieron 1.824.401M.€ (47%PIB), mientras que las importaciones 1.597.427M.€ (41,1%PIB). Los productos más importados son: alimentos, productos derivados del petróleo, productos

manufacturados, productos eléctricos, vehículos motorizados y prendas de vestir. Los principales proveedores son: Países Bajos, China y Francia. La balanza comercial obtuvo 247.801M.€ y el comercio exterior fue del 88% del PIB.

También, la web DatosMacro (2020), aporta que, según la clasificación de la Facilidad de hacer negocios del Banco Mundial, Alemania se ubicó en el puesto 24 de 190 países en 2019 y 2018. Esta facilidad se vio disminuida respecto al 2017, que se cerró en el puesto 20.

Se espera que el crecimiento económico de Alemania se desacelere ligeramente, pero se mantendrá estable debido a la fuerte creación de empleo y al continuo estímulo fiscal. Debido a la incertidumbre relacionada con el comercio y la disminución de la demanda mundial causada por la pandemia Covid-19, se espera que las importaciones y exportaciones de Alemania se vean afectadas.

SOCIAL: Alemania es un país multicultural moderno. La sociedad está formada por varios estilos de vida. Tal y como extraemos de la web *Countrysmeters (2021)*, cuenta con una superficie de 357.114 kilómetros cuadrados, y tiene aproximadamente 83,7 millones de habitantes (*tabla 18, Anexos*). Esto significa que es el país más grande de Alemania en la Unión Europea en términos de población por kilómetro cuadrado. A día de hoy, la población femenina representa el 51% de la población total, con 42.658.608 mujeres, ligeramente superior a la población masculina, que representa el 49% del total (41.052.511 hombres).

Según *Datosmacro (2020)*, en 2019 nacieron 778.090 niños, 9.433 menos que en 2018, y el número de nacimientos descendió un 1,2%. La tasa de natalidad en Alemania fue del 9,4% (*tabla 19, Anexos*). Además, hubo 99.520 muertes, un descenso de 15.354 personas con respecto al año anterior. La tasa de mortalidad fue del 11,3%, un descenso con respecto al año anterior (*tabla 20, Anexos*).

La distribución actual de la población por edades (*tabla 21, Anexos*), según *Datosmacro (2020)*, es: 4,9% (menores de 5 años), 9,2% (5-14 años), 10,3% (15-24 años), 59,5% (25-69 años), 8,8% (70-80 años), 7% (mayores de 80 años).

En general, la población alemana se está reduciendo y envejeciendo. Es uno de los países con menor proporción de niños respecto a la población total. La esperanza de vida en Alemania en 2020 ha alcanzado los 81,4 años (83,8 años para las mujeres; 79 años para los hombres). Si lo comparas con años anteriores, la esperanza de vida de Alemania está aumentando.

En cuanto a la tasa de pobreza, Alemania tiene el 16,7% de la población, lo que significa que hay aproximadamente 13,7 millones de personas en el país en riesgo de pobreza. En el caso de Alemania, las personas que viven por debajo del umbral de pobreza, cuyos ingresos son inferiores al 60% del ingreso medio alemán, se consideran en riesgo de pobreza. Por otro lado, el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que toma en cuenta la natalidad, la educación y el poder adquisitivo, fue de 0,947 en 2019, lo que representa un aumento con respecto a años anteriores. Esto significa que Alemania es uno de los países con un alto nivel de desarrollo humano y ocupa el quinto lugar entre los 191 países estudiados, según datos arrojados por la web *Datosmacro (2020)*.

Según información extraída de la web de datos del *Banco Mundial (2021)*, en cuanto a la educación, la duración de la educación obligatoria es de 10 años. Alemania tiene una tasa de asistencia del 100% y una tasa de alfabetización del 99%. Como resultado, en 2019, alrededor del 53% de los residentes alemanes (alrededor de 44 millones) estaban empleados, y la tasa de desempleo representó el 4,6% de la población activa total. Las cinco especialidades más populares en Alemania son: ingenieros, profesionales del turismo y la hostelería, sector de la salud, negocios y finanzas, y finalmente investigación de desarrollo científico y tecnológico.

Según datos de Naciones Unidas que aporta la web *Datosmacro (2020)*, Alemania tiene 13,13 millones de inmigrantes, lo que representa el 15,7% de la población. En el ranking de inmigración, Alemania ocupa el puesto 36 entre los 195 países del estudio. Los inmigrantes alemanes provienen principalmente de Polonia, Turquía y Rusia. Por otro lado, también cuenta con 4 millones de emigrantes, alrededor del 4,8% de la población alemana. En el ranking de

inmigración, ocupa el puesto 72 entre los 195 países estudiados. Los emigrantes de Alemania se dirigen principalmente a los Estados Unidos, Turquía y Suiza.

Finalmente, entrando en cuestiones culturales, las principales religiones de Alemania, según la web *Global Religious Futures (2020)*, son el cristianismo (66,6% de la población), el islam (6,9%), el judaísmo (0,3%) y el budismo (0,3%) y otros (0,2 %). Además, los ateos constituyen el 26,3% de la población.

TECNOLOGÍA: Según los datos de *ICEX (2020)*, gracias a la investigación, el desarrollo y la innovación, Alemania se ha convertido en un país próspero y ha logrado importantes avances en ciencia y tecnología en los últimos años. Según el Índice Mundial de Innovación, Alemania ocupa el séptimo lugar entre los países más innovadores de Europa y el noveno a nivel mundial.

Alemania está invirtiendo actualmente más en investigación y desarrollo que nunca, destinando unos 90.000 millones de euros (un 3% del PIB), según arroja la web de datos del *Banco Mundial (2020)*. Además, según el *ICEX (2020)*, Alemania es líder mundial en solicitud de patentes y ha aumentado enormemente su índice de impacto científico a escala mundial. Además, no tiene incentivos fiscales para la investigación y el desarrollo, en comparación con España, donde la deducción fiscal oscila entre el 25% y el 42% según el gasto medio de la empresa en los dos años anteriores. (*Tabla 22, Anexos*). Pero, a pesar de la falta de incentivos para la I+D+i, la posición de Alemania en la Unión Europea tiene evidentes componentes científicos y tecnológicos. El país proporciona financiación en investigación y desarrollo a un muy alto nivel en Europa. También gradua y proporciona una gran cantidad de científicos y laboratorios, ya que el país tiene muchas universidades que centran su actividad en la investigación científica básica y aplicada.

ENVIRONMENTAL (MEDIOAMBIENTE): En Alemania (un país de clima templado, aunque la parte norte tiene mayor clima oceánico, y la parte oriental tiene un clima más continental), existen leyes para el impulso de la energía solar y eólica. Según desglosa el *ICEX (2020)*, hay alrededor de 30.000 turbinas eólicas en funcionamiento en Alemania y una gran cantidad de paneles solares

para producir un tercio de la electricidad, lo que provocará el fin de las centrales nucleares del país. Además, Alemania tiene 107 km² de recursos hídricos renovables. También existe un impuesto a los envases reciclables. En Alemania hay que pagar un impuesto o depósito por la compra de utensilios de plástico. Este depósito es devuelto si se recicla cada uno de los envases sujetos al impuesto. Los alemanes ahora son expertos en la separación de basura.

Según expone la web *Deutschland.de*, el gobierno alemán también está comprometido con el cumplimiento del compromiso de la UE de determinar las reservas naturales de acuerdo con la Directiva de Flora, Fauna y Hábitat de la UE. Alemania es considerada pionera en la protección del medio ambiente a escala mundial. Pero esto no quiere decir que este sea un país limpio ecológicamente hablando, porque el consumo de suelo y edificaciones aún es alto, y el uso de vehículos diésel y gasolina también lo es.

Gracias a *Datosmacro (2020)*, sabemos que las emisiones de gases de efecto invernadero han ido disminuyendo desde 2008. Además, las emisiones de dióxido de carbono también han ido disminuyendo, a pesar de que Alemania ocupa el sexto lugar entre los 186 países con mayores emisiones de dióxido de carbono. Las emisiones de CO₂ en 2019 fueron de 702.600 toneladas, una disminución del 6,49% respecto al año anterior, aunque esta cifra aún está lejos de ser ideal. Las emisiones de dióxido de carbono per cápita en 2019 fueron de 8,5 toneladas. (*Tabla 23, Anexos*).

LEGAL: El sistema legal alemán se ve regido por el derecho constitucional, pero también por el derecho de la UE y el derecho internacional. En la actualidad, la administración judicial se divide en cinco departamentos: tribunales ordinarios, tribunales laborales, tribunales administrativos, tribunales sociales y tribunales financieros.

La vida empresarial en Alemania se basa en el principio de competencia. La estabilidad jurídica atrae a empresas extranjeras y facilita la inversión y las actividades comerciales en Alemania.

Las marcas comerciales y las patentes gozan de una sólida protección en Alemania. Para Alemania, la Oficina Alemana de Patentes y Marcas es responsable de estos registros. Al exportar a Alemania, se deben considerar varios aspectos: aduanas e impuestos, estándares de calidad y ambientales, normas para la marca registrada y de competencia, etc. Según *Taric (2020)*, empresa de aduanas, logística y comercio internacional, las mercancías importadas deben ir acompañadas de un formulario de declaración de aduana (que debe presentarse por escrito) y una copia de la factura. Como la mayoría de los estados miembros de la UE, Alemania también se adhiere a los estándares métricos. Por tanto, la cantidad y calidad de los bienes deben cotizarse en unidades métricas o en unidades derivadas de ellos. Debido a que la protección y la información del consumidor son de suma importancia, existen regulaciones estrictas sobre el etiquetado de productos. La obligación del vendedor con el método de control de calidad debe ser integral y esencial para que el producto se comercialice. Alemania estableció para esto el Instituto Federal de Evaluación de Riesgos.

Según la web de *Crédito y Caución (2021)*, respecto a la legalización de la razón social de empresas en Alemania, las posibles formas jurídicas son las siguientes (más desarrolladas en la *tabla 24, Anexos*): Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Sociedad Limitada), Aktiengesellschaft (Sociedad Anónima), Offene Handelsgesellschaft (Sociedad Comercial General), Kommanditgesellschaft (Sociedad comanditaria), Kommanditgesellschaft auf Aktien (Sociedad comanditaria por acciones), GmbH & Co. KG (Sociedad comanditaria en el que el socio general es otra Sociedad Limitada), Gesellschaft bürgerlichen Rechts (Sociedad de Derecho Civil), Einzelunternehmen (Sociedad Unipersonal), Stiftung (Fundación), Unternehmergesellschaft (mini Sociedad Limitada) y Genossenschaft (Cooperativa).

B. ANÁLISIS DAFO.

A continuación, vamos a desarrollar un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta este país, a tener en cuenta a la hora de trazar las estrategias de marketing para la exportación de nuestro producto.

Tabla 1. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Costo laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sindicatos: son muy estrictos. - Impuestos sobre la renta: el 65% de los ingresos de Alemania proviene de impuestos laborales. Eso es un 13% más alto que el promedio de los países de la OCDE. <p>Importación: Alemania principalmente se centra en la exportación de sus productos. La importación es una mínima cuestión para ellos.</p>	<p>Deuda: la deuda de los gobiernos con Alemania continúa aumentando con las crisis de la zona euro y los grandes rescates.</p> <p>Covid-19: debido a la pandemia y al decrecimiento en cifras generales de las economías, en los próximos años Alemania centrará su comercio en la exportación.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Estabilidad política: Alemania tiene una gran estabilidad política y una baja corrupción.</p> <p>Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto reconocimiento como país. - Alto número de patentes internacionales. - Industria química, automovilística, ingeniera, eléctrica, biotecnológica. <p>Economía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es la quinta economía más grande del mundo y la más grande de la UE. - Economía social de mercado: modelo socioeconómico que combina un sistema económico capitalista de libre mercado con políticas sociales que establecen una competencia justa dentro del mercado y un estado de bienestar social. - Líder en exportaciones. - Industrias manufactureras. - PYMEs. <p>Ubicación y transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ríos: 3 de los ríos más grandes de Europa (Rin, Danubio y Elba), con una infraestructura compleja de naves y barcos que pueden transportar carga. - Ubicación central en Europa: 10 países a su alrededor. - Sistema ferroviario altamente sofisticado (Deutsche Bahn). - Autobahn: autovías sin límite de velocidad ni radares. - Puestos mercantiles: Puerto de Hamburgo, 9º puerto más grande del mundo. Muy sofisticadas vías navegables interiores. <p>Personal: Alemania ofrece una fuerza laboral excepcionalmente bien cualificada, motivada y concienzuda. El alto nivel de conocimientos y habilidades de los empleados alemanes es reconocido internacionalmente.</p>	<p>Industrias: líder en fabricación.</p> <p>Inversión: Alemania ocupa el quinto lugar en los lugares de inversión más atractivos del mundo (detrás de EEUU, China, Reino Unido e India). La inversión extranjera directa sigue aumentando a medida que el mundo ve un potencial en el conocimiento de Alemania en tecnología y fabricación.</p> <p>Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El mayor mercado de Europa con casi 84 millones de habitantes. Con un PIB de más de 3,4 billones, es la economía más fuerte de Europa y la quinta más fuerte del mundo. - Acoge con beneplácito a las empresas extranjeras. Más de 22.000 empresas extranjeras están establecidas en Alemania, dando empleo a más de 2'7 millones de personas. <p>Habitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Más del 59% de la población están en el rango de los 25 a 69 años. - Más de 40 millones de hogares en el país. - De los casi 26.000€ en gastos de consumo en los hogares per cápita, un 7% (unos 1.800€) va destinado a utensilios y productos para el mantenimiento del hogar.

Fuente: Creación propia.

Como resultado de este análisis, podemos extraer que existen muchas más fortalezas y oportunidades (lo cual demuestra una alta potencialidad en cuanto a las posibilidades de exportación del producto a Alemania) que debilidades y amenazas (lo que demuestra que pocas son las limitaciones que nos encontraremos a la hora de exportar el producto al nuevo país).

C. 5 FUERZAS DE PORTER.

El modelo de Michael Porter asume que hay cinco fuerzas que componen la estructura de la industria, las cuales definen costos, precios y requisitos de inversión, que son parte de los factores básicos que explican las expectativas de ganancias a largo plazo y el atractivo de la industria. En definitiva, el conjunto de cinco fuerzas determina la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria, y acaba determinando sus posibilidades futuras.

Este modelo tiene en cuenta: la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector, la existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre competidores actuales (*tabla 25, Anexos*).

En este caso, el ámbito de competencia a analizar corresponde a los comercializadores de productos para la limpieza del hogar en el mercado alemán.

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector: ALTO.

Porter hace referencia a las nuevas empresas que quieren entrar a competir en la industria. Cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. A medida que los consumidores buscan ganar una mayor participación en el mercado, la amenaza de nuevos competidores ha afectado los bajos márgenes de ganancia de la industria. Centrándonos en los costos de cambio para los clientes, la amenaza de que nuevos competidores entren a formar parte en la venta de productos de limpieza es alta, ya que los consumidores alemanes no tienen barreras para la compra de nuevos productos. Además, las barreras de entrada

para el acceso a los canales de distribución son bajas, lo cual es positivo para los exportadores que deseen vender en los supermercados alemanes. Por último, la existencia de economías de escala por el lado de la oferta: las empresas que actualmente están vendiendo en el mercado alemán tienen una estructura para la comercialización basada en la producción en masa y no existe una política pública estricta para evitar la entrada de nuevos productos (siempre que cumplan con la calidad y requisitos esperados y de obligado cumplimiento).

2) Existencia de productos sustitutivos: ALTO.

Porter hace referencia a aquellos productos que satisfacen a los clientes de la misma forma que lo hace el nuevo producto. Esto hace que disminuya el atractivo de la industria y sus expectativas de rentas superiores. La amenaza de productos sustitutivos, en este caso, es alta, ya que existen utensilios que tienen muy buen posicionamiento en el mercado alemán y, además, suplen las necesidades de los consumidores, que aún no conocen la ventaja que la fregona tiene en términos de comodidad e higiene.

3) Poder de negociador de los clientes: ALTO.

Porter define el poder negociados de los clientes como su capacidad para imponer sus condiciones en las transacciones que realizan. El poder de negociación de los clientes, en este caso, es alto, ya que la compra de estos utensilios no representa un porcentaje importante de los costes y compras del cliente, el coste de cambio de proveedor es bajo, es un producto almacenable y existen productos sustitutivos.

4) Poder negociador de los proveedores: BAJO.

Porter define el poder negociador de los proveedores como la capacidad que estos tienen para imponer sus condiciones en las transacciones que realizan. El poder de negociación de los proveedores, en este caso, es bajo, ya que no existe un alto coste de cambio, la rentabilidad de las empresas competitivas es alto, el producto es almacenable y existen productos sustitutivos que están más arraigados a la cultura alemana.

5) Rivalidad entre competidores actuales: ALTO.

Porter expresa que cuando en un sector industrial existe más de una empresa, y a la vez una o más de estas empresas tengan interés en mejorar su posicionamiento con relación a las demás, existirá cierta rivalidad entre ellas. La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado alemán que comercializan utensilios para la limpieza es alta ya que existe gran número de competidores y se puede encontrar variedad de productos similares, por lo que el coste de cambio de proveedor por parte del cliente es nulo. Además, cuando se percibe al producto casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y en el servicio que cumple, y da como resultado una intensa competencia por precio y función.

3.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO: MICROENTORNO.

A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Tras sus inicios en 1849, y habiendo tocado muchos sectores y formado parte de la creación de grandes patentes, actualmente Freudenberg es un grupo tecnológico global que brinda apoyo a largo plazo a sus clientes y a la sociedad a través de la innovación orientada al futuro. Junto con socios, clientes y el mundo científico, desarrollan tecnologías de vanguardia y productos, soluciones y servicios excepcionales para 40 segmentos de mercado. Actualmente, este grupo está compuesto por 10 empresas que forman parte de múltiples y diferentes sectores. Entre esas empresas, se encuentra “Freudenberg Home and Cleaning Solutions”.

Freudenberg Home and Cleaning Solutions se estructura en una división de consumo (aproximadamente el 85% de las ventas) y una división profesional. Centra su función en la creación de productos y sistemas de limpieza de marca y productos de lavandería. Los productos de este grupo se conocen bajo marcas propias como Vileda[®], Marigold[®], O-Cedar[®], Wettex[®], Gala[®] y Gimi[®]. (*Tabla 26, Anexos*).

Vileda® ha sido una de las marcas de productos para la limpieza del hogar más reconocidas internacionalmente desde su fundación en 1948. Los productos Vileda son innovadores y funcionales, y se pueden encontrar en las tiendas de más de 50 países en todo el mundo. Desde que, en 1936, los químicos de la empresa Freudenberg consiguieran un procedimiento que permitiera la fabricación de cuero sintético, la empresa no dejó de investigar hasta desarrollar una tela no tejida completamente nueva: la tela Vileda. Esto hizo colocar la piedra angular para la creación de la marca propia “Vileda” (*Ilustración 3, Anexos*) en 1948, para la utilización de esta tela con fines comerciales. El nombre “Vileda” deriva del alemán "wie Leder" que se traduce en "como cuero".

Actualmente, los productos bajo la marca Vileda® se fabrican en España, en la filial “Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica”.

B. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES.

La visión, misión y valores de la empresa son identidad o imagen corporativa, lo que le confiere continuidad, autenticidad y originalidad a la marca. Kotler y Armstrong (*Fundamentos de Marketing*, 2004) consideran la Misión como una parte importante de la planificación estratégica, y es la causa fundamental y el objetivo a largo plazo del negocio. Por otro lado, Fleitman (*Negocios Exitosos*, 2000) explicó que la Visión es el camino de desarrollo a largo plazo de la empresa, y es la dirección y motivación que guía las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad. Finalmente, Quiroa (*Misión, Visión y Valores de la Empresa*, 2020) desarrolla que los Valores se entienden como un conjunto de creencias comunes sobre cómo deben comportarse las cosas en una organización y cómo actuar en ella, es decir, representan principios éticos que sustentan el hacer de la empresa.

De esta forma, y según expresa la página web de Freudenberg Group, tenemos que:

MISIÓN: Freudenberg Home and Cleaning Solutions ofrece utensilios y productos de limpieza para el hogar, así como productos para planchar y tender. Es decir, útiles para hacer que el trabajo diario de los consumidores y clientes de todo el mundo sea más fácil y eficiente. La organización y el espíritu de nuestra empresa serán innovadores y multiculturales, basados en la confianza y la integridad, el trabajo en equipo y el compromiso de buscar incansablemente la mejora.

VISIÓN: situar nuestras marcas en una posición sólida de liderazgo mundial en cuanto a rentabilidad y cuota de mercado, para beneficio de nuestras empresas, empleados, accionistas y clientes, así como para las sociedades en las que trabajamos y vivimos.

VALORES:

- Cercanía al cliente. “Nos comprometemos a anticipar, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.
- Innovación. “Como empresa multinacional de origen alemán que compite en mercados globales, nuestra larga tradición de innovación, renovación y progreso continuos beneficia a nuestros clientes”.
- Liderazgo. “El espíritu empresarial es nuestra herencia y la base de nuestro éxito. Continuamos esta tradición a través de delegación de funciones, libertad de acción y responsabilidad personal”.
- Centrado en nuestros empleados. “Como empresa familiar procuramos el bienestar y el desarrollo personal de nuestros empleados. Rechazamos toda forma de discriminación y acoso y mostramos comprensión y respeto en el trato mutuo”.
- Responsabilidad. “Nuestra empresa y sus accionistas mantienen un fuerte compromiso con la protección del medio ambiente y con su responsabilidad como ciudadanos en todos los países y comunidades en los que operamos. Tomamos todas las precauciones posibles para garantizar la seguridad en el trabajo y de nuestros productos”.

- Orientación a largo plazo. “Después de más de 160 años, el Grupo Freudenberg continúa siendo una empresa totalmente familiar. Creemos firmemente que nuestra orientación comercial a largo plazo ofrece grandes ventajas a nuestros clientes y asociados”.

C. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA.

Como las fregonas de marca Vileda® que queremos exportar a Alemania son fabricadas en la filial española, Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL (en adelante, FHCS Ibérica), vamos a estudiar el crecimiento económico-financiero de esta.

Para ello, vamos a coger los datos de un informe económico-financiero extraído de la página de Crédito y Caución para el año 2019.

Las cuentas anuales publicadas en este informe para la empresa para los años 2017, 2018 y 2019 fueron los siguientes:

Tabla 2. Cuentas anuales de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL. (2017 - 2019).

	2017	2018	2019
VENTAS NETAS	63.242.000€	69.335.000€	71.146.000€
EBITDA	4.762.122€	3.612.353€	5.506.700€
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	4.653.000€	3.389.000€	5.253.000€
RESULTADO DEL EJERCICIO	5.936.000€	5.020.000€	6.685.000€
TOTAL ACTIVO	24.236.000€	22.134.000€	23.181.000€
PATRIMONIO NETO	10.000.000€	9.128.000€	10.705.000€
DEUDA TOTAL	14.236.000€	13.006.000€	12.476.000€
CLIENTES	5.706.000€	6.546.000€	8.170.000€
PROVEEDORES	6.141.000€	8.388.000€	7.464.000€

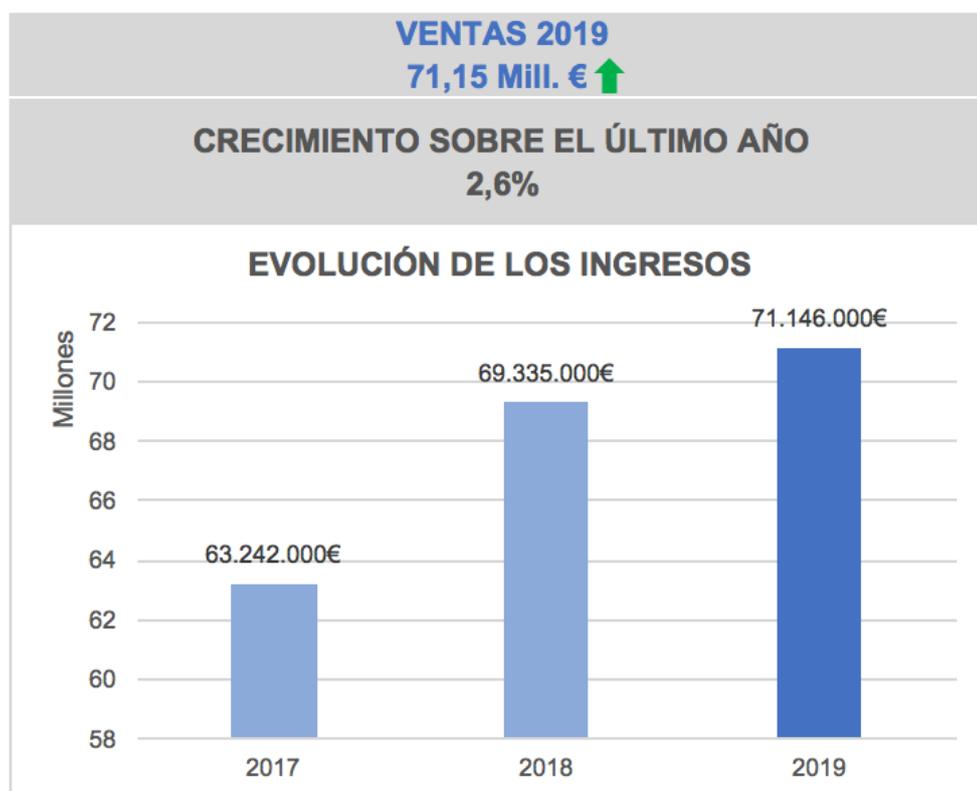
Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Con la ayuda de estos datos, vamos a estudiar las ventas de la empresa, si ésta gana dinero, si es rentable, si está endeudada, si necesita financiación y si cobra antes que paga.

FHCS Ibérica en VENTAS:

Para ver si FHCS Ibérica crece, analizamos la evolución de sus ventas en los últimos ejercicios:

Tabla 3. Ventas de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.



Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

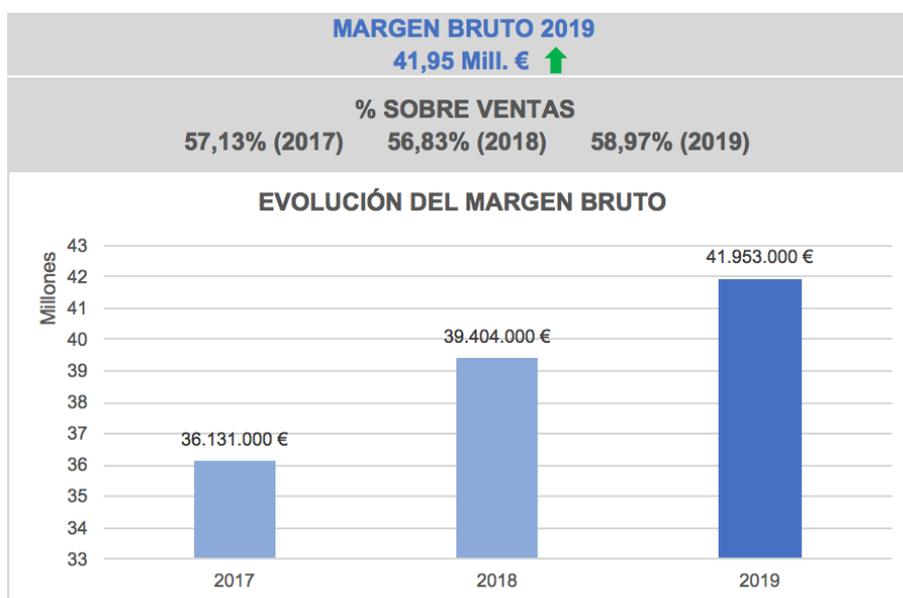
Como vemos, FHCS Ibérica cerró 2019 con 71,15 M.€ en ventas, un 2,6% más que el año anterior, y aún más que hace dos años. Por tanto, el crecimiento en ventas es positivo con el paso de los años.

FHCS Ibérica, ¿GANA DINERO?:

Para ver si FHCS Ibérica gana dinero, analizaremos tres datos: el margen bruto, el EBITDA y el beneficio neto.

- **MARGEN BRUTO:** este indicador lo determinan las ventas (sin IVA) menos el coste necesario para producir esas ventas.

Tabla 4. Margen Bruto de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.

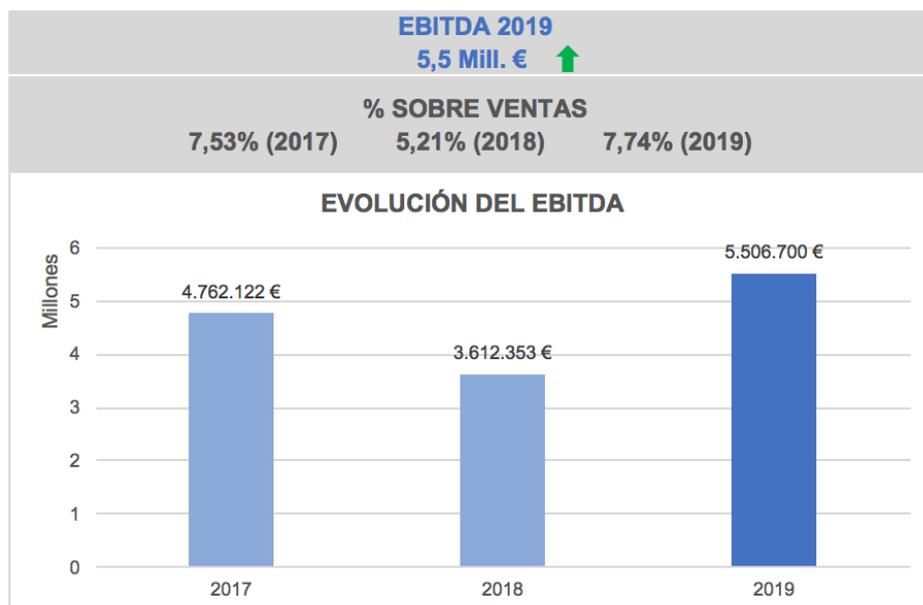


Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Como vemos, el margen bruto del último año fue de 41,95M.€, que corresponde a un 58,97% de las ventas. Estos valores, con el paso de los años, han ido aumentando, lo que nos indica que, año tras año, mejora el porcentaje de utilidad de cada euro invertido.

- **EBITDA (Beneficios antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización):** este indicador nos demuestra la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios en su actividad productiva.

Tabla 5. Beneficios antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.

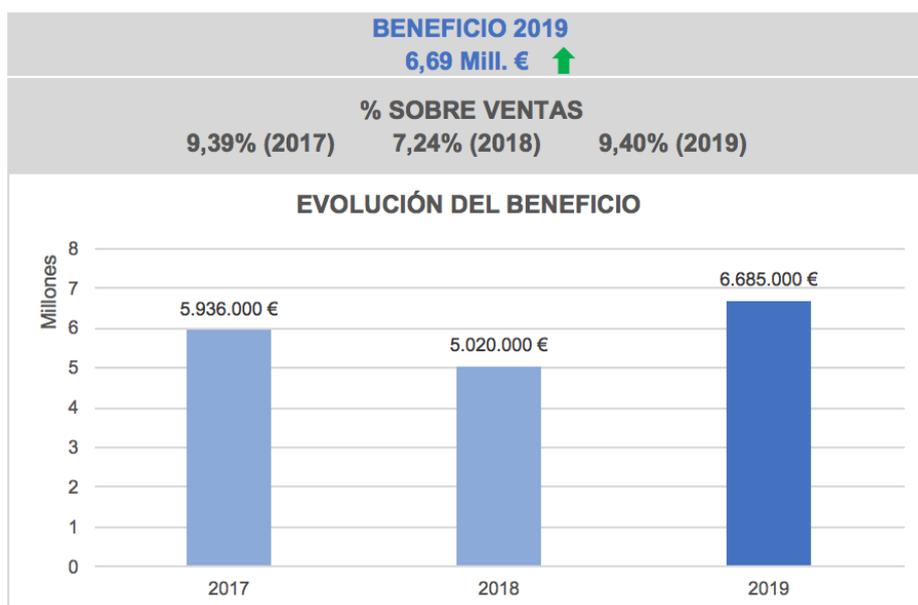


Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Como vemos, de 2017 a 2018, el EBITDA disminuyó en 1,1 M.€, lo que significó que la generación de caja por parte de la empresa fue negativa. Sin embargo, de 2018 a 2019, el EBITDA ha aumentado considerablemente, superando todos los años anteriores, llegando a representar un 7,74% de las ventas, lo que significa que la empresa tiene una buena capacidad para generar beneficios, considerando únicamente su actividad productiva.

- **BENEFICIO NETO:** resultado del ejercicio de la empresa después de restar todos los gastos, incluidos amortizaciones e impuestos.

Tabla 6. Resultado del ejercicio de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.



Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

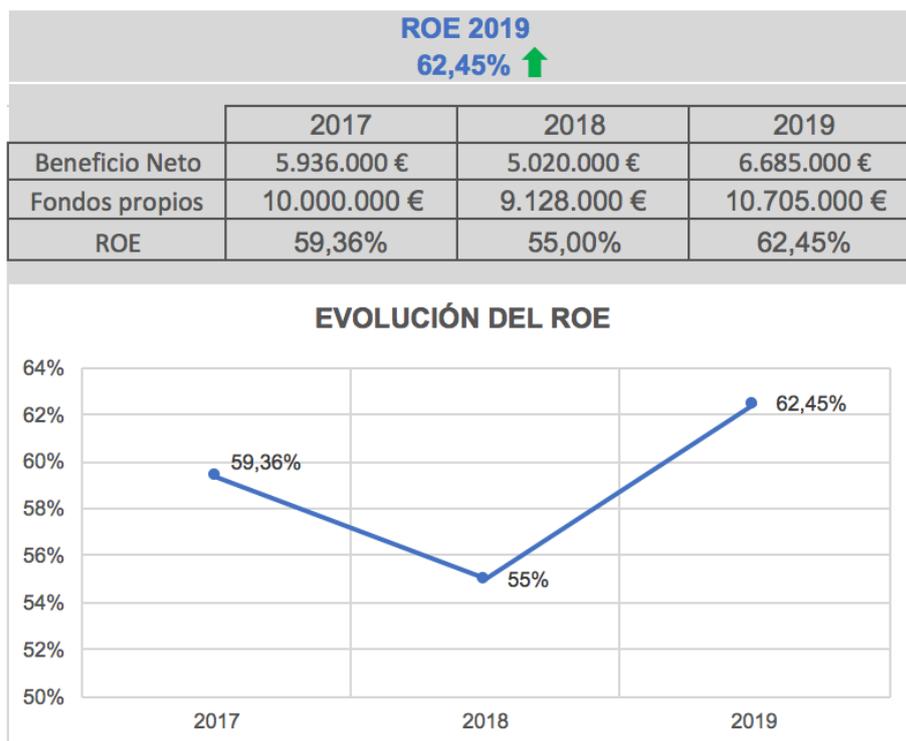
Como vemos, a pesar de que, en 2018, el beneficio neto disminuyó en 900.000€ aprox., en 2019 ha aumentado por encima de otros años, hasta alcanzar los 6,69M.€, representando un 9,4% de las ventas, lo que significa que la empresa gana más dinero que en años anteriores.

FHCS Ibérica, ¿ES RENTABLE?:

Para analizar si FHCS Ibérica es rentable, vamos a estudiar tres variables: Rentabilidad financiera (ROE), Rentabilidad de las ventas (ROS) y Rentabilidad sobre los activos (ROA).

- **ROE:** mide el rendimiento del capital, es decir, la rentabilidad obtenida por los accionistas con los fondos propios invertidos en la sociedad.

Tabla 7. Rentabilidad Financiera de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.

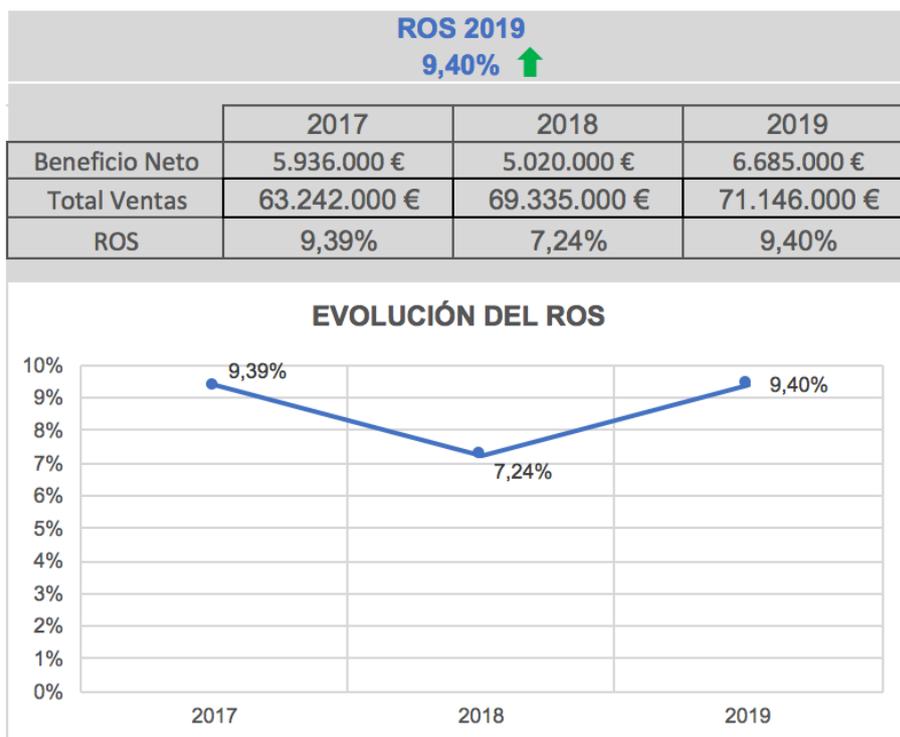


Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Que el ROE haya aumentado este último año indica que la empresa es eficiente en la generación de valor para los accionistas. Además, que esta cifra esté por encima del 20% significa que es buena señal (pero no podemos dejar de estar atentos ya que este aumento podría deberse a la adquisición de deuda, lo cual no es positivo y da una falsa señal de eficiencia).

- **ROS:** mide la rentabilidad de las ventas. Se conoce como el margen de beneficio operativo de la empresa. Se utiliza para evaluar la eficiencia operativa de la empresa y proporciona información sobre cuánto beneficio está produciendo cada euro de ventas.

Tabla 8. Rentabilidad de las Ventas de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.

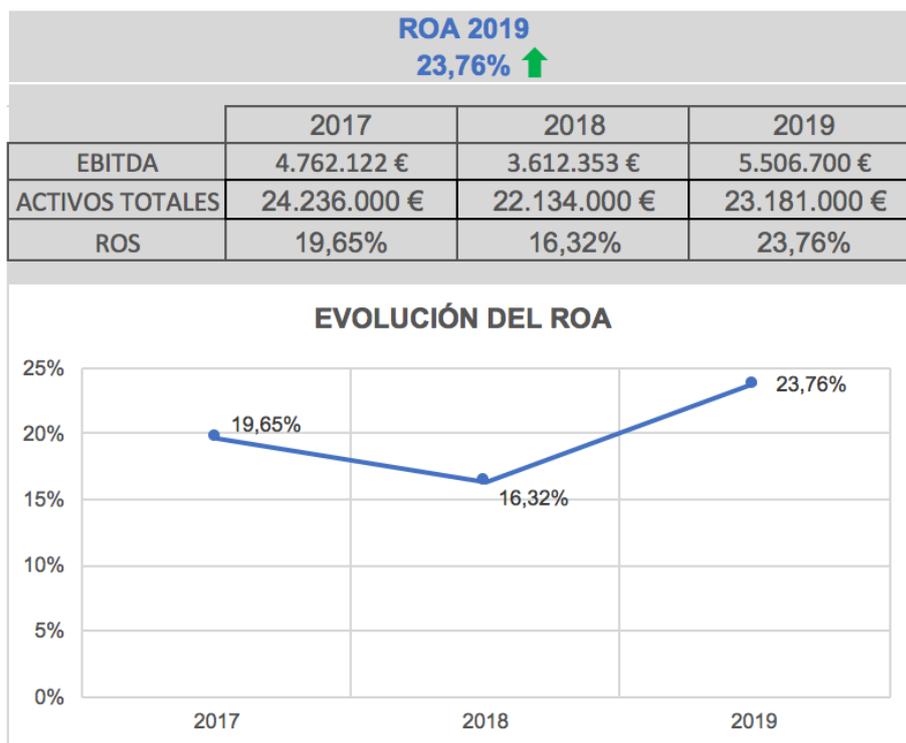


Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Como vemos, el ROS indica que la compañía está ganando dinero por cada euro de venta.

- **ROA:** mide lo eficiente que es la empresa al gestionar sus activos, es decir, cómo la empresa convierte en beneficio el dinero que invierte en activos.

Tabla 9. Rentabilidad Económica de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.



Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Que el ROA haya aumentado este último año significa que la empresa ha obtenido un mayor beneficio por cada euro invertido en activos. Además, como el ROA está muy por encima del 5%, extraemos que la empresa es muy rentable.

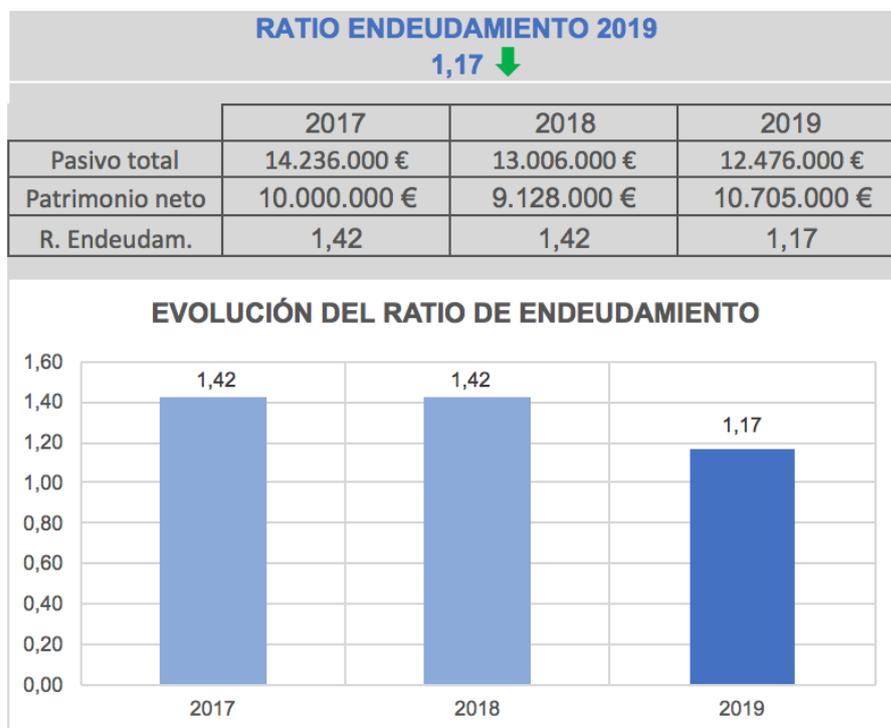
FHCS Ibérica, ¿ESTÁ ENDEUDADA?:

Este apartado nos permitirá saber, además de si la empresa gana dinero, si necesita más. Aquí calcularemos la ratio de endeudamiento.

La ratio de endeudamiento mide cuántos euros de fondos ajenos están financiando los activos de la empresa por cada euro de fondos propios, es decir, el grado de dependencia de la empresa con la financiación ajena. Es deseable que la empresa mantenga cierto grado de autonomía financiera, pero sin desaprovechar las posibilidades de expansión que

ofrece la financiación ajena. Por ello, se suele preferir valores moderados, es decir, generalmente valores entre 0,7 y 1,5.

Tabla 10. Ratio de Endeudamiento de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.



Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Como vemos, las cifras obtenidas estos años anteriores están dentro de los valores deseados, pero rozando el límite por arriba (1,42). Esto significa que la empresa está bien financiada, aunque en mayor cantidad por recursos ajenos que por recursos propios. En 2019, vemos como la empresa está aumentando el peso de los recursos propios en su estructura de financiación y reduciendo el número total de deuda ajena (1,17).

FHCS Ibérica, ¿NECESITA FINANCIACIÓN?:

Para conocer si la empresa necesita financiación, vamos a comparar sus necesidades operativas de fondos con el fondo de maniobra.

- **NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (NOF):** son los fondos que necesita la empresa para financiar operaciones corrientes, es decir, su actividad de explotación. La empresa necesita comprar materia prima, tiene cuentas pendientes de cobrar de sus clientes y, del mismo modo, también debe dinero a sus proveedores.

Tabla 11. Necesidades Operativas de Fondos de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.

NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS 2019			
1.314.000 € ↑			
	2017	2018	2019
Existencias	5.089.000 €	5.181.000 €	5.580.000 €
Tesorería	20.000 €	21.000 €	40.000 €
Clientes	5.706.000 €	6.546.000 €	8.170.000 €
Pasivo operativo	14.234.000 €	13.006.000 €	12.476.000 €
NOF	-3.419.000 €	-1.258.000 €	1.314.000 €
Crecimiento sobre el año anterior		63,21%	204,45%

Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Como vemos, con un crecimiento del 204% en 2019 respecto a 2018, la empresa tiene unas necesidades operativas de fondos crecientes, por lo que esto supone una necesidad de recursos por parte de la compañía.

- **FONDO DE MANIOBRA (FM):** son los recursos financieros a largo plazo que necesita la empresa para realizar su actividad en el corto plazo. Indica la capacidad de solvencia que tiene la empresa, es decir, la capacidad que tiene esta para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Tabla 12. Fondo de Maniobra de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.

FONDO DE MANIOBRA 2019			
4.951.000€ > 0			
	2017	2018	2019
Activo Corriente	19.676.000 €	16.484.000 €	17.427.000 €
Pasivo Corriente	14.234.000 €	13.006.000 €	12.476.000 €
FM	5.442.000 €	3.478.000 €	4.951.000 €

Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Que la empresa tenga un Fondo de Maniobra mayor que 0, significa que la empresa tiene capacidad suficiente para atender sus compromisos de pago a corto plazo. De igual forma, hay que observar que el FM está muy por encima de 0, por lo que esto podría significar que **tiene recursos financieros suficientes que podría destinar a nuevas inversiones.**

- **NOF vs. FM:** comparar las necesidades operativas de fondos con el fondo de maniobra nos va a permitir conocer si la empresa tiene excedentes de tesorería o si, por el contrario, necesita recurrir a financiación.
 - o NOF > FM = la empresa necesita financiación ajena.
 - o NOF < FM = la empresa tiene excedente de tesorería.

Tabla 13. Comparación NOF vs. FM de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.

NOF < FM (2019)			
1.314.000€ < 4.951.000€			
	2017	2018	2019
NOF	-3.419.000 €	-1.258.000 €	1.314.000 €
FM	5.442.000 €	3.478.000 €	4.951.000 €
Comparación	NOF < FM	NOF < FM	NOF < FM

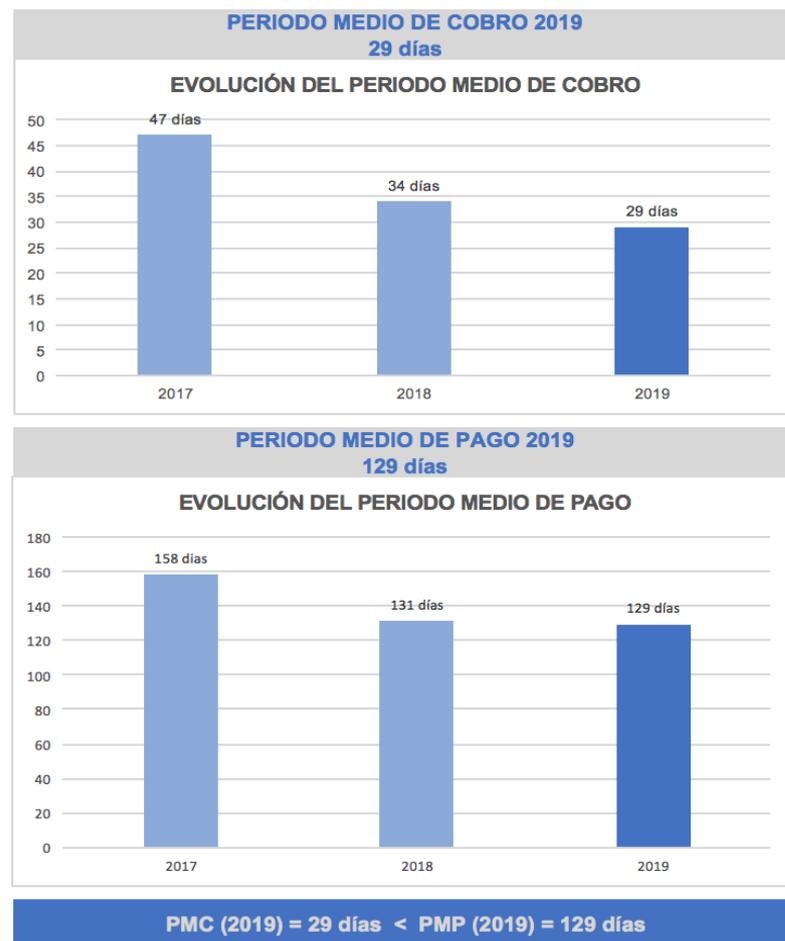
Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Como vemos, el fondo de maniobra es muy superior a las necesidades operativas de fondos, por lo que **la empresa no necesita recurrir a financiación ajena** para financiar sus operaciones.

FHCS Ibérica, ¿COBRA ANTES QUE PAGA?:

Según las ratios corrientes, el **periodo medio de cobro** indica el número de días que la empresa tarda en cobrar a sus clientes. De la misma forma, el **periodo medio de pago** indica el número de días que ésta tarda en pagar a sus proveedores. Un periodo medio de pago superior al periodo medio de cobro puede indicar que la empresa necesita liquidez, ya que tiene que hacer frente a pagos antes de cobrar sus ventas.

Tabla 14. Ratios Corrientes de Cobro y Pago de Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.



Fuente: creación propia a partir de datos extraídos del resumen obtenido de Crédito y Caución.

Como vemos, el periodo medio de cobro a clientes es mucho menor que el periodo medio de pago a proveedores, lo que significa que la empresa cobra sus ventas antes de tener que pagar sus deudas, por lo que dispondrá de liquidez a la hora de realizar los pagos a proveedores.

D. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPETENCIA.

Con el aumento de la pulcritud, la desinfección y la necesidad de comodidad para realizar estas tareas de limpieza se genera una gran necesidad de herramientas y productos de limpieza eficientes y convenientes que mejor se ajusten a las necesidades del cliente. Las prácticas tradicionales de limpieza rápidamente se quedan obsoletas para dejar paso a formas de limpieza más eficiente y menos laboriosas.

En Alemania, como en España, y en casi toda Europa, las diferentes cadenas de supermercados son los sitios populares de compra de herramientas y productos de limpieza del hogar.

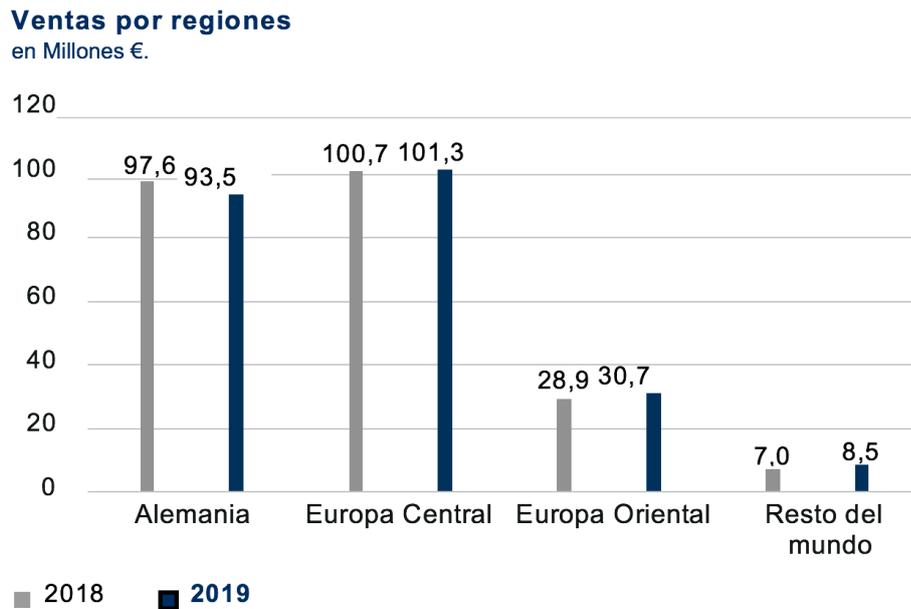
A nivel mundial podemos observar los gráficos extraídos de un estudio desarrollado por Nielsen (*tabla 27, Anexos*) que nos muestran los formatos de tienda en donde declaran haber comprado utensilios y productos para la limpieza del hogar distintas personas. Como vemos, en Alemania, los utensilios de limpieza, deben estar presentes en las grandes cadenas de supermercados, así como en las tiendas locales.

Existen numerosas empresas que producen utensilios sustitutos para la limpieza, pero, analizando la competencia, en nivel de globalización y tamaño empresarial, el principal competidor y rival directo de Vileda[®], en Alemania, es Leifheit[®].

Leifheit[®] (*ilustración 4, Anexos*) es una marca de productos para la limpieza del hogar propiedad de la empresa Leifheit AG. Esta está presente en casi todo el mundo, siendo su principal país cliente Alemania, su propio país.

El Grupo Leifheit vende sus productos en más de 80 países en todo el mundo. Los mercados de ventas más importantes son el mercado alemán, con una participación de alrededor del 40% de las ventas, y los países de Europa Central, con una participación de alrededor del 43%. Los países de Europa Central en los que más presente están son, por ejemplo, los Países Bajos, Francia y Austria. Generan alrededor del 13% de las ventas en los mercados en crecimiento de Europa Oriental, como, por ejemplo, República Checa, Polonia y Eslovaquia. Sus datos de ventas por regiones, para los años 2018 y 2019 (extraídos del informe financiero publicado en su propia página web), son:

Tabla 15. Ventas de LEIFHEIT agrupadas por regiones (en Millones de €).



Fuente: Leifheit, traducción propia.

Sus cifras financieras totales desglosadas, para los años 2018 y 2019 (extraídas del informe financiero publicado en su propia página web), fueron las siguientes:

Tabla 16. Cuenta de resultados de LEIFHEIT.

		2018	2019
Ventas			
Totales	Mill. €	234,2	234,0
Domésticos	Mill. €	180,4	182,0
Bienestar	Mill. €	19,9	19,8
Etiqueta privada	Mill. €	33,9	32,2
Rentabilidad			
Margen Bruto	%	43,6	43,1
Flujo de efectivo operativo	Mill. €	10,2	15,9
Flujo de caja libre	Mill. €	3,7	10,1
Resultado de moneda extranjera	Mill. €	0,3	0,3
BAII	Mill. €	13,1	9,9
Margen BAII	%	5,6	4,2
Utilidad antes de impuestos sobre la renta (EBT)	Mill. €	11,9	8,5
Resultado del periodo	Mill. €	8,4	5,8
Rendimiento de las ventas	%	3,6	2,5
Rentabilidad sobre recursos propios	%	8,3	6,1
Retorno de la inversión	%	3,8	2,7
Retorno sobre capital empleado	%	10,5	8,2
Acción/Cuota			
Beneficio por acción del periodo	€	0,88	0,61
Flujo de caja libre por acción	€	0,39	1,06
Dividendo por acción	€	1,05	0,55
Empleados al final del año			
	Nº de personas	1.119	1.106
Inversiones			
	Mill. €	6,6	6,0
Depreciación			
	Mill. €	6,9	8,2
Activos totales			
	Mill. €	221,8	214,6
Capital			
Ratio de equidad	%	45,9	44,8

Fuente: Leifheit, traducción propia.

4. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.

4.1. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.

A continuación, vamos a realizar el Plan de Marketing Internacional para tratar de resolver las debilidades, disminuir las amenazas, incrementar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que han ido surgiendo del análisis desarrollado en todo el apartado 3 “Desarrollo de la investigación. Análisis y estudios” de este Trabajo Fin de Grado; y así, poder alcanzar el objetivo principal del mismo.

Este Plan de Marketing Internacional estará enfocado a los siguientes objetivos:

1. Contribuir al desarrollo del sentimiento de deseo que haga que el alemán tenga la necesidad de poseer una fregona.

2. Consolidar el producto en todo el territorio alemán.
3. Adaptar la fregona al mercado alemán.
4. Desarrollar unas acciones de comunicación y distribución que apoyen todos los objetivos anteriores.

4.2. FORMAS DE ENTRADA.

El pueblo alemán da por sentada la calidad de los productos que fabrican. Por tanto, la fabricación de productos de alta calidad no es un valor añadido en el mercado germánico, sino un requisito básico e indispensable para ser competitivo. Es por esto que el mercado alemán es un campo muy complejo, en el que es difícil ganarse la confianza de estos, si vienes del extranjero. Por lo tanto, introducir una nueva y desconocida marca de utensilios de limpieza sería una tarea complicada y, seguramente, fallida. Además, como filial de una empresa alemana en España, estaría mal por nuestra parte vender nuestros productos, en Alemania, por separado a esa matriz.

Por todo esto, la internacionalización del producto se realizará a través de una **alianza estratégica** con Freudenberg Home and Cleaning Solutions GmbH.

Llevar a cabo una alianza estratégica entre estas dos empresas supondrá superar los obstáculos comerciales y poner en valor el know-how de la empresa alemana junto con el conocimiento del mercado del producto de la filial española, su experiencia en este tipo de productos y sus procesos de fabricación, así como el acceso al mercado y los canales de distribución de la empresa alemana. Las actividades de marketing, venta y post-venta no serán un problema, ya que se utilizarán todos los medios que ya utiliza la empresa alemana, y todo esto junto al sobrenombre de la alemana Vileda[®]. Gracias a esta alianza, el vínculo con las familias alemanas será indiscutible.

La responsabilidad básica que asumirá cada empresa será el completo montaje y empaquetado del producto (mediante el conocimiento y las maquinarias ya adaptadas, junto con las directrices alemanas para el etiquetado) por FHCS Ibérica. Y la promoción y distribución del producto en Alemania por Freudenberg

Home and Cleaning Solutions GmbH (a través de su actual red de distribución y promoción).

4.3. ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL A SEGUIR.

Según explica *Llamazares García-Lomas* en su libro *Marketing Internacional (2016)*, existen dos tipos de estrategias de marketing internacional que se pueden adecuar al producto a la hora de exportarlo. Se trata del desarrollo de una estrategia global o de una estrategia multidoméstica.

Por un lado, en la estrategia global, se estandarizarán las políticas de marketing del país emisor del producto en el país de destino. Por otro lado, en la estrategia multidoméstica, se adecuarán estas políticas a las características del mercado de destino.

Así, según exponen *Barber y Darder (2004)*, las fuerzas que llevan a una empresa, en el momento de la internacionalización de sus productos, a desarrollar una estrategia global son las economías de escala, la intensidad en inversiones en I+D, la importancia de los clientes multinacionales, la presencia de competidores multinacionales y la homogeneidad de gustos y necesidades. En contrapunto, las fuerzas que llevan a una empresa a desarrollar una estrategia multidoméstica son los costes de transporte y almacenamiento, las exigencias de los gobiernos locales, la estructura del mercado, las diferencias en los canales de distribución y las diferencias en los gustos o necesidades del consumidor.

De este modo, como, en nuestro caso, es necesario tener en cuenta las diferencias entre los dos mercados, pero sin perder de vista las ventajas que podrían derivarse de una estrategia global, gracias al beneficio que tiene contar con una marca presente, y de gran peso, en ambos países, se debería llevar a cabo una estrategia transnacional, que combina lo mejor de ambas estrategias (global y multidoméstica).

4.4. MARKETING-MIX INTERNACIONAL.

El dilema que se presenta para la exportación de la fregona a Alemania no está tanto en la estandarización frente a la adaptación total del producto, sino en qué medida es necesario adecuarlo para su aceptación en el mercado alemán.

Por ello, y tras haber elegido la estrategia transnacional como estrategia de marketing internacional, a continuación, elaboraremos un plan de marketing-mix para este mercado, adecuando, si es necesario, el producto, precio, promoción y distribución a las características específicas de Alemania.

4.4.1. MARKETING-MIX: PRODUCTO.

A la hora de determinar la estrategia internacional del producto, hay dos factores que deben tenerse en cuenta: los cambios que tendrán que introducirse en el producto y el nombre comercial del mismo.

La fregona se venderá en el mercado alemán con las mismas funciones y de igual forma que en España, pero todo el contenido escrito en el embalaje y la etiqueta se proporcionará en alemán, como está indicado en las leyes sobre venta de productos en Alemania.

La marca comercial será la misma, "Vileda", ya que es una marca de productos conocida internacionalmente y, además, conlleva el efecto "Made in" alemán.

Por todo ello, sacamos en claro que, obviando la parte de desarrollo del producto con respecto al etiquetado y embalaje, usaremos la estandarización de producto, porque cuenta con una posición de mercado dominante, con una débil competencia; por lo que lograremos economías de escala en la producción y en la comercialización, con una coherente y consistente imagen a nivel internacional.

4.4.2. MARKETING-MIX: PRECIO.

La decisión sobre el precio es una decisión crucial, ya que es una variable que incide directamente en las ventas y, por tanto, en la rentabilidad de la

internacionalización del producto. Para determinar los precios que se van a marcar en este nuevo mercado, es necesario considerar dos elementos básicos: la demanda y los productos sustitutivos.

Los consumidores alemanes muestran una gran tendencia, ante productos sustitutivos, a comparar precios. Los alemanes, como consumidores en busca de un producto, tienen estándares de selección muy estrictos. Para los bienes de consumo diarios duraderos (como la fregona), sus criterios de compra son: seguridad, calidad, precio, reputación, comodidad y conveniencia.

Entonces, tomando en consideración el precio de los productos sustitutivos existentes actualmente en Alemania, el precio del conjunto completo será de 18,99 euros; y, por separado, el mocho, 8,99 euros; el palo, 3,49 euros; y, el cubo, 9,99 euros.

4.4.3. MARKETING-MIX: PROMOCIÓN.

Como tercer paso en la adaptación del marketing-mix de la fregona a Alemania, es necesario determinar las actividades de promoción y comunicación que se deben realizar para dar a conocer el producto a los nuevos clientes y que se asegure su aceptación en el mercado.

Nuestro producto se comercializará como "WischMop" ("Fregona"), y llevará los siguientes accesorios: "Wischmop kopf" ("mocho"), "Stiel" ("mango" o "palo") y "Wischmop Eimer mit Powerpresse" ("cubo con escurridor").

Las promociones se estandarizarán en ambos países, utilizando los mismos spots, pero en idioma germano.

Como señaló *Santander Trade (2019)*, existen diversos instrumentos de promoción comercial. De todos ellos, considerando que nuestro producto está dirigido a usuarios domésticos, nos centraremos principalmente en la promoción por medios relacionados con el día a día en el hogar (televisión, prensa, correo ordinario, radio, internet, medios de transporte y vallas publicitarias). Además,

también participaremos en ferias (de gran reclamo para el alemán, ya que en aquí se firman la mayoría de los acuerdos y contratos, y se realizan numerosas presentaciones de nuevos productos).

- **FERIAS:** nuestro objetivo es participar en exposiciones de productos para el hogar que se realizan en diferentes ciudades de Alemania anualmente, ya que a estas asisten los públicos que tienen interés en este específico tipo de productos. Algunas de las ferias, de alcance internacional, más importantes, donde podemos presentar la fregona al público alemán son:

- Emsland-Schau Meppen (Meppen).	- Innowa (Dortmund).
- Rheinland-Pfalz-Ausstellung (Mainz).	- Kommunale (Nuremberg).
- Bauen & Sanieren (Rostock).	- FSB (Colonia).
- Thüringen Ausstellung Erfurt (Erfurt).	- IFAT (Múnich).
- Oberfranken-Ausstellung Coburg (Coburgo).	- Texcare International (Frankfurt).
- MSP Expo: Main-Spessart-Ausstellung (Lohr am Main).	- CMS Berlin: Cleaning Management Services (Berlín).
- Early Bird (Hanover).	- Haus Garten Genuss (Essen).
	- Import Shop Berlin (Berlín).

- **TELEVISIÓN:** en Alemania, el 90% de los hogares tienen, al menos, una televisión. La media de horas que un alemán pasa delante de la TV es de 4 horas diarias. Este medio es idóneo para publicitar nuestro producto en horario de mediodía, con un spot de unos 20 segundos. Las principales cadenas de televisión alemanas (que, además, cuentan con un mayor share) son:

- Das Erste (ARD).	- AFN.	- VOX.
- 3sat.	- Phoenix.	- RTL II.
- Arte.	- Deutsche Welle.	- Super RTL.
- ZDF.	- N-TV.	- RTL Living.
- Tagesschau24.	- WDR.	- Channel 21.
- Sixx.	- RTL Television.	- ProSieben.

- **PRENSA:** Alemania es el principal mercado europeo de prensa escrita y el quinto del mundo. Con un índice de penetración del 63%, los ingresos

que recibe la prensa alemana en concepto de publicidad alcanzan los 3,85 millones de euros. Los principales periódicos alemanes en los que publicitar la fregona son:

- Die Welt.	- Sueddeutsche Zeitung.
- Der Spiegel.	- Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Allgemeine Zeitung.	- Handelsblatt.
- Bild Zeitung.	

- **CORREO ORDINARIO:** el correo postal es utilizado, a modo de publicidad (revistas), en su mayoría por empresas minoristas de descuentos como son los supermercados. Por supuesto, nuestro producto estará presente en las revistas publicitarias y de descuentos de todos los establecimientos comerciales en los que esté presente nuestra marca.

- **RADIO:** en Alemania, la radio es un medio masivo de comunicación (alrededor del 80% de los alemanes que superan los 14 años de edad escuchan la radio de forma regular). Los ingresos por publicidad en radio alcanzan los 780 millones de euros. Las principales cadenas de radio en las que publicitar la fregona son:

- Deutsche Welle.	- Antenne saar.
- Deutschland Radio.	- UserDing.

- **INTERNET:** la publicidad web tiene un bajo costo, gran flexibilidad y permite la medición exhaustiva de los resultados. Alrededor del 88% de las empresas y hogares alemanes tienen conexión a Internet. El tiempo promedio que un alemán pasa navegando en internet es de 2,5 horas diarias. Los principales métodos de publicación de anuncios en la web para publicitar la fregona son:

- Email marketing.	- Publicidad en móviles.
- Banner.	- Publicidad en redes sociales y plataformas online.
- Pop-up.	

- **MEDIOS DE TRANSPORTE Y VALLAS PUBLICITARIAS:** respecto a los anuncios de la fregona en vallas publicitarias y en medios de transporte, se puede anunciar ésta en carteles de 4x3 en tranvías y taxis, así como en grandes lonas en fachadas de edificios en obras y en vallas publicitarias destinadas para ello.

4.4.4. MARKETING-MIX: DISTRIBUCIÓN.

La cuarta variable clave en el desarrollo de una política de marketing-mix es la distribución. En este sentido, es necesario determinar cómo el producto a Alemania y la forma a través de la que éste se pondrá a disposición del cliente final.

El transporte que usaremos para trasladar los productos desde la fábrica española a la sucursal alemana es el transporte por carretera. Este modo de transporte es el más barato y el más utilizado para mercancías. Este traslado lo realizará una empresa privada que cubra, actualmente, la ruta hispano-alemana. Inicialmente, este envío se cargará y enviará en cargas agrupadas (tráiler compartido); esperando, en un plazo mediano, poder realizar los envíos en cargas completas, lo que significaría que tenemos una alta demanda y tendremos que contratar transporte privado, ya que necesitaremos más espacio para acomodar la cantidad de productos enviados.

El envío irá sobre unos palets de madera y en cajas de cartón (bajo coste y biodegradable) que incluirán un aviso de que el producto es frágil, para no poner otros productos encima, ya que, por ejemplo, se podría romper un cubo, cuyo material es plástico duro.

Dado que el fabricante (FHCS Ibérica) transferirá el producto al almacén de FHCS GmbH, el canal de distribución será corto. Luego, los productos se distribuirán, desde el almacén alemán, a los minoristas, quienes serán los responsables de ofrecer el producto a los consumidores.

Esta distribución final (puesta a disposición del producto a los consumidores finales) se realizará a través de aquellos almacenes que ya cuentan con productos de la marca Vileda[®], por ejemplo:

- Kaufhäuser: grandes almacenes ubicados en el centro de las ciudades. Por ejemplo, Kaufhof, Karstadt, Kadewe.
- Fach-Kaufhäuser: grandes tiendas especializadas. Por ejemplo, Saturn, Media-Markt, Bauhaus, Obi.
- Supermärkte: supermercados. Por ejemplo, Edeka, Rewe, Kaiser, Netto, Aldi, Lidl.

4.5. IMPLANTACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO.

Para asegurar la efectiva penetración e implantación de la fregona en el mercado alemán, resulta fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

En primer lugar, es necesario determinar el momento de la entrada del producto en Alemania. Dado que Alemania y España forman la UE, y la marca existe en ambos territorios, la entrada del nuevo producto se realizará a partir de enero de 2022, una vez estudiada la internacionalización y afirmado que no existen impedimentos políticos ni comerciales.

También, para asegurar la efectividad del plan y el alcance de los objetivos deseados, no solo debemos centrarnos en la promoción y comunicación externa, sino que es importante asegurar una correcta y fluida comunicación dentro de la organización de la marca para evitar posibles superposicionamientos de actividades y la consiguiente pérdida de efectividad del plan.

Por último, para asegurar el éxito del plan será necesario llevar un control y seguimiento regular de las operaciones que lleva a cabo la marca con la fregona en Alemania. Para ello, será fundamental mantener una continua comunicación con los encargados de los diferentes puntos de venta final, para así obtener un feedback sobre el comportamiento de los nuevos clientes y asegurar que las estrategias de la matriz y su filial están alineadas. Por otro lado, se recomienda comparar de forma periódica los resultados obtenidos con los objetivos

estratégicos establecidos en el plan, y así determinar el éxito o fracaso de la expansión de la fregona a Alemania y concretar la necesidad de introducir cambios, si fuesen necesarios.

4.6. PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO.

El presupuesto del presente Plan de Marketing Internacional para llevar la fregona a Alemania será de unos 250.150 € para el primer año. La siguiente partida presupuestaria diseñada para alcanzar los objetivos propuestos será compensada con los beneficios que aporte la fidelización del consumidor con nuestro producto.

Tabla 17. Presupuesto para el desarrollo del Plan de Marketing.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE MARKETING	PRESUPUESTO PREVISTO
ACCIONES DE PRODUCTO	5.500 €
Costes para llevar a cabo los cambios necesarios en el etiquetado para la traducción de la información de embalaje a idioma alemán.	5.500 €
ACCIONES DE PRECIO	32.000 €
Costes para llevar a cabo el estudio del comportamiento del consumidor alemán.	20.000 €
Costes para llevar a cabo el estudio de la competencia y el precio de productos sustitutivos.	12.000 €
ACCIONES DE PROMOCIÓN	193.900 €
Coste de la participación en las diferentes ferias señaladas en el apartado correspondiente.	23.000 €
Coste de spots publicitarios en las principales cadenas televisivas del país.	75.000 €

Coste de publicidad en los principales periódicos alemanes.	45.000 €
Coste de publicidad mediante correo ordinario. *	0 €
Coste de publicidad en las principales cadenas de radio alemanas.	30.000 €
Coste de publicidad web.	0,75€/click (+/- 100 click al mes) = 900 €
Coste de carteles y vallas publicitarias en Alemania.	20.000 €
ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN	18.750 €
Coste de transporte por carretera (cargas agrupadas, tráiler compartido).	18.000 €
Coste paletización y embalaje para envío.	750 €
Coste de distribución final (transporte y colocación para el consumidor final). **	0 €
TOTAL	250.150 €

Fuente: creación propia.

* La promoción mediante correo ordinario será totalmente sufragada por las empresas locales (supermercados...) que realicen sus propias revistas para la comercialización y publicidad de sus productos.

** La distribución final y la colocación del producto en las diferentes empresas será sufragada por la empresa alemana y los distintos almacenes de venta al consumidor.

La mayor parte de este presupuesto está destinado a acciones para la promoción (con un 77,5% del total), seguido de las acciones para el precio (con un 12,8% del total) y un 7,5% a las acciones para la distribución. Por último, las acciones para el producto constituyen un 2,2% del presupuesto total del Plan de Marketing Internacional.

Como hemos visto en el apartado de Análisis económico y financiero de la empresa, con un margen bruto del último año de 41,95M.€, que corresponde a un 58,97% de las ventas, la empresa podrá hacerse cargo (sin poner en peligro su capital ni tener que hacer frente al endeudamiento) de los costes de desarrollo del Plan de Marketing para la internacionalización de la fregona a Alemania (*Tabla 17*).

5. CONCLUSIONES.

Alemania es una opción muy atractiva al contar con una posición estratégica en Europa, ser el país más poblado de la Unión Europea, disfrutar de un entorno político y económico muy favorable y, por supuesto, no contar con la fregona ni conocer su fácil manejo.

Se ha sacado en claro que se debe entrar en Alemania llevando a cabo una alianza estratégica, que supondrá superar los obstáculos comerciales y poner en valor el know-how de la empresa alemana junto con el conocimiento del mercado del producto de la filial española, su experiencia en este tipo de productos y sus procesos de fabricación. Este enfoque permitirá a la empresa reducir los posibles riesgos y las inversiones asociadas con la entrada en este nuevo mercado, mientras que, al mismo tiempo, amplía la posibilidad de ejercer control sobre sus operaciones en el extranjero.

Con ello, tras desarrollar un exhaustivo análisis de la empresa, del país de destino, de la competencia y del cliente, los resultados obtenidos para la internacionalización han sido positivos. El análisis de la empresa ha arrojado datos como que tiene una gran capacidad monetaria y un muy bajo nivel de endeudamiento, por lo que puede hacer frente a los gastos y primeras pérdidas derivados de la internacionalización. También, del análisis del país hemos extraído que tiene muchas más fortalezas y oportunidades, que debilidades y amenazas; lo cual demuestra que es el país idóneo para la exportación de la fregona.

En relación al producto, se llevará a cabo una estrategia de estandarización. Es decir, no será necesaria la modificación del producto al nuevo mercado, más allá de la adaptación de su etiquetado al idioma. Por tanto, se ha concluido el trabajo con el desarrollo de un Plan de Marketing con el que se prevé que la empresa logre un impacto significativo en los clientes potenciales alemanes. Se pretende convertir las acciones previstas en producto, precio, promoción y distribución en inversiones que resulten en beneficios a medio plazo, de manera que los gastos generados para la aplicación del plan representen un incremento en la fidelización del país con el producto (es decir, que los clientes potenciales se conviertan en clientes actuales).

Finalmente, desde el punto de vista económico, tanto el estudio financiero como el presupuesto realizado para el plan muestran la viabilidad del Plan de Marketing Internacional, cuya evidencia es demostrable tanto en términos de obtención de beneficios, inversión a realizar y repercusión en ventas, resultado de dicha inversión.

6. BIBLIOGRAFÍA.

Alemania | Data | Banco Mundial. (2021). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/alemania?view=chart>

Analizar mercados internacionales - Santandertrade.com. (2021). Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/>

Arenas Gaitán, J., & García Cruz, R. (s.f.). Análisis de la fundamentación teórica de los modos de entrada en los mercados internacionales: 1980-2006. Sevilla.

Artal Castells, M. (2009). Dirección de ventas. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.

Barber, J. P., & Darder, F. L. (2004). La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional. Universia Business Review.

Crédito y Caución - Compañía Líder de Seguros de Crédito y Caución. (2021). Recuperado de <https://www.creditoycaucion.es/>

Cruz, R. G. (2002). Marketing internacional. Madrid: ESIC.

Datosmacro: Alemania. (2021). Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/buscador?search=alemania>

Deutschland in Zahlen. (2021). Recuperado de <https://www.deutschlandinzahlen.de/>

Economía. Deutschland.de (2021). Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/economia>

Estadística criminal: menos delitos en Alemania pero más protagonistas menores. (2021). Recuperado de [https://www.dw.com/es/estad%C3%ADstica-criminal-menos-delitos-en-alemania-pero-m%C3%A1s-protagonistas-menores/a-52904270#:~:text=La%20Polic%C3%ADa%20alemana%20registr%C3%B3%20,de%20Polic%C3%ADa%20Criminal%20\(BKA\).](https://www.dw.com/es/estad%C3%ADstica-criminal-menos-delitos-en-alemania-pero-m%C3%A1s-protagonistas-menores/a-52904270#:~:text=La%20Polic%C3%ADa%20alemana%20registr%C3%B3%20,de%20Polic%C3%ADa%20Criminal%20(BKA).)

Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. México: McGraw-Hill.

Freudenberg Group. (2021). Recuperado de <https://www.freudenberg.com>

García Fernández, M. (2014). Plan e informes de marketing internacional (1. ed.). Madrid: IC Editorial.

Germany / Economic Studies - Coface. (2020). Recuperado de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Germany>

Global Trade Help Desk. (2021). Recuperado de <https://globaltradehelpdesk.org/es/export-960330-from-es-to-de/market-overview>

ICEX España Exportación e Inversiones, M. (2020). ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado de <http://www.icex.es/>

Imágenes de Google. (2020). Recuperado de <http://images.google.es/>

Insight View by Iberinform Internacional SAU - Crédito y Caución. (2020). Freudenberg Home and Cleaning Solutions Ibérica SL.

- Institute for Economics and Peace: Germany. (2021). Recuperado de <https://www.economicsandpeace.org/?s=germany>
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2013). Global marketing. New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). Fundamentos de marketing (6th ed.). Mexico, D.F., México: Prentice Hall.
- Lavanda Reyes, F. y Tabra Castillo, R. (2005). Negocios internacionales. Lima, Peru: Contacto Empresarial Perú.
- Leifheit AG - Finanzberichte und Quartalsmitteilungen. (2021). Recuperado de https://ir.leifheit-group.com/websites/leifheit_ir/German/3100/finanzberichte-und-quartalsmitteilungen.html?year=2019
- Llamazares García-Lomas, O. (2016). Marketing Internacional. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Los 10 principales desafíos de hacer negocios en Alemania. (2019). Recuperado de <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/business-culture/top-challenges-germany/>
- McCarthy, E., y Perreault, W. (1998). Marketing (11. ed.). Madrid: Irwin.
- Myriam Quiroa. (2020). Misión, visión y valores de una empresa. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- Población de Alemania 2020. (2021). Recuperado de <https://countrysmeters.info/es/Germany>
- Publicación del Índice Mundial de Innovación 2020: ¿Quién financiará la innovación?. (2021). Retrieved 22 February 2021, from https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2020/
- Quiñones Navarro, R. E. (2012). Mercadotecnia internacional. México: Red tercer milenio.
- Religion in Germany | Germany Religion Demographics | GRF. (2021). Recuperado de http://globalreligiousfutures.org/countries/germany#/?affiliations_religion_id=0&affiliations_year=2020®ion_name=All%20Countries&restrictions_year=2016
- Sainz de Vicuña, J. (2011). El Plan de marketing en la práctica. Madrid: ESIC.
- Salazar Carvajal, R. (2005). Estrategias de marketing en un entorno globalizado. Argentina: El Cid Editor.
- Taric. Aduanas, logística y comercio internacional. (2020). Recuperado de <https://www.taric.es>
- Transparency: Germany. (2021). Recuperado de <https://www.transparency.org/en/countries/germany>

7. ANEXOS.

Ilustración 1. Fregona, mochos y cubo.



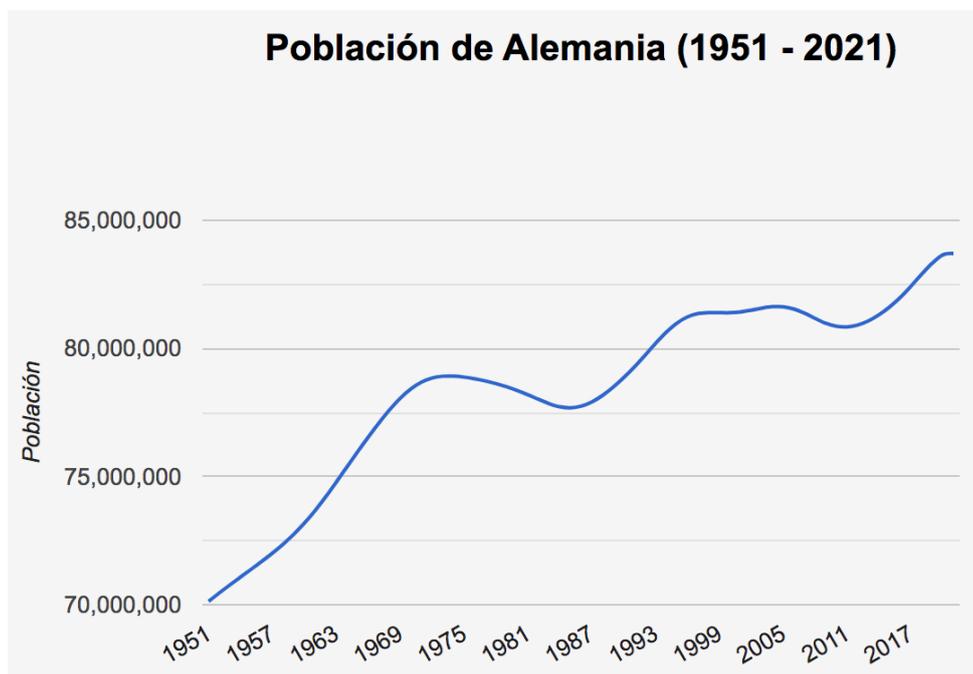
Fuente: Google Imágenes.

Ilustración 2. Mopa (fregona alemana).



Fuente: Google Imágenes.

Tabla 18. Población de Alemania (1951 - 2021).



Fuente: Countrymeters.

Tabla 19. Natalidad en Alemania (2005 - 2019).

Alemania - Natalidad				
Fecha	Nacidos	Nacidos Hombres	Nacidos Mujeres	Tasa Natalidad
2019	778.090	399.292	378.798	9,40‰
2018	787.523	404.052	383.471	9,50‰
2017	784.901	402.517	382.384	9,50‰
2016	792.141	405.587	386.554	9,60‰
2015	737.575	378.478	359.097	9,00‰
2014	714.927	366.835	348.092	8,80‰
2013	682.069	349.820	332.249	8,50‰
2012	673.544	345.629	327.915	8,40‰
2011	662.685	339.899	322.786	8,30‰
2010	677.947	347.237	330.710	8,30‰
2009	665.126	341.249	323.877	8,10‰
2008	682.514	349.862	332.652	8,30‰
2007	684.862	351.839	333.023	8,30‰
2006	672.724	345.816	326.908	8,20‰
2005	685.795	351.757	334.038	8,30‰

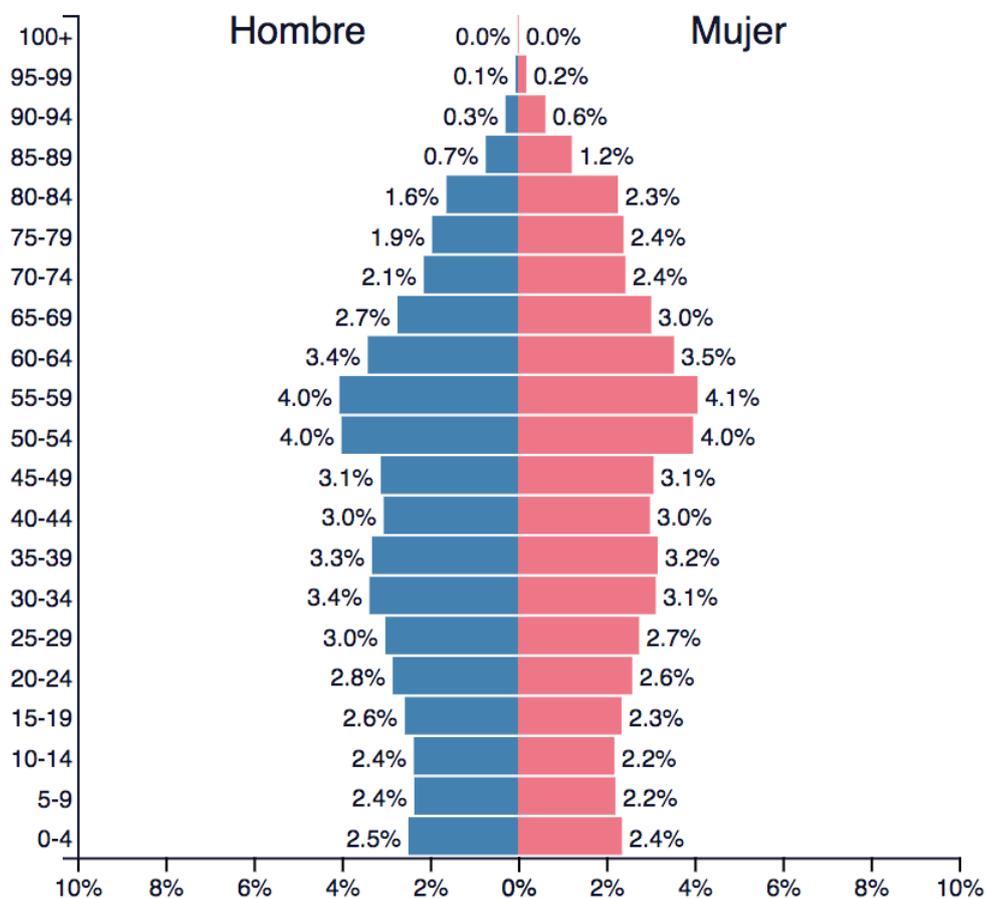
Fuente: Datosmacro Expansión.

Tabla 20. Mortalidad en Alemania (2005 - 2019).

Alemania - Mortalidad				
Fecha	Muertes	Muertes - Hombres	Muertes - Mujeres	Tasa mortalidad
2019	939.520	465.885	473.635	11,30‰
2018	954.874	470.032	484.842	11,50‰
2017	932.272	457.761	474.511	11,30‰
2016	910.902	448.305	462.597	11,10‰
2015	925.200	449.512	475.688	11,30‰
2014	868.356	422.225	446.131	10,70‰
2013	893.825	429.645	464.180	11,10‰
2012	869.582	416.423	453.159	10,80‰
2011	852.328	407.628	444.700	10,60‰
2010	858.768	409.022	449.746	10,50‰
2009	854.544	404.969	449.575	10,40‰
2008	844.439	397.651	446.788	10,30‰
2007	827.155	391.139	436.016	10,10‰
2006	821.627	385.940	435.687	10,00‰
2005	830.227	388.554	441.673	10,10‰

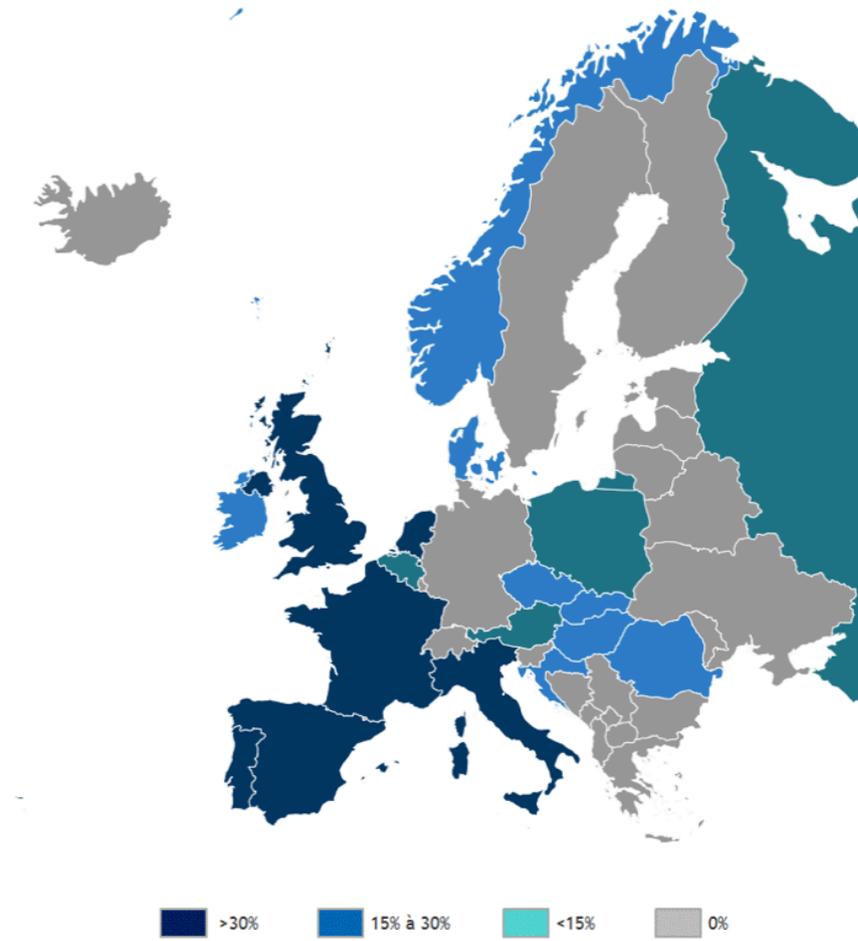
Fuente: Datosmacro Expansión.

Tabla 21. Distribución de la población alemana en 2019.



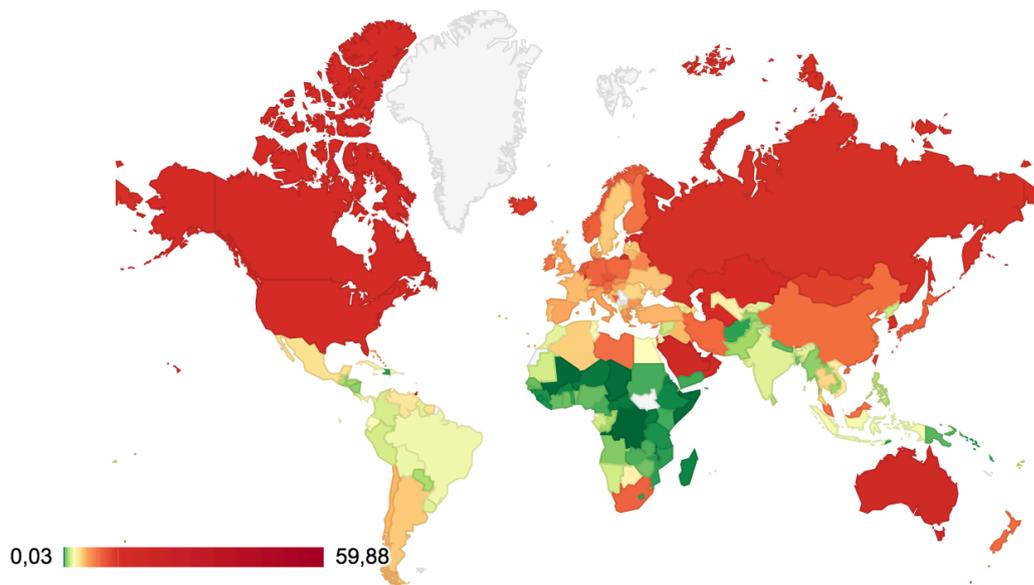
Fuente: Datosmacro Expansión.

Tabla 22. Intensidad de los incentivos fiscales al I+D+i en Europa.



Fuente: ICEX.

Tabla 23. Emisiones mundiales de CO₂ en 2019 (toneladas per cápita).



Fuente: Datosmacro.

Tabla 24. Formas jurídicas para las empresas alemanas.

Denominación Jurídica	
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Sociedad de Responsabilidad Limitada Número de Socios: No existe un número mínimo, puede ser 1 o más Capital Mínimo: 25.000 eur, con entrega de la mitad en el momento de creación de la empresa. Responsabilidad limitada a la cantidad aportada por los socios.
Aktiengesellschaft (AG)	Se trata de una sociedad anónima Número de socios: No existe un mínimo, puede ser 1 o más Capital Mínimo: 50.000 eur, con entrega de la mitad en el momento de la creación de la empresa Responsabilidad limitada a la cantidad aportada por los socios.
Offene Handelsgesellschaft (OHG)	Se trata de una sociedad comercial general Número de socios: Mínimo dos socios, no existe máximo de socios establecido Capital Mínimo: No existe capital mínimo establecido Responsabilidad solidaria e ilimitada
Kommanditgesellschaft (KG)	Sociedad en comandita Número de socios: Mínimo 2 socios. No existe un máximo de socios Existen dos tipos de socios: comanditados y comanditarios Capital Mínimo: 500 EUR Responsabilidad de los socios comanditados es personal e ilimitada Responsabilidad de los socios comanditarios se encuentra limitada al capital aportado
Kommanditgesellschaft auf Aktien(KGaA)	Sociedad comanditaria por acciones Capital Mínimo: 50.000 eur Responsabilidad ilimitada del socio general Responsabilidad limitada al capital aportado del resto de socios
GmbH & Co. KG	El socio general de esta sociedad es siempre una Sociedad de Responsabilidad Limitada (GmbH) Especialmente utilizada en mediano y pequeño negocio La responsabilidad del socio comanditario será limitada a la aportación al capital una vez que la sociedad es inscrita en el Registro Mercantil
Gesellschaft bürgerlichen Rechts(GbR)	Sociedad de Derecho Civil Número de socios: Mínimo 2 socios, puede ser personas físicas o jurídicas Responsabilidad solidaria y personal, pudiendo establecer la responsabilidad limitada al capital aportado desde la inscripción de la sociedad
Einzelunternehmen	Sociedad Unipersonal Número de socios: Un único socio Capital Mínimo: No existe capital mínimo establecido El socio único responde con su patrimonio personal de las deudas y obligaciones de la sociedad
Stiftung	Fundación Para el establecimiento de la Fundación se requiere una declaración por escrito, además en el mencionado escrito se debe indicar el nombre y sede de la Fundación así como los fines y fecha de creación En principio no tiene límite de patrimonio
Unternehmergeellschaft (UG)	Conocida coloquialmente como mini-GmbH o Euro-GmbH Capital Mínimo: Mínimo 1 EUR No es una forma jurídica independiente sino una GmbH con una forma jurídica determinada. Por tanto, la UG es especialmente adecuada para la creación de empresas de pequeñas empresas que quieren conformarse con un capital inferior y limitar su responsabilidad.
Genossenschaft	Cooperativa Número de socios: Mínimo 7 socios, sin máximo de socios establecido Inscrita en el Registro de Cooperativas

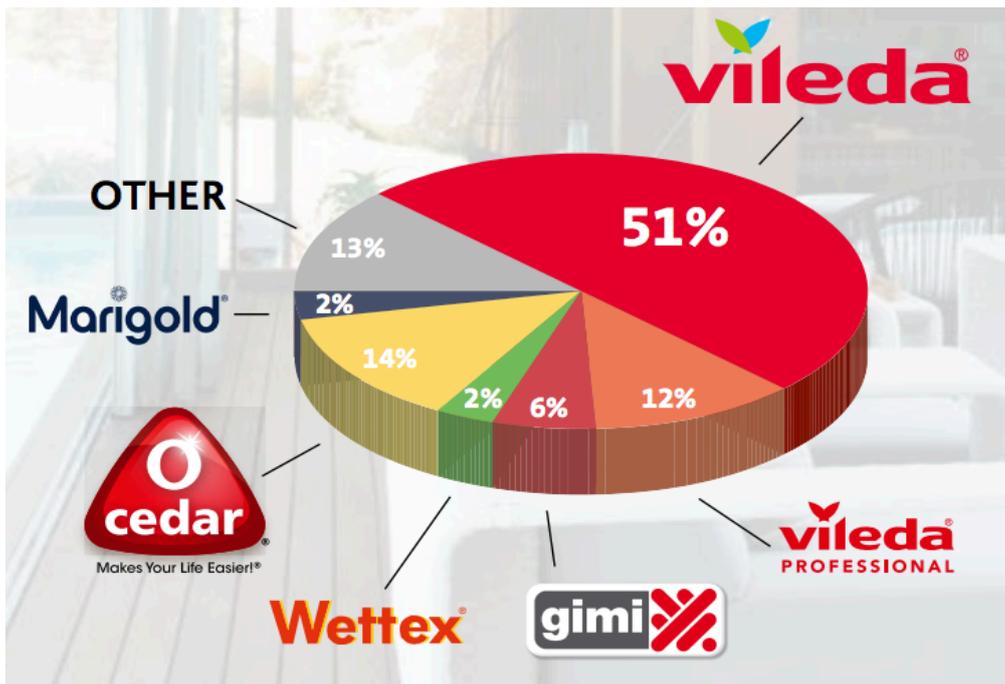
Fuente: Crédito y Caución.

Tabla 25. Cinco Fuerzas de Porter para el mercado alemán.



Fuente: Creación propia.

Tabla 26. Marcas propias de Freudenberg Home and Cleaning Solutions.



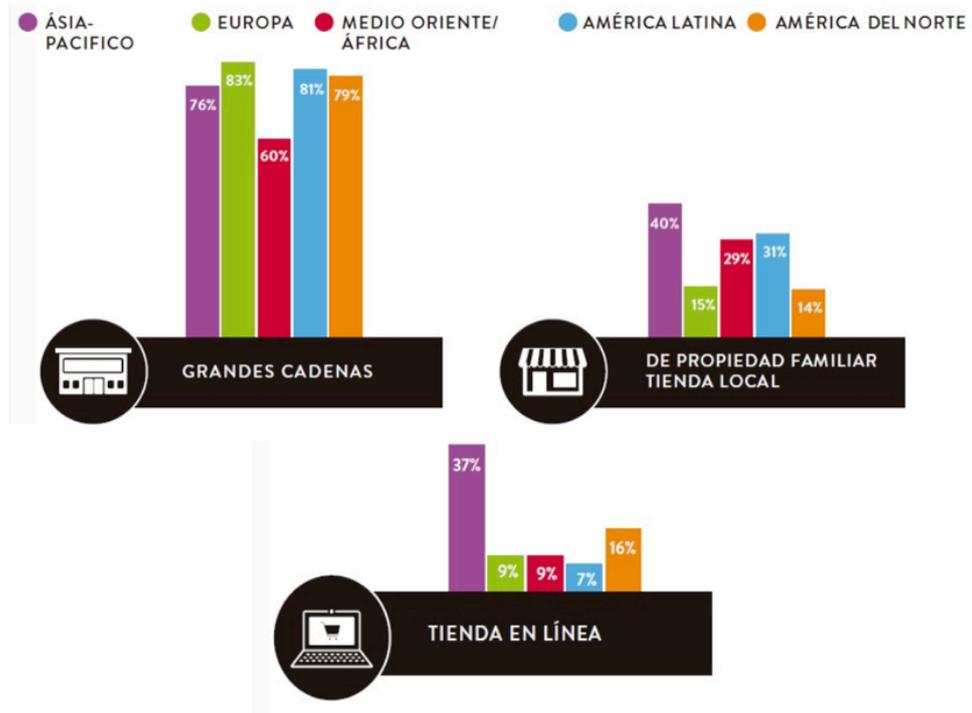
Fuente: web de Freudenberg Home and Cleaning Solutions GmbH.

Ilustración 3. Vileda, una marca de Freudenberg.



Fuente: Google Imágenes.

Tabla 27. Formatos de tienda donde clientes compran utensilios para la limpieza.



Fuente: Nielsen.

Ilustración 4. Logotipo de LEIFHEIT.



Fuente: Google Imágenes.