



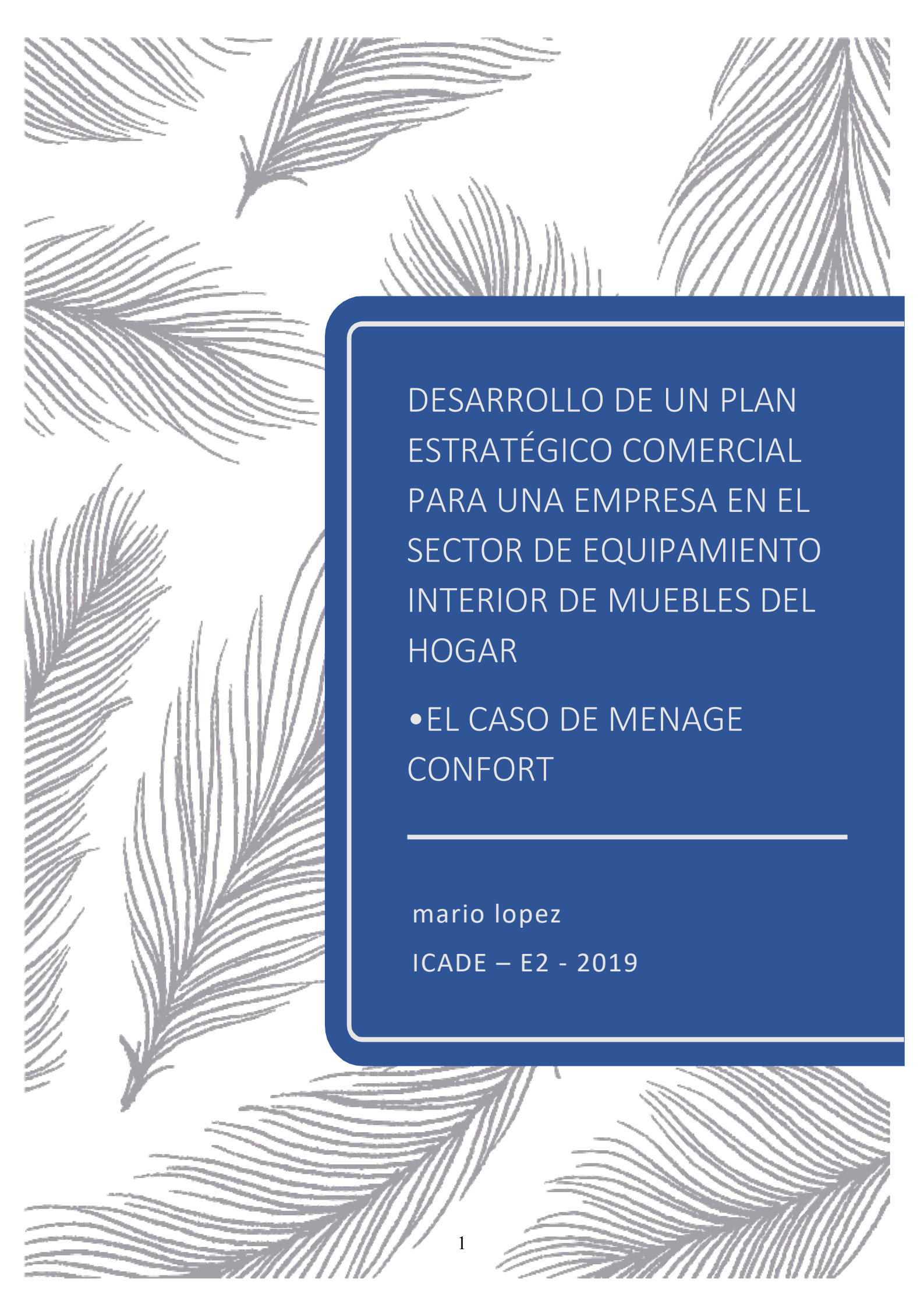
UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

# DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA UNA EMPRESA EN EL SECTOR DE EQUIPAMIENTO INTERIOR DE MUEBLES DEL HOGAR

Clave: 201503110

Coordinador: María Olga Bocigas Soler

MADRID | Junio 2019



# DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA UNA EMPRESA EN EL SECTOR DE EQUIPAMIENTO INTERIOR DE MUEBLES DEL HOGAR

- EL CASO DE MENAGE  
CONFORT

---

mario lopez

ICADE – E2 - 2019

|                                                                                                       |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>ÍNDICES.....</b>                                                                                   |         |
| • ÍNDICE DE FIGURAS.....                                                                              | (3)     |
| • ÍNDICE DE TABLAS.....                                                                               | (3)     |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                                                              | (4)     |
| <b>OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                                                              | (5)     |
| <b>METODOLOGÍA.....</b>                                                                               | (5-6)   |
| <b>ANÁLISIS.....</b>                                                                                  |         |
| <b>PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN</b>                                                              |         |
| 1. SOBRE LA EMPRESA .....                                                                             | (6-7)   |
| 2. SOBRE EL SECTOR.....                                                                               | (16-20) |
| 3. TENDENCIAS DEL MERCADO.....                                                                        | (20-22) |
| 4. CONCLUSIONES.....                                                                                  | (22)    |
| <b>PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA ENTRADA EN NUEVOS MERCADOS</b>     |         |
| 1. LA EMPRESA MENAGE CONFORT Y EL ESTADO DE SU ACTUAL INTERNACIONALIZACIÓN .....                      | (23-24) |
| 2. EVALUACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE PLAN DE MARKETING                                              |         |
| • PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DEL ICEX.....                                                       | (25)    |
| • PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE LLAMAZARES-NIETO.....                                            | (26-27) |
| • PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE CATEORA.....                                                     | (27-28) |
| • MODELO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PROPUESTO PARA MENAGE CONFORT.....                       | (29-31) |
| 3. DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE MENAGE CONFORT |         |
| • FASE 1: SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN.....                                                               | (31-34) |
| • FASE 2: MARKETING MIX INTERNACIONAL.....                                                            | (37-47) |
| • FASE 3: IMPLANTACIÓN.....                                                                           | (48)    |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                                                              | (49-51) |
| <b>FUTURAS LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....</b>                                                           | (52)    |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                                                              | (53)    |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Evolución histórica del patrimonio neto.....                                                                | 7  |
| Figura 2: Ventas por empresa en el sector, 2017 .....                                                                 | 19 |
| Figura 3: Facturación de Menage por país en Euros.....                                                                | 24 |
| Figura 4: Evolución ventas <a href="http://www.casaenorden.com">www.casaenorden.com</a> .....                         | 30 |
| Figura 5: Ventas por internet Europa por países.....                                                                  | 32 |
| Figura 6: Venta al <i>marketplace</i> en Francia.....                                                                 | 40 |
| Figura 7: Venta al <i>marketplace</i> en Alemania.....                                                                | 41 |
| Figura 8: Venta al consumidor o al pequeño fabricante en Francia.....                                                 | 42 |
| Figura 9: Venta al consumidor o al pequeño fabricante en Alemania.....                                                | 43 |
| Figura 10: Esquema del funcionamiento del comercio tradicional.....                                                   | 45 |
| Figura 11: Esquema del funcionamiento del comercio digital (venta al <i>marketplace</i> ).....                        | 46 |
| Figura 12: Esquema del funcionamiento del comercio digital .....<br>(venta a través de una plataforma digital propia) | 46 |

## **ÍNDICE DE TABLAS**

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Cadena de valor de Menage y Confort.....       | 8  |
| Tabla 2: Organigrama de Menage y Confort.....           | 11 |
| Tabla 3: Modelo elaborado por Mirco Sidow para PIT..... | 31 |



## **INTRODUCCIÓN**

España fue uno de los países más afectados por la crisis financiera del 2008, razón por la cual gran parte de las empresas nacionales que operan en el sector secundario, entre ellas Menage Confort, no fueron capaces de competir con compañías provenientes del resto de Europa. La escasez de fuentes de financiación destinadas a costear la inversión, junto con una serie de factores perjudiciales imperantes en el clima socio-económico, supuso que la mayoría de estas compañías experimentaran una marcada desaceleración.

La crisis fue especialmente dura para Menage Confort, puesto que no solo se topó con el hecho de que encontrar fuentes de financiación era una tarea muy complicada, sino que, además, sufrió una bajada total de dos tercios en su facturación. Ello se debió a que el 70% de sus ventas se realizaban en España, donde la crisis había tenido un efecto devastador sobre los sectores de la construcción y de la reforma, que están directamente ligados a su sector, y a que Grecia e Irlanda, que también significaban una gran parte de su cifra de negocios, redujeron el importe de sus compras en un 95%.

La crisis financiera se prolongó durante prácticamente una década, periodo durante el cual dichas empresas fueron quitando cuota de mercado a las empresas españolas. Es por ello que, en la actualidad, el tamaño de Menage Confort, en comparación con el de sus competidores directos, es más bien pequeño.

A día de hoy, si Menage Confort quiere ser capaz de competir en su sector, ha de crecer. Desafortunadamente, debido a la madurez del mercado europeo, es muy probable que o bien nuestra empresa tenga que buscar oportunidades de expansión en otros continentes, o que tenga que buscar una forma nueva de cubrir las necesidades del mercado europeo que aporte valor.

Ya hemos establecido que la expansión es una necesidad para Menage Confort. Ahora, nuestro trabajo va a consistir en confeccionar un Plan de Marketing Internacional a través del empleo de técnicas de investigación y selección de mercados. Mediante ellas, trataremos de determinar a de que forma Menage Confort podría llevar a cabo la expansión con éxito, todo bajo una estrategia que contemple la forma de entrada

adecuada, el nivel de adaptación necesario de su mix de marketing y, finalmente, el desarrollo de una acertada estrategia de implantación.

### **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de esta investigación es explorar la posibilidad de que la empresa Menage Confort penetre en nuevos mercados a nivel internacional. La relación con los nuevos mercados sería primordialmente una de “business to business”. No obstante, es también muy probable que la venta al CONSUMIDOR a través de los conocidos *marketplaces* sea una vía a considerar a la hora de elaborar la estrategia de expansión internacional, principalmente porque el *e-commerce* está experimentando un auge notable en la actualidad, y el *e-commerce* tiende a fomentar el B2C en el sector en el que opera Menage Confort. Dicho esto, es necesario aclarar que el empleo de los *marketplaces* también se utilizaría para vender al pequeño fabricante.

Para cumplir con el propósito, el estudio debe trabajar con variables macroeconómicas concernientes a sectores directamente relacionados con el de nuestra empresa, principalmente el del herraje para muebles, así como con los aspectos técnicos que afectan directamente a la comercialización de la gama de productos de la empresa.

### **METODOLOGÍA**

La metodología propuesta pretende:

- Tener en cuenta la naturaleza de dicho modelo de negocio, primordialmente de B2B, a la par que se considera el hecho de que el B2C, a través de los *marketplaces*, está pasando a formar parte del ADN del sector.
- Realizar un análisis de mercado a nivel internacional del sector de equipamiento interior de muebles de cocina y hogar, a través del propio sector y de los sectores directamente relacionados con este último.
- Analizar los aspectos técnicos del producto que habrían de tenerse en cuenta a la hora de comercializar el producto a nivel global.
- Considerar los valores de la empresa en caso de buscar colaboradores o distribuidores.

- Aprovechar el conocimiento que la empresa ya posee acerca de los mercados internacionales.

Este análisis se llevará a cabo en base a información secundaria, obtenida de bases de datos científicas como EBSCO y Google Scholar, y a través de información primaria, proporcionada por la empresa.

## **PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN**

### **SOBRE LA EMPRESA**

#### **a) HISTORIA**

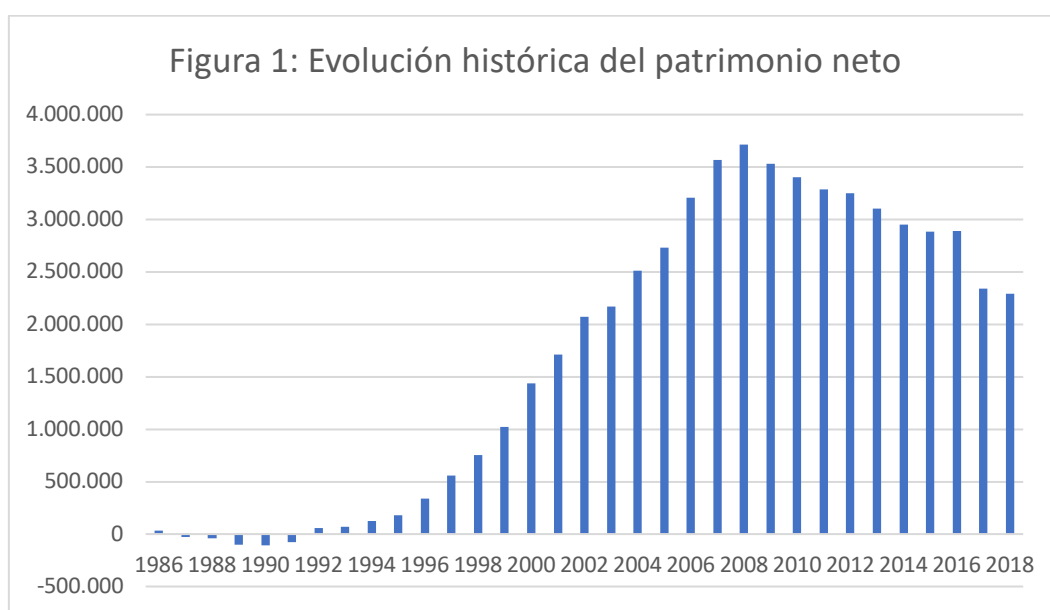
La creación de Menage Confort fue posible gracias a la existencia de su empresa matriz: TEMSA (Talleres Emilio Montañés). TEMSA es una empresa auxiliar que se dedica a la fabricación y el suministro de componentes para electrodomésticos a grandes fabricantes de línea blanca de (básicamente cestas para lavavajillas, parrillas para hornos, frigoríficos, etc.)

La creación de Menage Confort pretendía, dados los conocimientos en la transformación de componentes de acero y las infraestructuras que ya se poseían en la familia, ampliar las posibilidades de negocio creando una línea propia de producto, complementando así la fabricación para terceros como industria auxiliar, con una gama propia, con la idea inicial de ser líderes en el mercado nacional y posteriormente hacerse un hueco en el mercado internacional.

Cabe también destacar el papel jugado por la consultora Cesea en los inicios de la empresa, ya que colaboró de manera intensiva en la elaboración de su primer plan estratégico.

En 1986 se funda Menage Confort. En sus comienzos, su función era la comercialización de productos manufacturados en su empresa matriz: TEMSA. Posteriormente, y como consecuencia de la necesidad de uniformizar la fabricación y mejorar el servicio a sus

clientes, se funda su primer centro de producción, cuyo destino era el diseño, el desarrollo y la fabricación de su producto (accesorios para el equipamiento interior de cocina y hogar). De esta forma, Menage Confort se desvincula definitivamente de TEMSA. La continua innovación, la calidad en el servicio, y la adaptación a las necesidades de sus clientes, ha permitido a Menage Confort un crecimiento continuado y la introducción de sus productos en diferentes mercados, tanto nacionales como internacionales. En la actualidad, Menage Confort emplea a un total de 64 personas.



Fuente: Menage Confort, 2019

La evolución de su Patrimonio Neto a lo largo de su historia, como se puede apreciar la figura de arriba, ha sido considerable. Nótese que en el año 2000 el incremento en el patrimonio neto es especialmente notable. Esto es así porque, en ese año, Menage Confort abre su propia fábrica, desvinculándose así de TEMSA de manera definitiva (a pesar de que es TEMSA la que aporta los recursos para la fundación de esta fábrica). Por otro lado, se ha de tener en cuenta que en la crisis las bajadas de patrimonio deberían de ser más notables, pero la presencia de una gran cantidad de existencias en el almacén contribuye a aminorar dichas bajadas.

## b) MISIÓN, VISIÓN E IMAGEN DE MARCA

### 1. MISIÓN

Crear productos funcionales de alta calidad que optimicen el acceso, la organización y el orden en las cocinas, armarios vestidores y el hogar en general.

### 2. VISIÓN

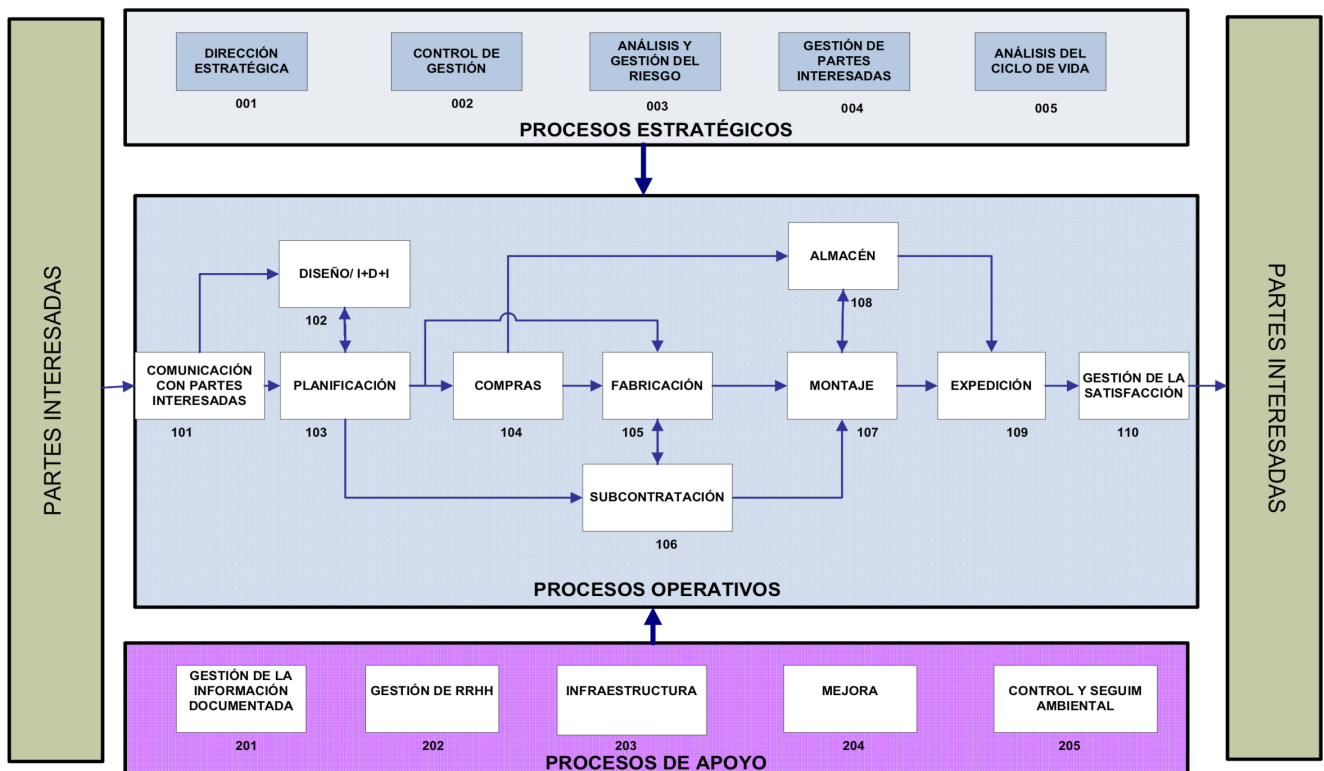
Establecerse como líder en el suministro de equipamiento interior para muebles de cocina y armario vestidor en el mercado nacional y como una de las opciones de referencia en el mercado internacional.

### 3. IMAGEN DE MARCA

Los productos de Menage Confort transmiten funcionalidad y calidad, tanto en el uso como en el acabado. Esta imagen se transmite al cliente a través de todas las actividades realizadas por la empresa, empezando por el producto, el servicio y la atención al cliente tanto en la venta como en la posventa.

## c) CADENA DE VALOR DE MENAGE CONFORT

Tabla 1: Cadena de valor de Menage y Confort



La cadena de valor la conforman las actividades llevadas a cabo por los distintos departamentos que componen la empresa. Son dichas actividades las que convierten el recurso primario en un bien listo para ser disfrutado. El aporte de valor añadido a la materia prima se lleva a cabo de manera sistemática y progresiva.

Los procesos son analizados de manera constante, y en función de ese análisis, se introducen cambios en ellos con el objetivo de lograr que el derroche se minimice al máximo. La implantación de la filosofía *Lean Manufacturing*, que se inició en 2016 en Menage Confort, está ayudando considerablemente a optimizar los procesos que aportan valor y a desechar los que no lo hacen, aportando una ventaja competitiva al producto.

Dentro de los procesos operativos de Menage Confort se pueden diferenciar tres bloques: procesos relacionados con el diseño del producto, procesos relacionados con la producción, y procesos relacionados con la logística y la expedición.

#### ○ PROCESOS OPERATIVOS

##### 1º Diseño de producto

En el departamento de I+D+I Menage Confort cuenta con los últimos avances en lo que se refiere a tecnología, además de con un personal altamente cualificado.

En el desarrollo de un nuevo producto el protagonista es el consumidor.

Partiendo del planteamiento inicial y siguiendo varias etapas de desarrollo, estructuradas a la perfección, se llega a la solución final.

Facilidad de montaje, estética, funcionalidad y calidad son premisas indispensables a la hora de desarrollar un nuevo producto.

## 2º Proceso productivo

Existen varias fases, todas ellas supervisadas de forma meticulosa:

### **Materia prima/compras**

La materia prima habrá de cumplir con unos requisitos preestablecidos si se pretende que logré alcanzar los niveles de calidad deseados.

El proceso de compra de la materia prima se genera a partir de la demanda de los clientes siguiendo la filosofía del “Lean Manufacturing”. Los proveedores suministran semanalmente la materia prima necesaria para la fabricación demandada.

Debemos incluir, además, los productos comercializados por la empresa que son suministrados ya preparados para la venta al cliente y cuyo proceso no incluye su manufactura sino única y exclusivamente la compra, venta y expedición del mismo.

### **Fabricación**

La materia prima se transforma y recubre por orden de entrada buscando el lote óptimo para un servicio rápido y buscando minimizar el stock al máximo.

Esto se consigue mediante un transformado en línea donde se intenta no generar stocks intermedios y fabricar el producto desde el inicio hasta la terminación del mismo.

### **Montaje y empaquetado**

El producto terminado pasa a la sección de ensamblado y empaquetado, en donde cada pieza se manipula y se inspecciona individualmente para su montaje, empaquetado, almacenaje y posterior envío.

El montaje se lleva a cabo en células desarrolladas específicamente para familias de producto concretas con subcomponentes comunes, las cuales alimentan un almacén donde se estoca la demanda generada por los clientes, intentando minimizar al máximo el número de días que queda almacenado el material antes de su expedición.

Algunos pedidos con características concretas son montados y expedidos sin ser almacenados.

3º Logística y expedición

El servicio a los clientes en el ámbito nacional oscila entre 24 y 72 horas. Se trata de pedidos de poca cuantía y muy repetitivos.

Para el ámbito internacional el servicio pasa a 4 semanas al tratarse de pedidos de mayor volumen, con gran número de referencias y con una frecuencia menor. Se está trabajando para reducir este plazo a 1 / 2 semanas.

**d) ORGANIGRAMA**

Tabla 2: Organigrama de Menage y Confort



Fuente: Menage Confort, 2019



### e) ANÁLISIS DAFO

#### DAFO

|                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Debilidades</b><br><br>Precio alto<br>Posicionamiento y baja facturación<br>Falta de tradición exportadora en España<br>Localización geográfica | <b>Amenazas</b><br><br>Desarrollo de nuevas gamas de producto por parte de la competencia durante los últimos años                                 |
| <b>Fortalezas</b><br><br>Alta calidad del producto<br>Talento del personal de I+D<br>Costes de producción competitivos<br>Marca prestigiosa        | <b>Oportunidades</b><br><br>Mercados emergentes<br>Alianzas con otras empresas del sector (incluyendo competidores)<br>Plataformas de venta online |

Fuente: elaboración propia

#### *Aclaraciones del análisis DAFO*

- ¿Por qué la falta de tradición exportadora en España es una debilidad para Menage Confort?

Imaginemos que un cliente no europeo ha de importar mercancía mediante transporte marítimo. A este cliente le va a resultar mucho más conveniente y económico comprar todos los bienes a un único país que recurrir a diferentes países. Esto es así porque del primer modo todos los bienes importados pueden ser transportados en el mismo cargamento.

- ¿Por qué se puede considerar a la localización geográfica de Menage Confort como una debilidad?

No todo el transporte de mercancías se lleva a cabo mediante la vía marítima; a los clientes europeos se les suele enviar el producto en camiones u otros medios de transporte terrestres similares. España también está en desventaja en relación a sus competidores en este ámbito, puesto que es el punto más alejado de Europa. El problema de la distancia se ve agravado por el hecho de que el producto que fabrica Menage Confort es especialmente voluminoso.

- Con mercados emergentes nos referimos a mercados físicos, por un lado, como pueden ser India, China, Oriente y Países del este, y al mercado del *e-commerce*.

## f) PRODUCTOS

La cartera de productos de Menage Confort se compone de tres líneas:

### 1 *Equipamiento de cocina*

Descripción: Menage Confort pone a disposición del cliente una serie de productos mediante los cuales es posible alcanzar unos estándares altos en lo que se refiere a estética, funcionalidad y orden en la cocina: equipamiento para módulos bajos, módulos de rincón, módulos altos, módulos de pared y sobre-encimera.



**Módulo bajo**



**Módulo rincón**



**Módulo alto**



**Módulo pared y sobre-encimera**

## **2 Equipamiento armario vestidor:**

Descripción: Menage Confort pone a disposición del cliente una serie de productos mediante los cuales se consigue el máximo aprovechamiento del espacio disponible en los armarios, facilitando una distribución ordenada y un acceso cómodo a las prendas guardadas en su interior. En todos ellos se ha cuidado al detalle tanto el aspecto estético como la funcionalidad. La gama de productos incluye soportes para zapatos, soportes para pantalones, cestos y estantes extraíbles, perchas y soportes multiuso, espejos extraíbles y soportes elevadores.



**Soportes zapatos**



**Soportes pantalones**



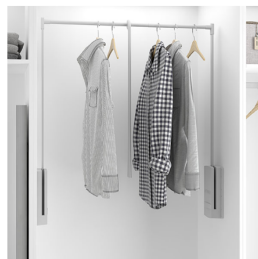
**Cestos y estantes extraíbles**



**Perchas y soportes multiuso**



**Espejos extraíbles**



**Soportes elevadores**

### 3 *Sistema modular Structura*

Descripción: Structura es una línea compuesta de varios componentes, como soportes, tubos y adaptadores, a través de los cuales se pueden conformar diferentes sistemas de diversas utilidades. Se trata de un conjunto versátil, práctico y funcional; adaptable a cualquier ambiente del hogar. Se presenta en varios acabados (entre ellos plata y bronce) y es fácil de combinar con diferentes tonalidades de melamina y madera. Su estabilidad y capacidad de carga han sido cuidadosamente testadas. Además, su montaje es rápido y sencillo.



#### **g) POLÍTICA DE PRECIOS PARA EL CLIENTE**

La política de precios está en consonancia con el producto y la imagen transmitida. El producto se vende por el valor que aporta, existiendo un equilibrio entre este valor y lo que el cliente percibe que debe pagar por él. El precio al que vende Menage Confort a su cliente está por encima de la media.

## **h) PERFIL DEL CONSUMIDOR**

El consumidor tiene una edad media (entre 30 a 60 años). Puede ser hombre o mujer. Aspira a tener un hogar cómodo y funcional. Tienen un poder adquisitivo medio/alto. No le importa complementar su casa con accesorios que le aporten comodidad y funcionalidad porque lo consideran un valor.

Incluimos el perfil del consumidor en el análisis porque, a pesar de que es cierto de que el modelo de negocio de Menage Confort se basa en el B2B, es crucial tener en cuenta en que localizaciones geográficas abunda el perfil de consumidor.

## **SOBRE EL SECTOR**

### *○ Introducción al sector*

El sector en el que opera Menage Confort (equipamiento para muebles de cocina y armario vestidor) es un sector específico que forma parte de un sector más global (el sector de guarniciones, herrajes y artículos similares, para mueble excepto cerraduras, cerrojos, cierres y bisagras). El valor total de las exportaciones de dicho “sector global” fue de 1.871.901.176,91€ en el año 2017 (Fuente: Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones Subdirección, 2017).

Dentro del sector las compañías operan principalmente mediante el B2B. Esto quiere decir que los clientes de las empresas son otras empresas. Es común que las empresas vendan productos a su competencia para que esta los comercialice bajo su propio nombre. Los clientes B2B se pueden dividir en dos grupos:

- Almacenistas: en España es el principal cliente, acaparando un 80 % de la cuota de mercado. Los almacenistas distribuyen y venden el producto a pequeños fabricantes de muebles de cocina y armario vestidor. El ejemplo más común de pequeño fabricante es el carpintero.

- Grandes industriales: su influencia en España no es tan significativa como la de los almacenistas. Sin embargo, en otros países europeos, principalmente en Alemania e Italia, su cuota de mercado es mucho mayor. Los grandes industriales venden el producto a través de sus propias tiendas, o través de puntos de venta ajenos a éstos.

Por otro lado, nos encontramos con una tendencia que, actualmente, está disfrutando de un auge exponencial: la comercialización de bienes por medio de plataformas digitales especializadas (ejemplo: <https://www.herrajescocinaonline.com>). Las plataformas digitales establecen un canal de contacto directo entre el fabricante y los pequeños fabricantes y consumidores, de tal forma que es una vía que puede tratarse tanto de B2B (en caso de que le venda al pequeño fabricante), como de B2C (en caso de que le venda directamente al consumidor). Estas plataformas pueden o bien pertenecer a la empresa fabricante (poco común) o ser independientes a ésta. Fuera de las plataformas especializadas, el ejemplo más común de plataforma digital es Amazon.

- *Información acerca de las exportaciones del sector con partida 830242 (GUARNICIONES, HERRAJES Y ARTICULOS SIMILARES, PARA MUEBLE. EXCEPTO CERRADURAS, CERROJOS, CIERRES Y BISAGRAS\*) en España:*

Los datos con los que se cuenta a nivel oficial son los recogidos por la federación COFEARFE, que engloba a todo el sector de ferretería y bricolaje español y donde se encuentran los herrajes.

- Las exportaciones españolas de la partida arancelaria 830242 en 2017 fueron: 101.431.023,26€
- Las exportaciones españolas de la partida 830242 en 2018 se han incrementado un 3,85% en este año con respecto al 2017.

- *Fragmentación del sector del equipamiento para muebles de cocina y armario vestidor*

La competencia no es tanto entre países sino más bien entre empresas. Hoy en día prácticamente en todo el mundo (al menos en Europa, Norteamérica y Asia) las empresas tienen acceso a la tecnología y a la logística necesaria para poder competir a nivel global. Lo que sí veremos cada vez con más frecuencia serán empresas de países llamados emergentes que van a ser capaces de producir productos tan buenos como los de Menage & Confort, por lo que la búsqueda de elementos innovadores y diferenciadores va a resultar fundamental.

Dentro de las empresas que son competencia directa para Menage Confort y que cuentan con un posicionamiento más alto que ella hallamos una serie de empresas cuya nacionalidad suele ser alemana o italiana.

-VAUTH SAGEL (Facturación en 2017): 25 millones de Euros

-INOXA (Facturación en 2017): 17,02 millones de Euros

-KESSEMBOHMER (Facturación en 2017): 173,52 millones de Euros

-VIBO (Facturación en 2017): 25,17 millones de Euros

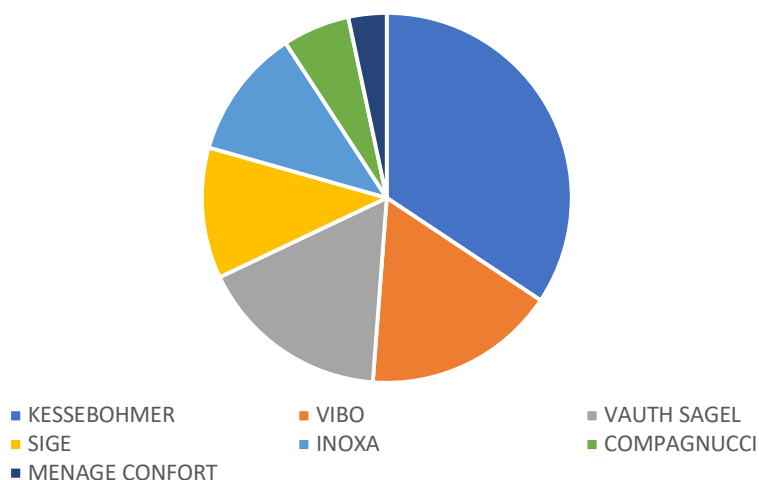
-SIGE (Facturación en 2017): 17,08 millones de Euros

Fuente: Iberinform, 2017

La facturación de Menage Confort en el año 2017 fue 4.994.579 (Fuente: Menage Confort, 2019).

Podemos apreciar que es un sector en el que hay un grandísimo contraste entre la empresa líder a nivel internacional (Kessemböhrmer) y el resto (ver figura de abajo). No obstante, se ha de tener en cuenta el hecho de que Kessemböhrmer es una empresa que cuenta con una mayor diversificación de producto que el resto de las compañías que operan en este sector. Según Iberinform (2017), deduciendo la facturación de productos no abarcados por el sector su facturación se estima en 51.287.328 para el año 2017

Figura 2: Ventas por empresa en el sector, 2017



○ *Actualidad y perspectivas del sector:*

- Respecto a la posición tecnológica e innovadora del sector:

De acuerdo con Menage (2017), más que una diferenciación entre sectores la clave está en la diferenciación entre distintas empresas del mismo sector. Las de mayor inercia o resistencia al cambio perderán oportunidades y se descolgarán. Las más avanzadas serán punteras en su sector. El mínimo denominador común para alcanzar la competitividad sostenible sin duda subirá considerablemente.

- Principales necesidades

De acuerdo con Menage (2017), a nivel general de nuestro país se necesita hacer una apuesta seria por la educación; las personas van a ser la clave de la competitividad. Sin olvidar por supuesto la importancia de unos sólidos conocimientos técnicos es fundamental profundizar en el desarrollo de habilidades sociales: la inteligencia intrapersonal, relacionada con el conocimiento de uno mismo y la gestión de las emociones, así como la interpersonal, la capacidad de relacionarse con soltura incluso con personas de muy diverso origen. Para ello será necesario trabajar en competencias y habilidades como el trabajo en equipo, la empatía, la negociación, la venta, la motivación, el liderazgo, la búsqueda de consensos, la comunicación, la capacidad para hablar en



público, la creatividad, etc. En definitiva, todo aquello en lo cual las máquinas o la inteligencia artificial no nos van a poder sustituir.

Desde el punto de empresa será prioritario conjuntar un equipo de personas comprometido y con unos valores volcados en lograr la satisfacción del cliente. Para ello se habrá de apostar por crear culturas de empresa fuertes, dinámicas e innovadoras, y por programas de formación continua que nos permitan ser flexibles y adaptables.

### **TENDENCIAS ACTUALES DEL MERCADO A NIVEL GLOBAL**

#### **“Less is a Bore”**

El uso de los materiales no solo tiene una función estructural, sino también decorativa.

En la búsqueda de superficies que huyan de la regularidad o simplicidad, se lanzan diseños repletos de matices en los que se juega con el volumen, la destonificación, los acabados aglomerados y las piedras naturales llenas de detalles e irregularidades. El uso de los materiales no solo tiene una función estructural, sino también decorativa. Las texturas y acabados son otro de los campos que toman fuerza.

En cocinas y baños, este recurso se traduce en elementos monolíticos, donde la piedra, natural o reproducida, se convierte en el elemento que reviste todo el espacio: encimeras, mesas, frontales de mobiliario, asientos, etc.

#### **“Memento Design”**

Se aprecia un fenómeno de «desglobalización», como una forma de volver a modos tradicionales de manufactura.

Uno de los ejes de esta tendencia es la colaboración. Marcas globales se asocian con artesanos locales para promover productos y técnicas artesanales. El objetivo es acercar estilos locales auténticos, inspirados en diferentes lugares y épocas, a nuestra cultura global.

Destaca la importancia de los detalles relieves, grabados, entramados, estampados tridimensionales, acabados imperfectos, deconstrucciones y redimensiones.

#### “Everywhere like Home”

Una de las consecuencias es un interiorismo más flexible, donde en ocasiones es difícil identificar el uso al que está destinado el espacio.

La idea de una pequeña estancia dedicada a despacho en el hogar desaparece en favor de modelos más flexibles. Así, cocinas, pasillos o salones se convierten en oficinas improvisadas, con soluciones flexibles y desmontables. Las encimeras de la cocina ganan en multifuncionalidad y aumentan para albergar una mesa.

#### “(Dis) Connection Space”

La ansiedad es una preocupación actual y en interiorismo se proyectan espacios para reducirla.

La aplicación en el caso de los herrajes pasa por diseños y funcionalidades renovadas, bandejas, cestos y mejoras de giro, fijación, extensibilidad. Incluso para espacios cada vez más pequeños.

#### “Life is Co-“

Aunque no son propuestas claramente comerciales, es cierto que en el desarrollo del producto la capacidad de ligereza y de montaje y desmontaje es cada vez más relevante.

### “Sustainability Recoded”

Acabados como negro, acero, cromo, antracita, brillo, etc. Teniendo en cuenta que el 39 % de los consumidores elegirían no comprar un producto si no están de acuerdo con los valores de la empresa que lo fabrica, incluso aunque sea su opción preferida. (Fuente: Weber Shandwick).

### “Product customization”

El fabricante ha de ofrecer una amplia oferta de tonos, materiales, acabados, textura, etc. con el objetivo de que el cliente final pueda dar forma a sus ideas a través del producto.

## **CONCLUSIONES DE LA PARTE I**

- Menage Confort ha de encontrar una manera de mejorar su posicionamiento en lo que respecta a cuota de mercado a nivel internacional. Ello lo habrá de hacer a través de la búsqueda de una nueva vía de expansión, puesto que el mercado del comercio tradicional en Europa se encuentra en un estado de madurez.
- El prestigio con el que cuenta la marca de Menage Confort puede ser un factor determinante a la hora de realizar una entrada exitosa en los mercados emergentes físicos, ya que en la gran mayoría de estos mercados nos encontramos con que el consumidor da mucha importancia al componente simbólico de las marcas.
- Tal vez sea una buena idea que Menage Confort aproveche el hecho de que tiene un buen departamento de I+D para desarrollar una nueva gama de productos dirigida al mercado internacional, ya que la creación de nuevo género por parte de la competencia durante los años de crisis ha supuesto y supone una amenaza considerable para la cuota de mercado de la empresa.

## **PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING**

En esta segunda parte del análisis diseñaremos e implantaremos un Plan de Expansión Internacional para la empresa. Dicho plan será confeccionado teniendo en cuenta las peculiaridades de la empresa y la relación que dichas peculiaridades, tales como el hecho de que opera en un sector que depende de un gran número de variables, o que el propio tamaño de Menage Confort hace que se requiera de flexibilidad a la hora de llevar el plan a cabo, tienen con el entorno. Para confeccionarlo, primero procederemos a presentar y evaluar los diferentes modelos de Planes de Marketing Internacional y, posteriormente, a determinar el modelo del Plan de Marketing Internacional más adecuado para la empresa. Nos basaremos en modelos preestablecidos por el simple y mero hecho de que necesitamos una base teórica que nos sirva como referente.

Antes de comenzar con ello comentaremos cual es el actual estado de internacionalización de la empresa.

### **LA EMPRESA MENAGE CONFORT Y EL ESTADO DE SU ACTUAL INTERNACIONALIZACIÓN**

Hemos de tener en cuenta, antes de adentrarnos a diseñar un plan de expansión internacional, el hecho de que Menage Confort no es una empresa que esté buscando ampliar su mercado más allá de España por primera vez. De hecho, el 46% de las ventas del año 2018 se corresponden con exportaciones y, por si esto fuera poco, en 2019 se prevé que esa cifra crezca en un 18% (Fuente: Menage Confort, 2019).

En concreto, la cifra de negocios correspondiente a ventas en el extranjero en 2018 alcanza los 2.716.943 Euros (Fuente: Menage Confort, 2019). Ésta se divide de la siguiente manera:

**Figura 3: Facturación de Menage por país en Euros**

- Italia: 681.384
- Alemania: 444.609
- Portugal: 219.196
- Francia: 192.142
- Bélgica: 71.620
- Holanda: 62.709
- Inglaterra: 62.520
- India: 219.960
- Finlandia: 93.725
- República Checa: 73.771
- Marruecos: 46.681
- Otros (Australia, Nueva Zelanda, Grecia, Chipre, Oriente Medio, Malasia, China, países de Sudamérica y de Europa del este): 556.294

Fuente: Menage Confort, 2019

### **EVALUACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE PLAN DE MARKETING**

Con el fin de determinar cual es el modelo de Plan de Marketing Internacional que más se adecúa a Menage Confort, procederemos a describir los tres planes de marketing más referenciados en el ámbito académico. Estos tres planes son: El Plan de Marketing Internacional de Cateora, el de Llamazares-Nieto y el del ICEX. Tras haberlos analizado elegiremos uno de ellos y justifiaremos porqué se trata del idóneo para nuestro caso.

- *PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DEL ICEX*

El ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), es una institución pública que opera a nivel nacional. Su misión es promover la internacionalización de las empresas españolas.

Su plan de expansión en la internacionalización está comprendido por las siguientes fases:

- ❖ **Resumen ejecutivo:** esta primera fase consiste realizar un documento breve y conciso que aborde los aspectos claves del plan. El objetivo de dicho documento es que los integrantes de la alta dirección sean capaces de visualizar, a grandes rasgos, la línea que va seguir el procedimiento.
- ❖ **Análisis situacional:** esta parte del plan se centrará en el estudio de hechos de la empresa, del sector, del producto, del entorno competitivo, etc.
- ❖ **Selección del mercado objetivo:** en esta fase se selecciona y evalúa posibles mercados de entrada a través de una serie de factores políticos, económicos, culturales, tecnológicos... El fin de realizar este análisis es formar una imagen completa de todos los factores que afectan a la empresa en los países objetivo.
- ❖ **Modos de entrada:** esta parte del plan consiste en elegir y desarrollar el modo de entrada más adecuado.
- ❖ **Política de Marketing:** en esta fase se elabora la estrategia de los 4 Ps, que posibilita la implementación del plan.
- ❖ **Plan económico:** se trata del último paso del plan elaborado por el ICEX. Consiste en el cálculo de los costes asociados y en la estimación de los posibles beneficios.

- *PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE LLAMAZARES NIETO*

El Plan de Marketing Internacional que propone Llamazares Nieto consta de cuatro fases: análisis del entorno propio e investigación de mercados exteriores, selección y delimitación, marketing-mix internacional, implantación y plan económico.

Explicaremos cada una de las fases en detalle:

- ❖ **Análisis del entorno propio e investigación de mercados exteriores:** esta primera fase se enfoca en dos aspectos diferentes: el primero aspecto consiste en el análisis de las condiciones básicas de la empresa, así como de sus fortalezas, de sus objetivos, de sus debilidades y de los recursos del sector. El segundo aspecto se centra en investigar aquellos mercados exteriores que tienen potencial para ser seleccionados para la expansión.
- ❖ **Selección y delimitación:** una vez concluido el análisis preliminar, se procede a la selección y delimitación de un compendio de factores, entre los cuales encontramos el mercado, la gama de productos, la forma de entrada, la estrategia de las 4 Ps y los objetivos a los que se pretende llegar mediante la expansión. Concretamente, se centra en establecer la forma de entrada, la cual engloba variables como los productos que se van a comercializar, la manera en la que se va a entrar en el nuevo mercado (por medio de agentes, alianzas, distribuidores, *joint-ventures*, etc.), la clase de estrategia a aplicar (multidoméstica o global) y la propia meta por la cual se va llevar a cabo la expansión en sí (cuota de mercado, crecimiento financiero, ofensivas de la competencia, diversificación etc.)
- ❖ **Marketing-mix internacional:** tras el paso de selección y delimitación el foco del plan se pone en confeccionar el *marketing mix* internacional, también llamado plan de acción, por medio del cual se trata de alcanzar las metas establecidas en las fases anteriores. Concretamente, se han de establecer políticas de producto, precios, canales de distribución y métodos de promoción.

- ❖ Implantación y plan económico: en este último paso se lleva toda la base teórica, que se ha ido formando en las fases anteriores, a la práctica. Resulta de crucial importancia explicar de la forma más detallada y concreta posible para que los términos de la delegación, organización y coordinación (adjudicar tareas, responsabilidades etc.) queden perfectamente dilucidados. De lo contrario, la falta de control a la hora de llevar a cabo la implantación podría suponer una pérdida de flexibilidad a la hora de reaccionar ante imprevistos, así como una menor capacidad para evitar errores graves.

- *PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE CATEORA*

El libro “International Marketing”, escrito por Mary Gilly, Philip Cateora y John Graham (2009–2013) es una de las obras más completas y por ende empleadas en el mundo del marketing internacional es. Según sus autores, el Plan de Marketing Internacional se compone de cuatro fases: análisis preliminar, adaptación del marketing mix, desarrollo del plan estratégico de marketing e implantación y control.

- ❖ Análisis preliminar: en el análisis preliminar se realiza una evaluación de los diferentes mercados potenciales. Consta de tres “subfases”:
  - Los rasgos de la compañía, como pueden ser las fuerzas y debilidades, los objetivos o metas, los productos, los recursos, la filosofía, el estilo de dirección o las limitaciones financieras.
  - Las barreras, tanto del país objetivo como del país origen. Las barreras más comunes son de carácter político, económico, cultural, tecnológico, educativo y competitivo.

En base a los resultados de este análisis, se establecen unos criterios de selección determinados, se sopesan los pros y los contras de cada una de las alternativas y se seleccionan aquellas opciones que se presentan como las más viables y adecuadas.



#### ❖ Adaptación del marketing mix

Tras el análisis preliminar se procede a plantearse una cuestión crucial: cómo se va a adaptar los productos a los mercados objetivo. Esta adaptación se realiza para adecuar el producto a las restricciones culturales, económicas, políticas y legislativas de la región a la que se va realizar la expansión. La adaptación se trata de realizar ajustes en el producto (cambios en el envase, en los estándares, en el nombre, etc.), en el precio, en la distribución y en la manera en la que éste es promocionado (carteles en la carretera, anuncios en la radio, etc.). En último lugar, se evalúa si tras tener en cuenta los costes asociados a realizar las respectivas adaptaciones la entrada sigue siendo rentable.

#### ❖ Desarrollo del plan estratégico de marketing

A la adaptación del marketing mix le sigue el desarrollo del plan estratégico de marketing. En él se lleva a cabo un análisis situacional, se establecen objetivos y metas, se confeccionan estrategias, se determinan modos de entrada y presupuestos, y se desarrolla un plan de acción.

#### ❖ Implantación y control

Por último, se implementan las acciones que han sido planteadas y definidas en el Plan de Expansión Internacional, se nombran a los responsables de su implementación, se lleva a cabo una evaluación de los rendimientos y se hacen los ajustes pertinentes en caso de que haya errores.

#### • *MODELO QUE MÁS MÁS ADECUADO PARA MENAGE CONFORT*

Después de haber realizado el estudio de las tres alternativas, considero el modelo de Llamazares-Nieto como el más adecuado para la empresa. Las razones detrás de esta elección son las siguientes:

- En primera instancia, el modelo de Llamazares-Nieto es el más detallado, puesto que en todas y cada una de sus fases se profundiza en el desarrollo de éstas. Este hecho permitirá realizar un estudio exhaustivo, que considero necesario a la hora de diseñar un Plan de Marketing Internacional en el que se pretende adentrarse en países con los que no se ha tenido un contacto previo.
- En segunda instancia, el hecho de que el modelo sea tan sumamente minucioso lleva a que éste sirva de plan y guía para Menage Confort.
- Por último, hay que mencionar que el modelo de Llamazares Nieto permite que la empresa cuente con una mayor flexibilidad a la hora de corregir acciones. Es importante tener en cuenta el hecho de que, si efectivamente se llevan a cabo correcciones, es de vital importancia asegurarse de que tras su implementación se sigue en la línea estratégica preestablecida.

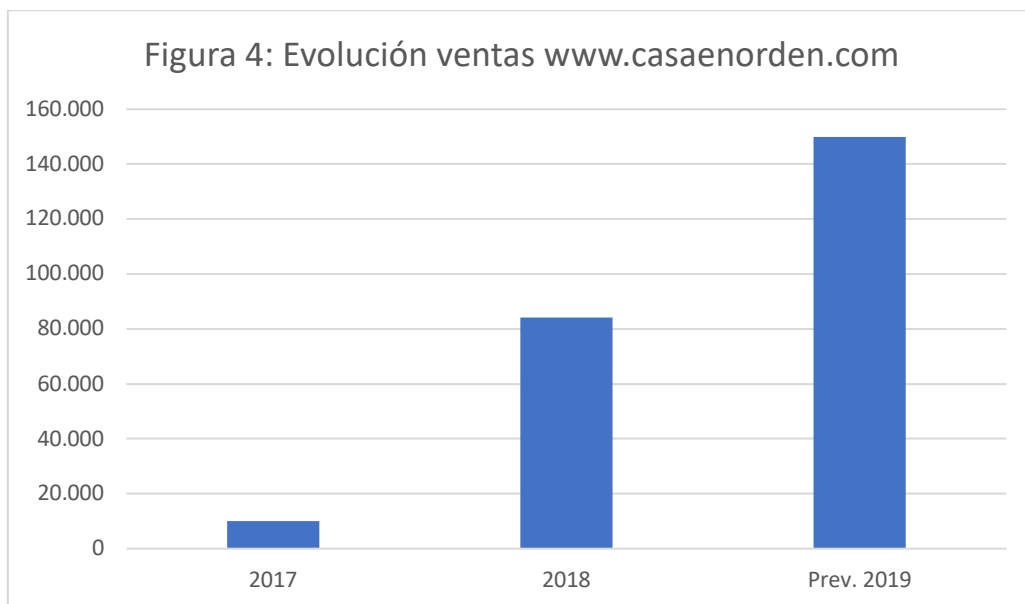
No obstante, debido a la propia naturaleza del sector y a la de la empresa, es posible que haya que adaptar el modelo en gran medida.

### **DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE MENAGE CONFORT**

Con anterioridad establecimos que los mercados emergentes podían suponer una oportunidad de expansión internacional para Menage Confort. Sin embargo, el coste que supondría trasladar sus bienes a dichos países sería muy alto e inabordable en el presente y, por si esto fuera poco, el contacto con los clientes de dichos países se lleva generalmente a cabo a través de ferias internacionales. Este último hecho supone que, cada vez que se quiera entrar en contacto con potenciales clientes, se ha de asumir un alto gasto asociado al traslado de personal y de producto, un gasto que se podría evitar si se recurriese a una vía de expansión que se encuentra en tremendo auge en la actualidad: los *marketplaces*.

Hay que tener en cuenta que en la venta a través de *marketplaces* el factor distancia sigue existiendo, razón por la cual limitaremos la expansión al mercado europeo.

Además, existen indicios para justificar que esta estrategia tiene una gran probabilidad de resultar tremendamente exitosa; Menage Confort fundó su tienda virtual en el año 2017, año en el que ésta facturó 10.089 Euros. La previsión de ventas para el año 2019 está en 150.000 Euros, lo cual significa un incremento de un 1487%. Cabe mencionar, sin embargo, que su tienda virtual, llamada [www.casaenorden.com](http://www.casaenorden.com), opera únicamente a nivel nacional.



*Fuente:* Menage Confort, 2019

Teniendo en cuenta todo esto, la selección de mercados consistirá en la búsqueda de plataformas digitales.

El modelo que utilizaremos será un modelo diseñado por Mirco Sidow para la empresa PIT en el año 2015, puesto que se adecúa perfectamente a particularidades de Menage Confort.

Tabla 3: Modelo elaborado por Mirco Sidow para PIT



Fuente: Mirco Sidow, 2015

Como se puede observar no se ha incluido ni el análisis situacional, puesto que ya lo hemos realizado en la primera parte del estudio, ni el plan económico, ya que de esta forma se puede hacer un mayor énfasis en los aspectos prácticos que guardan relación con las actividades de marketing de Menage Confort.

- *FASE 1: SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN*

- *Selección y delimitación de mercados*

Ya hemos establecido con anterioridad que la selección de mercados va a consistir en buscar plataformas digitales. Esta búsqueda la haremos en función de los siguientes criterios: **proximidad, facturación actual de la empresa en cada país y propensión actual a realizar las compras por Internet en cada país.**

Como ya comentamos antes, nos limitaremos al mercado europeo por razones de proximidad.

El criterio de “propensión actual a realizar las compras por Internet en cada país” servirá de filtro; es decir, elegiremos a los países con un mayor índice de ventas realizadas por Internet, y, tras ello, se evaluará el factor de proximidad y el de la facturación actual de la empresa por país de manera conjunta.

Veamos, entonces, en que países europeos existe una mayor propensión a realizar las compras por Internet:

Figura 5: Ventas por internet Europa por países

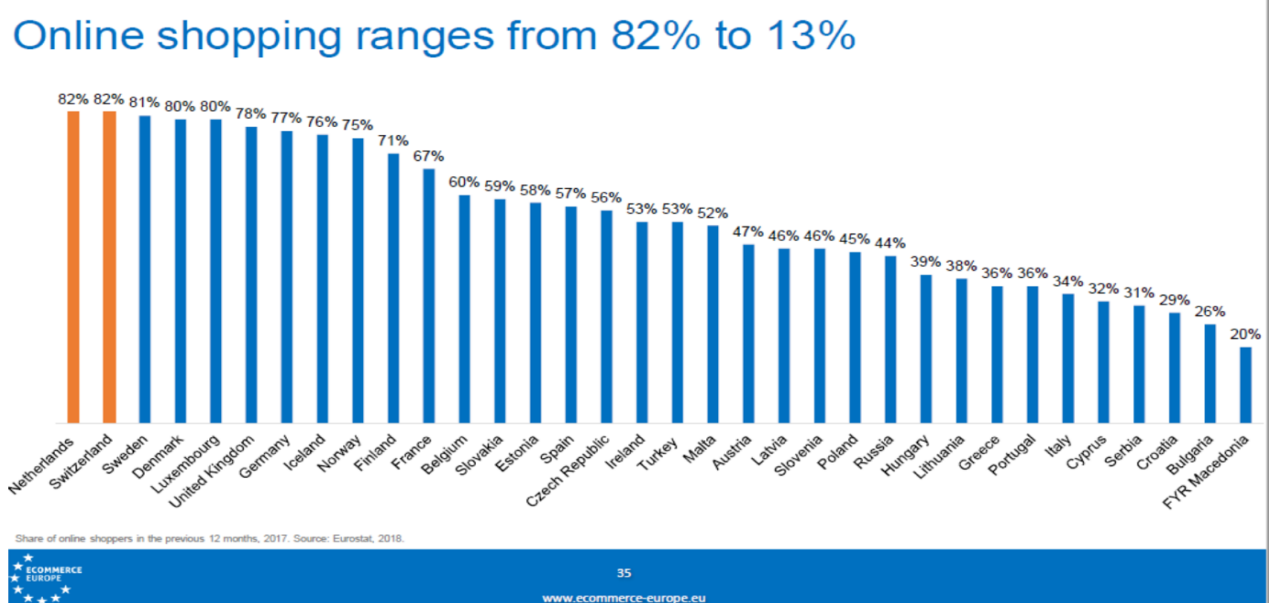


Imagen: European eCommerce Report 2018

Fuente: European E-commerce Report, 2018

En el European E-commerce Report de 2018 se puede apreciar que el e-commerce es más fuerte en Europa occidental (donde encontramos a Francia, Alemania y Reino Unido). En Europa occidental, aproximadamente el 67% de la facturación total de los minoristas europeos se realiza “online”. Mientras tanto, en el sur de Europa las ventas “online” representan el 12% de la facturación, en el norte el 8% y en Europa del Este el 6%.

Este dato es positivo, puesto que supone que muchos de los países con una propensión alta adquirir productos por Internet, tales como Alemania y Francia, se encuentran próximos a España.

Iniciemos el proceso de selección:

-En primer lugar, escogeremos todos aquellos países en los que la facturación de los minoristas “online” superen o iguale el 67% de la facturación total, puesto que esta es la cifra media de las ventas por Internet en Europa Occidental. Estos países son: **Holanda, Suiza, Suecia, Dinamarca, Luxemburgo, Reino Unido, Alemania, Islandia, Noruega, Finlandia y Francia.**

-En segundo lugar, descartaremos a aquellos países en los que la facturación actual es más baja. La facturación está directamente relacionada con el posicionamiento, lo cual quiere decir que, si ésta es baja, la presencia actual de la empresa en el país también lo es. Para garantizar el éxito, conviene asegurarse de que la expansión se está llevando a cabo a países en los que la empresa ya tiene una cierta reputación y prestigio.

|                                      |
|--------------------------------------|
| <b>Facturación por país en Euros</b> |
|--------------------------------------|

- Alemania: 444.609
- Francia: 192.142
- Holanda: 62.709
- Inglaterra: 62.520
- Finlandia: 93.725

Fuente: Menage Confort, 2019

En el apartado “LA EMPRESA MENAGE CONFORT Y EL ACTUAL ESTADO DE SU INTERNACIONALIZACIÓN” se realizó un listado con los países en los que la facturación de la empresa era notable. En esa misma lista, diferenciamos un apartado para aquellas empresas cuya facturación no era tan significativa: el apartado “otros”. Esto significa que Suiza, Suecia, Dinamarca, Luxemburgo, Islandia y Noruega no son países

a los que Menage Confort pueda atribuir una parte significativa de su facturación, ya que pertenecen al apartado otros (nótese que no figuraban en el resto de la lista).

Como podemos observar, la facturación en Francia y en Alemania es significativamente mayor a la del resto de los países, así que elegiremos a estos dos territorios como objetivo de la expansión.

-En último lugar, habríamos de introducir el factor proximidad para descartar a los países más lejanos, pero, teniendo en cuenta que tanto Alemania como Francia se encuentran relativamente cerca de España, escogeremos ambos para la expansión.

Para buscar *los marketplaces*, Menage Confort habrá de realizar un estudio de las palabras clave empeladas en cada país a través de *Google Analytics* y hacer uso de dicho estudio para determinar la relevancia de los *marketplaces* que existen dentro de su sector.

Cabe mencionar que el público objetivo de Menage, en este caso, se constituye tanto por consumidores como por el pequeño fabricante.

#### ○ *Selección de líneas de producto*

Se introducirán todas las gamas que figuran actualmente en el catálogo de Menage Confort, puesto que, en este caso no hay costes asociados a introducir un mayor número de productos.

Los costes se corresponderán o bien con comisiones variables que el Marketplace cobre a la empresa (estas comisiones estarán relacionadas con la obtención de beneficio y con la cobertura de los gastos de logística y de gestión de su Marketplace), o con un pequeño importe fijo que no llegaría a ser considerable dada la naturaleza de los productos que Menage Confort comercializa (Amazon, por ejemplo, cobra un fijo de 0'99 Euros por bien) – Fuente: Menage Confort, 2019.

- *Modo de entrada*

A pesar de que los *marketplaces* suelen tratarse de exportación directa, el caso de Menage Confort se trataría de exportación indirecta. Para comprender esto, expliquemos de que se trata este modo de exportación:

De acuerdo con Llamazares Nieto (2013), la exportación indirecta la constituyen unos modos de entrada propios al inicio de la internacionalización e implica la colaboración con algún tipo de intermediario que revenda a detallistas o al cliente final, como es el caso de las compañías de *trading*, algún importador en origen, agentes comerciales y distribuidores. Desde el punto de vista operativo, la exportación indirecta consiste en contratar los servicios de un intermediario que se convierte en el cliente de la empresa exportadora, para que gestione las distintas fases de la operación internacional y venda el producto a otras empresas. Las actividades de estos intermediarios incluyen: identificación y selección de clientes, negociación, almacenamiento y la distribución física del producto, la promoción, los servicios preventa y posventa, etc. Para realizar estas actividades, los intermediarios suelen contar con una organización que cubre una amplia zona geográfica e, incluso, redes de venta propia, sucursales, almacenes, medios de transporte, etc.

Puesto que Menage Confort va a intentar introducirse en *marketplaces ajenos* a su entidad y estos *marketplaces* van a actuar como intermediarios, considero que se trata de exportación indirecta.

- *Estrategia de las 4 Ps*

En este apartado describiremos una de las fases principales del plan de expansión: el análisis de las estrategias de los 4Ps de marketing. En lo que respecta a la elección de éstas a la hora de trasladar las operaciones de Menage Confort al mercado francés y al alemán, se aconseja emplear una estrategia de carácter global. La estrategia global consiste en la estandarización del producto. Esta estrategia es aplicable debido al alto



nivel de similitud entre el español y el los mercados de Francia y Alemania, y recomendable porque permite a Menage Confort reducir los costes de la expansión y llevar a cabo una simplificación de los procesos involucrados, acción que reduce el nivel de adaptación y de esfuerzo necesario.

No es necesario que el producto sufra cambios externos, pero se ha de hacer mención de lo siguiente: con el fin de facilitar la integración con los *marketplaces* internacionales, se habría de preparar un sistema para poder exportar la información del catálogo de Menage Confort. Se haría uso de un fichero estructurado de intercambio de datos con codificación estándar, pudiendo ser JSON, XML o CSV, en función de lo que el administrador de cada Marketplace requiera. El funcionamiento es sencillo: se basa en extraer los datos de nuestro sistema en un fichero de intercambio de información entendible por el sistema del *Marketplace*. De esta forma, la creación de nuestros productos en el sistema de destino es sencilla, rápida y sin posibles errores humanos al trasvasar los datos.

Por otro lado, se ha de comentar que, dado que Menage Confort es una empresa que opera primordialmente mediante le *B2B*, habría de adaptar la información que figura en el manual de instrucciones. Esto es así porque, para un profesional, como puede ser un carpintero, no es necesario ampliar la información tanto como para un consumidor, pues este es un aficionado. Es por ello que este último necesitaría de un manual de instrucción de montaje más detallado e intuitivo, a poder ser sin palabras; solo con ilustraciones. Además, las ilustraciones, al tratarse de un lenguaje universal, no necesitarían de traducción, de tal forma que se podrían estandarizar.

Finalmente, el producto deberá incluir todo lo necesario para su montaje (tornillería y alguna pequeña herramienta para el montaje, como por ejemplo una llave allen). El embalaje deberá de ser unitario puesto que la venta al consumidor e incluso al pequeño fabricante, será de unidad en unidad. Además, el embalaje deberá estar preparado para ser transportado como paquetería y en la etiqueta deberán de indicarse: referencia, denominación en el idioma del país, código de barras, unidades, y lote de fabricación.

- *Objetivos a lograr mediante la expansión*

Expandiendo su negocio a través del *e-commerce*, Menage Confort quiere reaccionar, por un lado, al estado de madurez del mercado tradicional europeo (*B2B*) y, por otro a las excelentes oportunidades previstas para el mercado de la plataforma digital. De esta forma, Menage Confort no se enfoca en obtener ganancias en el corto plazo, sino que se dispone a ganar cuota en el mercado nuevo con el objetivo de asegurar un crecimiento sostenible. Así, Menage Confort pretende dejar de depender del mercado *B2B*, lo cual garantiza tanto la supervivencia de su negocio y la diversificación de riesgos.

La entrada mediante un distribuidor, permite a Menage Confort reducir la incertidumbre, por un lado, y evitar tener que realizar una inversión inicial, por otro. Podría decirse entonces que su expansión se trata de un proyecto piloto, de un “trial and error”.

En esta etapa preliminar las prioridades para Menage Confort son de naturaleza en organizativa: la obtención de experiencia, la evaluación en su conjunto del mercado *B2C*, el estudio del comportamiento del cliente y el establecimiento de nuevos contactos.

No obstante, el crecimiento de la cifra de negocios en el largo plazo también resulta de vital importancia, ya que solo a través de la reinversión Menage Confort tendrá la posibilidad de explorar futuras vías de investigación, como pueden ser la realización de una inversión directa en un mercado emergente, o la elaboración de una o varias plataformas digitales dedicadas exclusivamente a nuevos territorios.

- *FASE 2: MARKETING MIX INTERNACIONAL*

Tradicionalmente, el objetivo de la fase del marketing mix internacional es la adaptación del Marketing Mix actual de la compañía al nuevo entorno político, legislativo, social y cultural de los países objetivo. En el caso de Menage, la adaptación se centrará especialmente en aspectos relacionados con el *e-commerce*, debido al hecho de que existen diferencias muy notables entre el comercio tradicional y este último, pero no existen diferencias muy grandes entre el mercado español y los mercados de Alemania y Francia.

- Producto

En lo que respecta al producto – tal y como se ha mencionado en la fase primera: “SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN”- se entrará a los nuevos mercados con la totalidad de la gama de productos vigente en el catálogo, estandarizando ésta, pero realizando una serie de adaptaciones puntuales.

Lo más importante en este apartado para Menage Confort es hacer un gran esfuerzo en presentar el producto de una forma adecuada, puesto que se trata de un bien funcional, y, para transmitir dicha funcionalidad al cliente, se ha de hacer cuidar la manera en la que éste se expone en los *Marketplace*. Así, será indispensable que la empresa incluya vídeos de montaje, vídeos en los que se destaca la funcionalidad del producto, e instrucciones detalladas.

Pasemos ahora abordar el aspecto técnico del producto:

-Los productos deberán cumplir con las ETPS (especificaciones técnicas de producto), determinadas en el manual de calidad de Menage Confort y basadas en la UNE (Asociación Española de Normalización). Dichas normativas guardan relación con aspectos tales como la durabilidad o los ciclos de movimiento. En cualquier caso, todos los productos actuales de la empresa ya cumplen con dichas normativas, puesto que ya es una empresa que opera a nivel internacional, especialmente a nivel europeo, y porque España pertenece a la Unión Europea.

-Cualquier cliente, ya sea el consumidor o un pequeño fabricante, tiene derecho a reclamar un certificado de calidad relacionado con aspectos como la categoría del recubrimiento del producto o el número de aperturas que se puede realizar sometiendo a éste a un peso determinado.

-De acuerdo con el artículo 9 de la Ley de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo en España, Menage Confort responde de las faltas de conformidad que se manifiesten en un plazo de dos años desde la entrega.

- Precio

En lo que respecta a los precios, diferenciaremos dos tarifas diferentes, puesto que existen dos maneras en las que Menage Confort puede comercializar su producto a través de las plataformas digitales, siendo la primera la venta del bien al *marketplace*, que actuaría, en este caso, como un almacenista, y la segunda la venta directa al consumidor o al pequeño fabricante/profesional a través del *marketplace* (en este caso la única labor que llevaría a cabo este último sería anunciar el producto en su página web).

En este apartado también realizaremos un estudio de los márgenes obtenidos a través de cada una de las dos vías de comercialización propuestas para ambos países, con el fin de realizar un análisis económico simple, que de una idea al lector de la rentabilidad del empleo de los *marketplaces* como vía de expansión. También haremos uso de este pequeño análisis para comparar los márgenes obtenidos en la venta al *Marketplace* frente los márgenes obtenidos en la venta directa al consumidor a través del *Marketplace*.

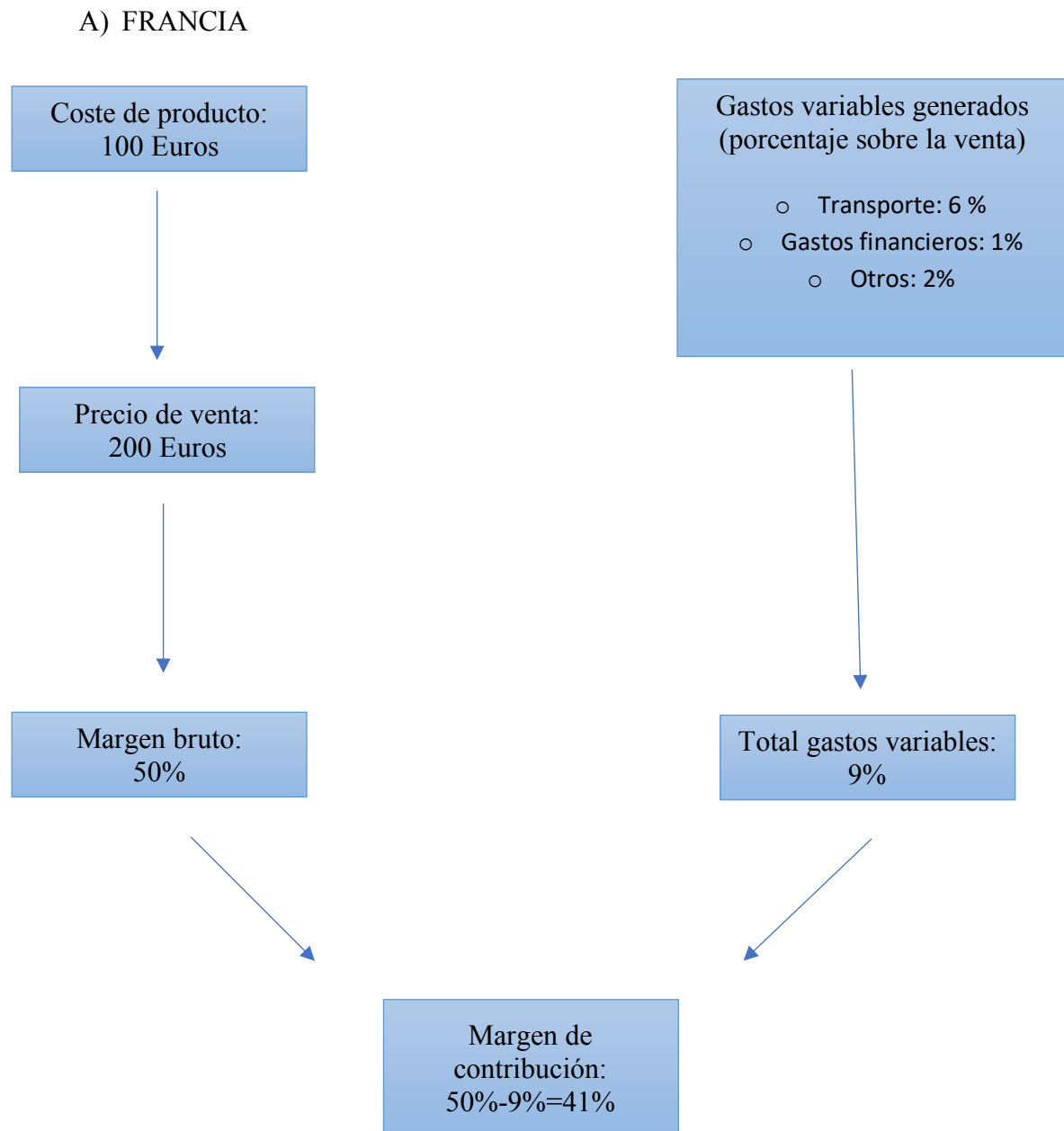
Los precios establecidos para el *marketplace* equivaldrán a los precios que determinados para el almacenista tradicional, puesto que ambos desempeñan la misma labor. Por otro lado, los precios establecidos para el consumidor serán los precios a los que actualmente vende [www.casaenorden.com](http://www.casaenorden.com), la plataforma digital interna de Menage Confort en España. Creemos que las tarifas de [Www.casaenorden.com](http://Www.casaenorden.com) se adecuarán a los países objetivo, ya que existe proximidad socio-económica entre éstos y España.

En ambos casos y para simplificar, supondremos que el coste del producto para Menage Confort es de 100 Euros.

Téngase en cuenta que ya conocemos los gastos variables asociados a la comercialización de estos productos con Francia y Alemania, puesto que Menage Confort exporta a estos países en la actualidad de manera regular.

I. VENTA AL MARKETPLACE ACTUANDO ESTE COMO  
ALMACENISTA Y DISTRIBUIDOR

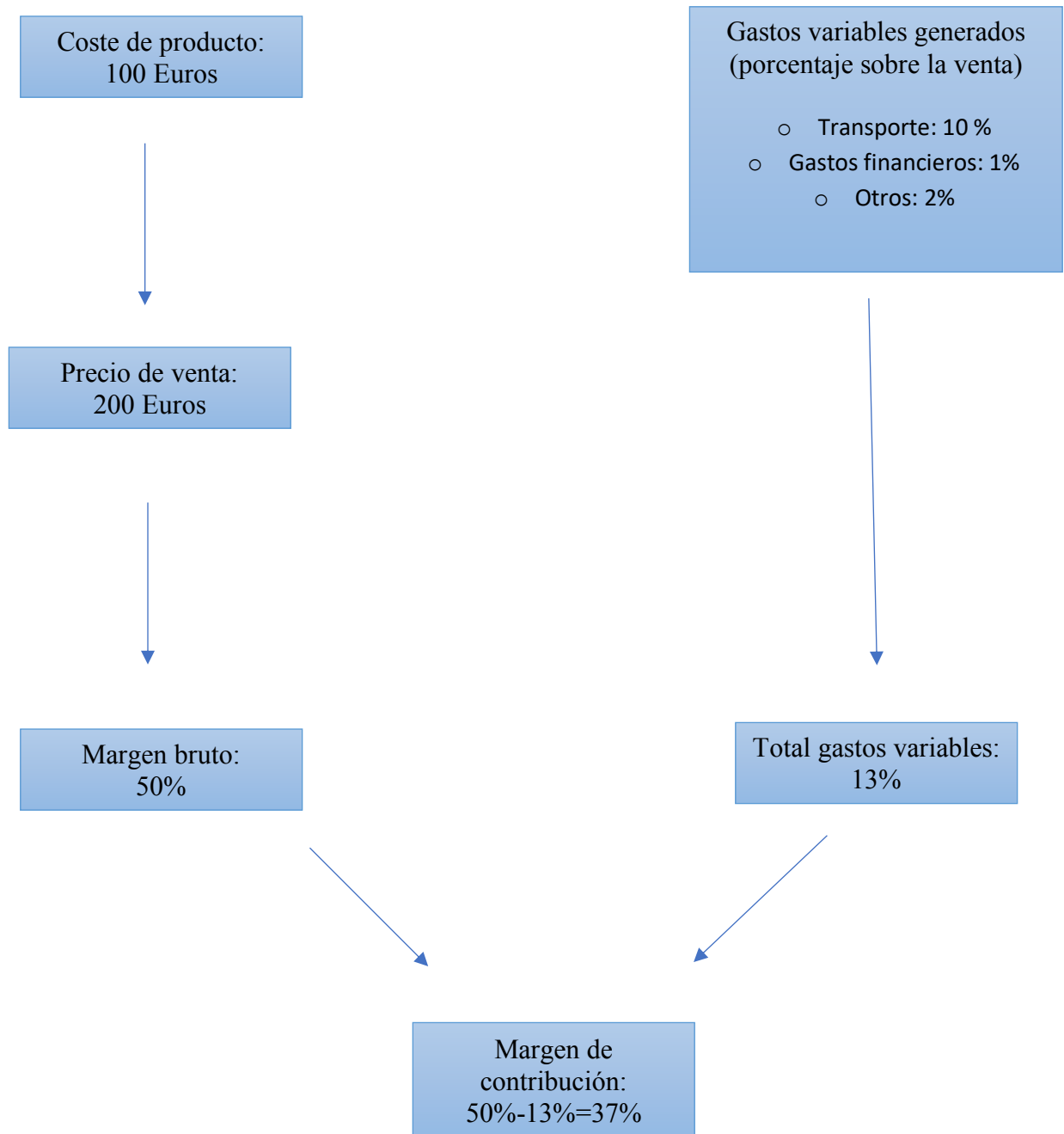
Figura 6: Venta al *marketplace* en Francia



Fuente: elaboración propia

Figura 7: Venta al *marketplace* en Alemania

B) ALEMANIA



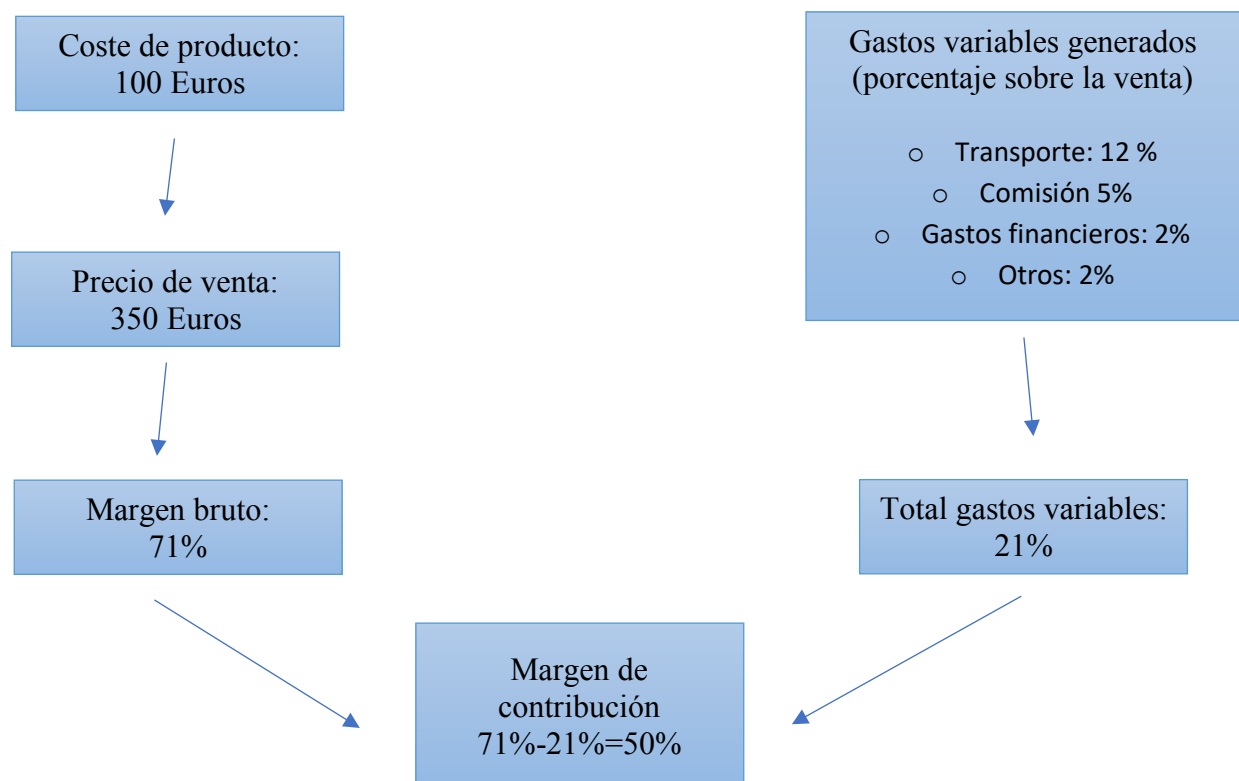
Fuente: elaboración propia

## II) VENTA DIRECTA AL CONSUMIDOR O AL PEQUEÑO FABRICANTE A TRAVÉS DEL MARKETPLACE

Hay que tener en cuenta que, en la venta directa al consumidor a través del *marketplace*, tanto los gastos de transporte como los financieros se incrementan. Por un lado, el transporte al consumidor se ha de realizar de manera unitaria (paquetería), mientras que el transporte de los bienes a los *marketplaces* se realiza en lotes (grupajes o camiones completos), lo que incrementa los gastos asociados al transporte. Por otro lado, los pagos que realizan los consumidores se llevan a cabo a través de Paypal o tarjeta crédito, lo cual incrementa los gastos financieros. Además de estos incrementos, se ha de incluir la comisión que se deriva de este tipo de venta al *marketplace*. Sin embargo, el precio de venta es considerablemente mayor, lo cual significa que los márgenes de contribución acaban siendo mayores.

Figura 8: Venta al consumidor o al pequeño fabricante en Francia

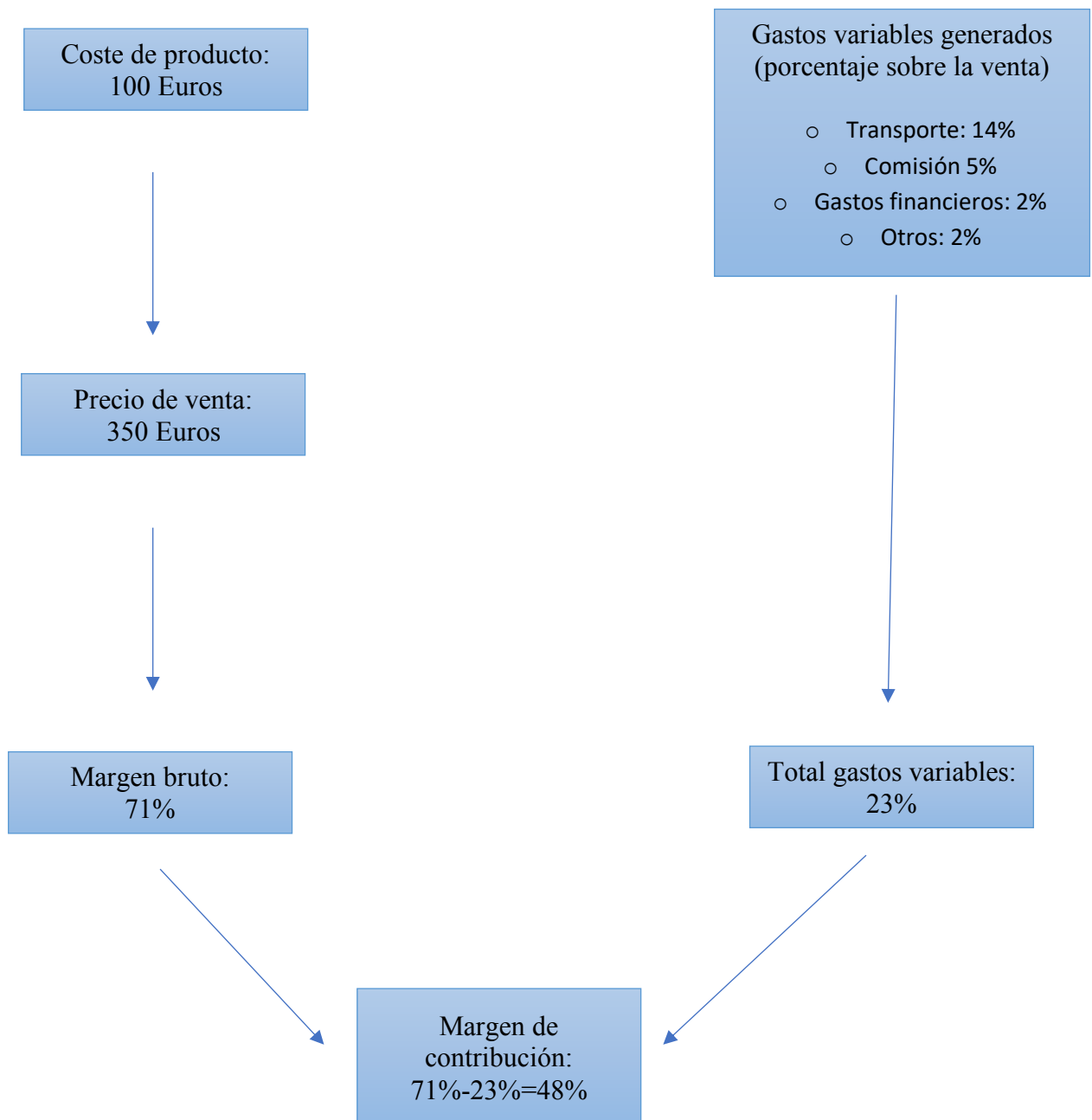
### A) FRANCIA



Fuente: elaboración propia

Figura 9: Venta al consumidor o al pequeño fabricante en Alemania

B) ALEMANIA



Fuente: elaboración propia



Conclusión: podemos observar que, a pesar de que tanto los gastos de transporte como los financieros, además de la inclusión de la comisión que percibe el *marketplace* hace que los gastos variables se incrementan en la venta directa al consumidor a través del *marketplace*, el margen bruto crece en mayor medida, resultando en un mayor margen de contribución que en la venta al *marketplace*, tanto para Francia (50% frente a 41%), como para Alemania (48% frente a 37%). En cualquier caso, los márgenes que ofrece la vía de expansión de las plataformas digitales son siempre atractivos.

- Distribución

En distribución a través de un *marketplace* nos encontramos con dos casos:

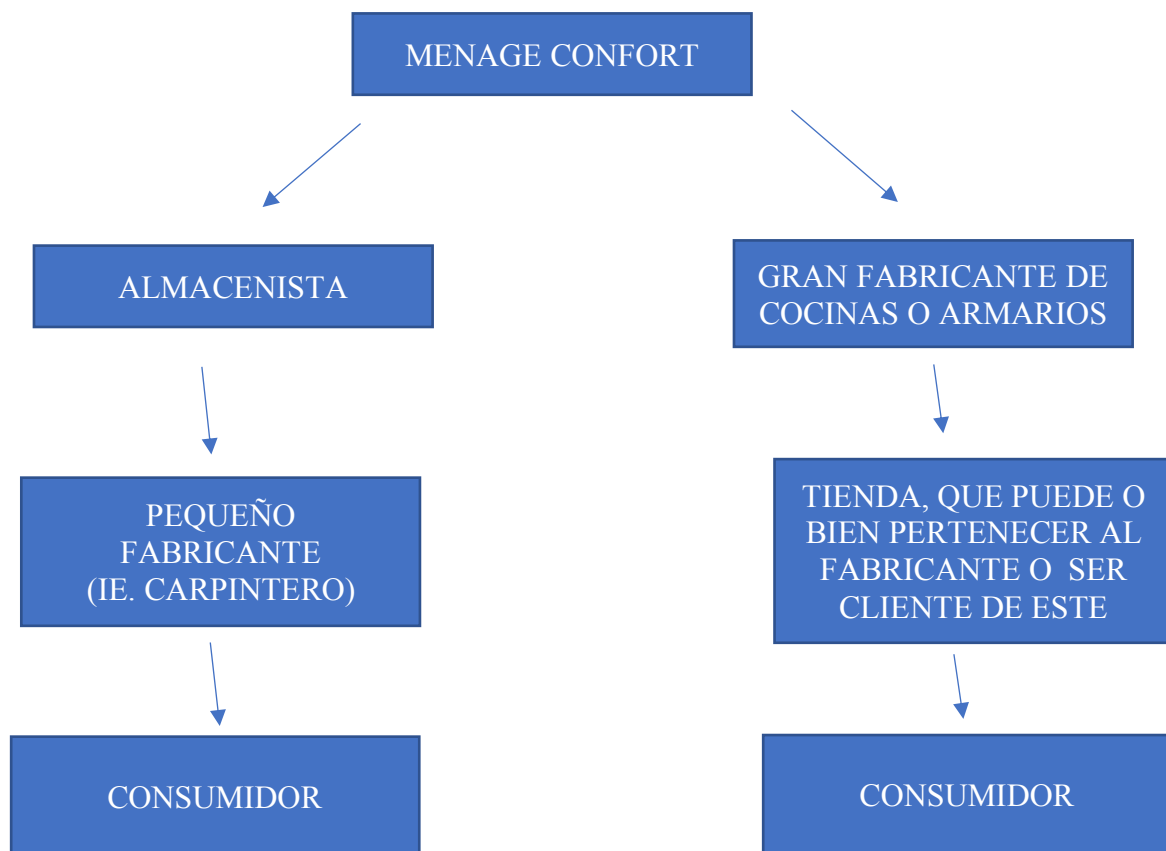
-Caso 1: venta al *marketplace*, que actúa como un almacenista y posteriormente como distribuidor.

-Caso 2: venta directa al consumidor o al pequeño fabricante (profesional). En este caso, el *marketplace* actúa únicamente como plataforma de exposición del producto de Menage Confort, comisionando a este último por dicha acción.

Aprovechemos este apartado para ilustrar las diferencias entre la distribución tradicional y la distribución a través de las plataformas digitales con un esquema. Elaboraremos tres esquemas: el primero representará el comercio tradicional, el segundo la venta al *marketplace*, y el tercero la venta directa al consumidor o al pequeño fabricante a través de un *marketplace* propio, como es el caso de [www.casenorden.com](http://www.casenorden.com)

## I. COMERCIO TRADICIONAL

Figura 10: Esquema del funcionamiento del comercio tradicional



Fuente: elaboración propia

## II. COMERCIO DIGITAL

Figura 11: Esquema del funcionamiento del comercio digital (venta al *marketplace*)

### A) Venta al *marketplace*

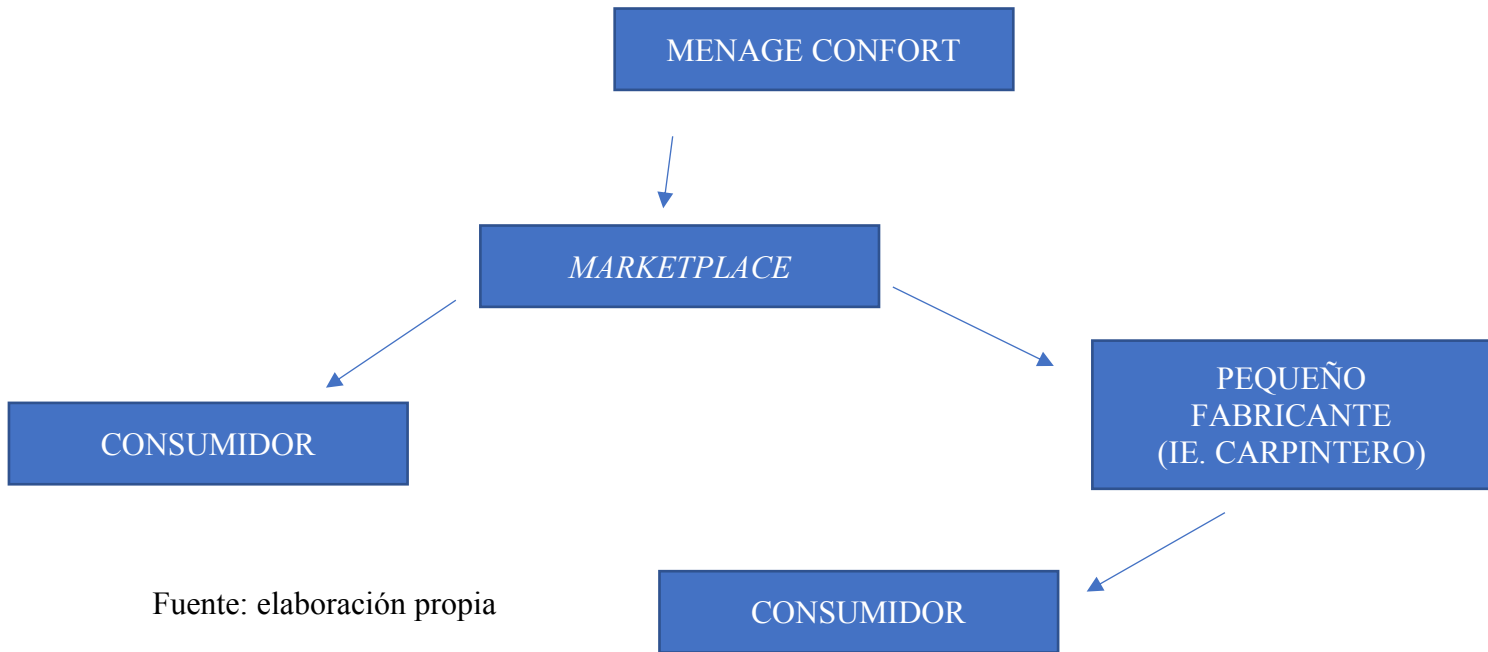
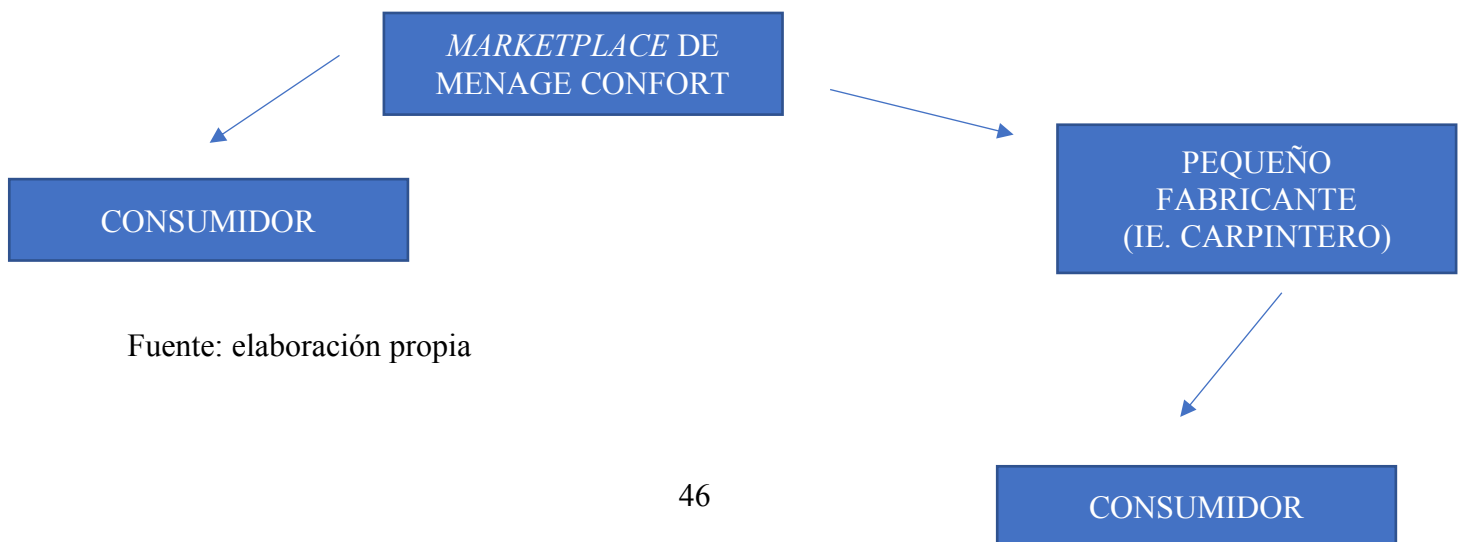


Figura 12: Esquema del funcionamiento del comercio digital (venta a través de una plataforma digital propia)

### B) Venta a través de una plataforma digital propia



Incluimos la venta a través de una plataforma digital propia puesto que constituye una línea de futura investigación muy prometedora para Menage Confort.

Como podemos observar, el comercio digital reduce considerablemente el número de intermediarios entre Menage Confort y el consumidor, de tal forma que ésta gana control sobre los clientes y en consecuencia sobre la distribución de su producto, además de que le genera mayores márgenes.

- Promoción

La promoción a través de la vía del *e-commerce* dependerá de los acuerdos a los que Menage Confort llegue con los “*marketplaces*”.

Dados los recursos de la empresa, las necesidades de su expansión y la experiencia con la que ya cuenta en el ámbito del *e-commerce* gracias a la reciente creación de [www.casaenorden.com](http://www.casaenorden.com), las maneras que recomendamos a Menage Confort para promocionar su producto en los “*marketplaces*” son las siguientes:

- A) Banners
- B) *Posts* patrocinados
- C) Descuentos especiales en ciertos productos
- D) Cupones de descuento
- E) Venta cruzada
- F) Redes sociales
- G) Campañas de *adwords*

- *FASE 3: IMPLANTACIÓN*

- Organización y delegación

Actualmente, Menage Confort está buscando una persona especializada en marketing digital para comenzar en septiembre. En principio, la labor a desempeñar por esta persona consistiría en la gestión de [www.casaenorden.com](http://www.casaenorden.com), pero, de implantarse el plan de expansión, dicha labor se ampliaría a la gestión global del *e-commerce* de la empresa. Los pedidos se procesarían en el departamento de atención al cliente.

- Coordinación

Se aconseja a Menage Confort que convoque reuniones semanales entre el gerente de la empresa y el responsable de la gestión del *e-commerce*. Estas sesiones cara-a-cara habrían de enfocarse en asuntos concernientes a la puesta en marcha del plan de expansión. Concretamente, se debería de establecer el foco en la negociación de las tarifas con las plataformas digitales y en la comunicación de objetivos a futuro. Por otro lado, se habría de tratar de coordinar los distintos departamentos con el fin de crear sinergias.

- Control

El control se ejecutaría tomando como base las metas estratégicas de ventas y de rentabilidad establecidas con anterioridad: en otras palabras, Menage Confort habría de llevar a cabo una comparación entre las metas preestablecidas y los resultados alcanzados al final de cada periodo. Concretamente, con el fin de garantizar el éxito de la expansión, de prevenir errores y de tener un cierto margen temporal para responder ante éstos, se aconseja que Menage y Confort convoque asambleas de seguimiento mensuales. Por otro lado, cabe mencionar que sería conveniente que se fijaran reuniones anuales destinadas a la evaluación del rendimiento del plan de expansión. De esta forma, Menage Confort tendría la oportunidad de tomar medidas destinadas a la mejora, la estimulación y el cambio del plan establecido, lo cual mejora la probabilidad de éxito del proyecto.

## Conclusiones

En este apartado presentaremos las conclusiones obtenidas a través del estudio realizado y las dividiremos entre conclusiones generales y conclusiones particulares.

### ○ Conclusiones generales

#### Primera conclusión general

Ha resultado posible diseñar un plan de expansión para Menage Confort dados sus rasgos concretos de PYME en el sector del equipamiento interior de muebles del hogar que pretende expandirse a través de las plataformas digitales. Este plan de expansión ha sido confeccionado a partir de un proceso de selección sencillo que ha consistido en tener en cuenta tres factores: **proximidad, facturación actual de la empresa en los países potenciales y propensión actual a realizar las compras por Internet en dichos países potenciales.**

#### Segunda conclusión general

De la implementación del proceso de selección previamente definido surge la recomendación de que Menage Confort habría de comenzar la expansión por los mercados alemán y francés. Tras ello, se ha definido las fases de “Marketing Mix Internacional” y de “Implantación”, cuya adecuada implantación asegura el éxito de la operación de expansión.

### ○ Conclusiones particulares

En lo que a las conclusiones particulares se refiere y ya llevando a cabo la implementación del modelo del plan de expansión propuesto cabe destacar lo siguiente:

#### Primera conclusión particular

Dado que la proximidad era un factor crucial en la expansión de Menage Confort, debido a los costes asociados al traslado de su producto, la delimitación de potenciales candidatos de la expansión ha resultado más bien sencilla.

#### Segunda conclusión particular

Debido a la naturaleza del funcionamiento económico de las plataformas digitales, no será necesario que Menage Confort limite la gama de productos con la que realizar la expansión.

#### Tercera conclusión particular

Se aconseja a Menage Confort que se centre en comercializar su producto a través de plataformas digitales especializadas, debido a dos razones: las comisiones que cobran las plataformas digitales generalistas suelen ser mayores debido a que cuentan con un mayor tráfico; el producto de Menage Confort es un producto de gama alta y que requiere de una descripción técnica elaborada.

#### Cuarta conclusión particular

Se aconseja aplicar una estrategia global, es decir, una estrategia de estandarización, a la hora expandirse hacia los países objetivo. No obstante, Menage Confort habría de realizar ciertas adaptaciones puntuales en lo que se refiere al manual de instrucciones y a la inclusión de material técnico, como puede ser un set de tornillos o una llave allen.

#### Quinta conclusión particular

La meta primordial para Menage confort se basa en convertirse en un actor con un papel significativo en el mercado del *e-commerce*. Con ello, se pretende asegurar la ampliación de su cuota de mercado y de su prestigio a nivel internacional.

#### Sexta conclusión particular

Debido a que Menage y Confort ya operaba a nivel internacional con anterioridad, tiene una ventaja competitiva sobre aquellas empresas que se quieran expandir por primera vez.

#### Séptima conclusión particular

La política de precios para los *marketplaces* estará en línea con la política de precios aplicada para el almacenista tradicional, en caso de que este actúe como almacenista y distribuidor, de lo contrario, dependerá de las comisiones que éste cobre como mero intermediario entre el consumidor o el pequeño fabricante y Menage Confort.

#### Octava conclusión particular

Existe muy poco riesgo involucrado en el plan de expansión propuesto, puesto que no entra en juego el factor de la inversión inicial.



## **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

En la elaboración de este plan ha sido posible identificar otras acciones potenciales de expansión, pero que habrían de tener lugar en el medio-largo plazo. Dichas actividades potenciales son:

- La creación de *marketplaces* pertenecientes a la empresa para cada uno de los países objetivo (que podrían ser más en el futuro). Para ello sería necesario contar con un departamento especializado en marketing digital conformado por personas que conozcan la dinámica del marketing digital de cada uno de los países en detalle, con el fin de optimizar la introducción de Menage Confort en dichos países.
  
- La investigación de la viabilidad de una de las siguientes estrategias: outsourcing, licencia, joint-venture o direct investment, para la expansión a los países emergentes. Este objetivo se enmarca en el largo plazo, ya que se ha de contar con unos recursos financieros significativos para llevar dichas estrategias a cabo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Cerviño, J.; Arteaga, J., Fdez. del Hoyo, A. (2018), Capítulo 3 Marketing Internacional en Manual de Internacionalización del ICEX, ICEX España Exportación e Inversiones, páginas 218-372
- Generalitat Valenciana. (2019). Cuaderno de Tendencias del Hábitat 19/20. 4 de junio de 2019, de Generalitat Valenciana Sitio web: <https://payhip.com/b/1pjo>
- Iberinform. (2017). INFORME VIBBO. Iberinform, 1, 7.
- Iberinform. (2017). INFORME KESSEMBOHMER. Iberinform, 1, 6.
- Iberinform. (2017). INFORME COMPAGNUCCI. Iberinform, 1, 6.
- Iberinform. (2017). INFORME VAUTH SAGEL. Iberinform, 1, 1.
- Iberinform. (2017). INFORME INOXA. Iberinform, 1, 7.
- Iberinform. (2017). INFORME SIGE. Iberinform 1, 2.
- Kahler, R., & Kramer, R. L. (1977). International marketing. South-Western Publishing Company.
- l'Institut de Dret Privat Europeu. (10 de julio de 2003). Ley de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo. 4 de junio de 2019, de l'Institut de Dret Privat Europeu Sitio web: <http://civil.udg.es/normacivil/estatal/contract/L23-03.htm>
- OLEGARIO LLAMAZARES, G.-L., ORTIZ ARTEAGA, J. & FERNÁNDEZ, J.C. (2013) Marketing y negociación internacional.
- Susana Galeano. (2018). european-ecommerce-report. 5 de Junio de 2019, de Marketing for e-commerce Sitio web: <https://marketing4ecommerce.net/european-ecommerce-report-2018-marketplaces-suponen-56-ventas-cross-border/>

