



## **FACULTAD DE COMERCIO**

### **TRABAJO FIN DE MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

#### **“PLAN DE EXPORTACIÓN DE MARCA EL CABALLO A ALEMANIA – MODA PARA 50+”**

**JYOTSNA SHARMA**

**FACULTAD DE COMERCIO**

*VALLADOLID, JULIO, 2019*



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“PLAN DE EXPORTACIÓN DE MARCA EL CABALLO  
A ALEMANIA – MODA PARA 50+”**

Trabajo presentado por: JYOTSNA SHARMA

Firma:

Tutor JOSÉ ANTONIO SALVADOR INSUA

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

*Valladolid, Fecha 18 de Julio de 2019*

## **RESUMEN**

El fabricante de ropa Creaciones Nicolás ha estado en problemas durante las últimas dos décadas, y parte de la razón de esta situación es su dependencia sobre las ventas nacionales que componen más de 90% de las ventas totales. Esta dependencia absoluta al mercado nacional ha impedido su crecimiento. Este trabajo es un intento de re-imaginar un poco su marca clave, prepararla para la exportación, encontrar el mercado apropiado y al final llevarlo a sus clientes finales.

La empresa tiene una especialidad en fabricación de ropa en tallas grandes y para las formas de todas las edades, además tiene un conocimiento y experiencia en fabricación de ropa de personas mayores de 50 años. Teniendo en cuenta estas fortalezas el trabajo intenta buscar el mercado adecuada para la marca.

El trabajo es un plan de exportación para su marca clave El Caballo al mercado Alemán.

## **ABSTRACT**

Garment manufacturer Creaciones Nicolás has been having stressed balancesheet from the past couple of decades, and part of the reason for this unfortunate situation is little control over its sales side of the operations. The company depends heavily on national sales, which has kept it from growing. This work is an attempt at reimagining a little its one of the key brand, make it export ready, find and export market and bring them to its end consumers.

The company specializes in manufacturing of clothing of plus sizes for all shapes and ages without compromising on the style and fit. Its knowledge and understanding of the people of plus sizes and senior ages gives it a competitive edge in markets where the population is increasingly getting old and with a strong purchasing power among the elder generations.

Taking these strengths into account, this work tries to find the right market for the product.

This work is an export plan for its leading brand El Caballo to be exported and sold in German Market.

## Table of Contents

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN DEL PÉRFIL DE LA EMPRESA</b> .....	<b>9</b>
ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS .....	10
DESCRIPCIÓN DE LAS MARCAS .....	11
PRODUCCION DE LAS MARCAS DE TERCERSO .....	13
<b>ANALISIS DE MODELO DE NEGICIO, ESTRATEGIA CORPORATIVA Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO</b> .....	<b>14</b>
MODELO DE NEGOCIO .....	14
MODELO CANVAS .....	15
ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	17
ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	17
<b>¿POR QUÉ EXPORTAR?</b> .....	<b>20</b>
<b>SELECCIÓN DE MARCA PARA EXPORTAR</b> .....	<b>21</b>
<b>SELECCIÓN DEL MERCADO</b> .....	<b>23</b>
<b>¿POR QUÉ ALEMANIA?</b> .....	<b>25</b>
TAMAÑO DE LA ECONOMÍA Y PRODUCTO INTERIOR BRUTO .....	25
ANÁLISIS DEMOGRÁFICA .....	26
SALARIO MEDIO .....	27
TAZA DE DESEMPLEO .....	28
EXPORTACIONES DE ALEMANIA .....	28
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS .....	29
IMPORTACIONES DE ALEMANIA .....	29
RELACIONES COMERCIALES ESPAÑA ALEMANIA .....	32
COMERCIO BILATERAL VESTUARIO Y CALZADO .....	33
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO DE CONFECCIÓN DE ALEMANIA PARA CLIENTES DE 50 +</b> .....	<b>35</b>
<b>MODA PARA CONSUMIDORES 50+, UNA OPORTUNIDAD PARA EL CABALLO</b> .....	<b>36</b>
ESTRUCTURAS DE COSTES .....	37
ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO .....	38
EL CONSUMIDOR ALEMÁN .....	38
CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	39
ANÁLISIS DE COMPETIDORES .....	41
PRINCIPALES MARCAS COMPETIDORAS .....	42
<b>MODO DE ENTRADA</b> .....	<b>44</b>
SELECCIÓN DE REGIÓN DE DISTRIBUCIÓN .....	44
SELECCIONAR UN AGENTE/DISTRIBUIDOR PARA LA DISTRIBUCIÓN .....	45
<b>_Toc14280190Retos</b> .....	<b>46</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>48</b>

## Illustrations

Illustration 1: Modelo canvas de negocio – creaciones nicolás.....	16
Illustration 2: Análisis Dafo – creaciones Nicolás .....	18
Illustration 3: Distribución de ventas por países .....	20
Illustration 4 : (El Caballo, 2019).....	21
Illustration 5: Precios de referencia – categoría mujer.....	22
Illustration 6: Precios e referencia – categoría hombre .....	22
Illustration 7: Cuadro de variable de los 5 países elegido.....	24
Illustration 8: Matriz de selección del país.....	25
Illustration 9: Crecimiento del PIB Anual en Alemania.....	26
Illustration 10: Distribución de edad en Alemania.....	27
Illustration 11: Evolución de salario medio.....	28
Illustration 12: Evolución de exportaciones de Alemania .....	29
Illustration 13: Evolución de importaciones de Alemania .....	30
Illustration 14: Principales productos importados.....	30
Illustration 15: Análisis pest .....	31
Illustration 16: Evolución de balanza comercial España – Alemania .....	32
Illustration 17: Principales exportaciones de España a Alemania .....	33
Illustration 18: Principales importaciones a España desde Alemania.....	33
Illustration 19: Evolución de saldo de vestuario y calzado entre España y Alemania .....	34
Illustration 20: Exportación de vestuario y calzado .....	34
Illustration 21: Estructura de coste de una blusa de El Caballo para exportación a Alemania .....	38
Illustration 22: Principales proveedores de vestuarios y calzado a Alemania.....	41
Illustration 23: El segmento de calidad y distribución del mercado en Alemania	42
Illustration 24: Exportación en la primera fase.....	44

## INTRODUCCIÓN

Creaciones Nicolás es una empresa con una trayectoria de alrededor de 60 años en la fabricación y comercialización de prendas de vestir, accesorios y calzado. La empresa está situada en Valladolid y es una de las más icónicas de Castilla y León dentro del sector. Sin embargo, a pesar de su experiencia y conocimiento técnico la empresa ha acumulado muchos puntos rojos en sus cuentas. La empresa tiene un red bastante sofisticado y internacionalizado al lado de producción ya que tiene una gran parte de su producción externalizado a los países asiáticos sin embargo, las ventas siguen siendo muy local, más de 90%.

Este trabajo se trata de desarrollar un plan de exportación para una de sus marcas, El Caballo a Alemania ya que el mercado es adecuado para el tipo del producto.

El trabajo en la primera parte hace un breve análisis de los productos, su modelo de negocio y la estrategia de expansión y desarrollo. Esta parte esta dedicada a entender la empresa a través de sus fortalezas y sus debilidades y entender qué tipo de dirección está tomando para el futuro.

En la segunda parte, se selecciona la marca que se comercializará en Alemania, explicando las características y las razones por la que ha seleccionado para la exportación. La empresa tiene una gama amplia de marcas, sin embargo, para este trabajo se ha seleccionado la mara El Caballo por la calidad de los productos ya que Alemania es uno de los mercados más exigentes del mundo.

En la parte Porqué Alemania, se realiza el análisis macroeconómico del país siguiendo los indicadores socio-económicos por los 10 últimos días. También se estudian las relaciones España-Alemania y se analiza el intercambio de mercancías de sector de moda. Aunque siendo el exportador neto, Alemania tiene una superávit en la balanza de comercio con España, sin embargo, en el sector textil y moda, España mantiene su balanza positiva con Alemania.

Después del análisis de los indicadores macroeconómicos, se procede a hacer un análisis del mercado de prendas para las personas mayores en Alemania. Y al siguiente se hará un análisis de la oportunidad de los productos de El Caballo en el mercado

alemán, estudiando las estructuras del coste, adaptación del producto, canales de distribución y análisis de los competidores.

En la parte final después de analizar la factibilidad del proceso se discutirá el modo de entrada para llevar a los productos a los clientes finales.

## INTRODUCCIÓN DEL PÉRFIL DE LA EMPRESA

El grupo de empresas Creaciones Nicolás S.A. remonta sus orígenes al año 1950, con la fundación de la primera empresa del Grupo CRENI. Actualmente la empresa reúne a más de diez sociedades dedicadas al diseño, fabricación, comercialización y distribución de la moda en tres continentes : Europa, Asia y América Latina.

Creaciones Nicolás, una empresa familiar, fundada por Nicolás Gutiérrez Sanz hace alrededor de 60 años se encuentra bajo la gerencia de la tercera generación y efectivamente ha experimentado una transformación radical a través de los años.

La empresa tuvo sus humildes principios con la venta de textiles en Valladolid que con la llegada de segunda generación se amplió en la sastrería para los hombres y más tarde para las mujeres y niños. En la época actual Creaciones Nicolás ha deslocalizado una gran parte de producción, ha agregado varias marcas en su portafolio, ha creado alianzas estratégicas y se encuentra en el proceso de expansión internacional.

En el año 2018 la empresa facturó alrededor de 10 millones de Euros con más de 90% de sus ventas proveniente del mercado nacional. La empresa a pesar de poder internacionalizar sus procesos de producción al exterior no ha podido internacionalizar sus ventas lo que le hace muy dependiente al mercado nacional.

En el año 2013, el firme despidió casi 50% de su plantilla solicitando las negativas en balance en como la razón y desde ahí ha estado intentando reinventar su estrategia y modelo de negocio para salir eliminar los puntos rojos desde sus cuentas. Entre varias re-estructuración que la empresa necesita, un punto crucial es volverse proactivo en ampliar los mercados extranjeros. Este trabajo a través de analizar el modelo de negocio y la estrategia corporativa propondrá un plan de exportación para la empresa para un mercado extranjero que sea más apropiado para sus productos, en este caso, para la ropa. (Creaciones Nicolás, 2019)

## **ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS**

Antes de hacer el análisis de los productos de la empresa es importante entender los segmentos de fabricación que la empresa tiene. La empresa maneja tres líneas principales de fabricación, en continuación describimos las tres líneas principales.

### **Producción de los productos de marcas propia**

La empresa actualmente está fabricando tres marcas propias. Las marcas: CRENI, Por Qué? Y Centauro. Estas tres marcas se diseñan, se manufacturan y se comercializan con cien por ciento independencia de la empresa Creaciones Nicolás.

### **Producción de los productos de marcas adquiridas por licencia**

En adición a las tres marcas antes mencionadas, la empresa en el año 2017 adquirió la licencia de dos marcas españolas para la fabricación y comercialización: El Caballo y Bonaventure. Como parte de su plan de estratégico, la empresa ha invertido en la adquisición de la licencia de las dos marcas para poder crear conciencia de marca entre su clientela.

### **Producción para las marcas terceras**

Una parte significativo de la producción de la empresa se dedica a la fabricación de los productos para los terceros. La empresa actualmente fabrica los productos para las marcas que han externalizado la producción a Creaciones Nicolás. Dalvi, Makarthy, Riddle Custom, Polo Horse, Silbon y Solera son las marcas españolas que han externalizado parte de su producción a Creaciones Nicolás.

## DESCRIPCIÓN DE LAS MARCAS

### CRENI

Empezado como Creaciones Nicolás, CRENI es la marca más antigua de la empresa que fabrica ropa tanto para los hombres, mujeres y niños. La marca es la que tiene mejor relación calidad y precio y se vende como gama media-baja. La marca se comercializa a través de 1000 puntos de ventas a través de grandes comerciantes y pequeños detallistas.



#### **Productos:**

Hombres: camisas, camisetas, pantalones, chaquetas, parkas etc.

Mujeres: blusas, camisas, camisetas, faldas, pantalones, vestidos

#### **Dirigido a:**

Hombres y mujeres entre 23-50 años.

**Gama:** media baja

**Comercialización:** a través de comercializadoras multimarcas grandes y pequeñas

### POR QUÉ?

La marca tiene la antigüedad de más de 40 años, muchas marcas se han transformado o se ha sido eliminado de la cartera pero esta marca sigue siendo una de las más vendida de la empresa. Por qué? está exclusivamente dedicada a atender al mercado femenino, la empresa insiste que tiene productos para todas las edades, sin embargo su clientela principal tradicionalmente ha sido las mujeres mayores de edad.



**Productos:** gama completo de las prendas de mujeres

**Dirigido a:** mercado femenino de edad 25 y arriba

**Gama:** media

**Comercialización :** a través de comercializadoras multimarcas grandes y pequeñas.

## CENTAURO

La marca Centauro nace de la necesidad de crear la sensación de exclusividad relacionada a la empresa y sus productos. La marca también es un intento a aproximarse a la generación más jóvenes. Esta marca se diferencia de otras dos marcas en cuestión de calidad de materias primas y fornituras utilizadas en la producción. En diferencia a dos marcas, las fornituras de Centauro como cremalleras etc, van personalizado para crear una imagen de exclusividad y para crear una asociación de marca.



**Productos:** gama completa de prendas para hombres, mujeres y niños.

**Dirigido a:** hombres y mujeres de todas las edades.

**Gama:** media-alta

**Comercialización:** la marca se comercializa más exclusivamente en comparación a CRENI y Por Que?. Actualmente se vende en 500 puntos de ventas multimarcas y 8 corneros en Corte Ingles. (Centauro, 2019)

## EL CABALLO

Como parte de su nueva estrategia de negocio, la empresa ha entrado en los acuerdos de negocios con marcas españolas establecidas.

El caballo es una marca sevillana con una antigüedad de casi un siglo y tiene sus propias tiendas en Madrid, Sevilla y Valencia. Bajo el contrato de licencia, la empresa tiene los derechos de producción, diseños y venta de la marca.



**Productos:** gama completa de las prendas de hombres y mujeres

**Dirigido a:** mujeres y hombres de todas las edades

**Gama:** media-alta

**Comercialización:** los productos se comercializan a través de las tiendas de la marca El Caballo, en Corte Ingles y unos puntos de ventas exclusivas.

(El Caballo, 2019)

## BONAVETURE

Bonaveture es la segunda marca que la empresa a adquirido bajo el contrato de licencia en el año 2013. Con la adquisición de esta marca icónica de los año ochentas y noventas la empresa pretende jugar con el valor nostálgicos de la marca y así entrar el mercado de vaqueros y ropa sport.



**Productos:** gama completa de ropa sport

**Dirigido a:** hombres y mujeres de todas las edades

**Gama:** media

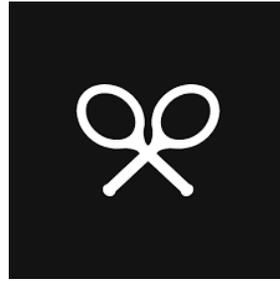
**Comercialización:** a través de puntos de ventas físicas y online mulimarcas .

## PRODUCCION DE LAS MARCAS DE TERCERO

Ademas e las ventas de sus propias marcas, otra fuente de ingreso para la empresa es fabricación para los terceros. Estas marcas son primariamente españolas que externalizan la producción a Creaciones Nicolás en cambio la empresa las externaliza a sus proveedores en Asia.

En la temporada actual, la empresa se encuentra fabricando para las siguiente marcas.





## **ANALISIS DE MODELO DE NEGOCIO, ESTRATEGIA CORPORATIVA Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

### **MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio de la empresa Creaciones Nicolás es una mezcla de lo tradicional y lo contemporáneo en que muchos rasgos tienen la impronta de las estrategias y herramientas muy modernas mientras que otras todavía siguen la manera tradicional de hacer negocio. En este sentido podemos decir que la empresa sigue un modelo híbrido, lo cual también se refleja en el Análisis Canvas en la pagina siguiente.

En el lado de producción, siguiendo al ritmo de los avances en el sector, la empresa ha modernizado sus procesos de producciones en que ha externalizado casi 70% de su producción a los países asiáticos y se apoya fuertemente en el uso de información y tecnología para agilizar sus procesos. LA empresa recientemente ha invertido en la tecnología RFID, que le ayuda organizar su inventario.

Sin embargo, por el otro lado, en cuestiones de ventas la empresa todavía apuesta fuertemente a las tiendas multimarcas grandes y pequeñas. Con llegada de nuevas marcas con tiendas particulares t tiendas online, apostar todavía a las tiendas pequeñas físicas casi la 90% de las ventas tiene elementos tradicionales que no resultan muy compatibles a las tendencias actuales del sector.

En sus procesos productivos también tiene modelo mixto en que ellos fabrican para los clientes finales y también para los marcas terceros y así llegan a conseguir el volumen suficiente que les permite negociar los precios con sus proveedores.

### **MODELO CANVAS**

Este modelo nos ayuda reflejar sobre las fortalezas y debilidades de un negocio en un vistazo. Desde esta forma obtenemos una visión global del modelo de negocio, su propuesta de valor, estructuras de ingresos etc.

**Ilustración 1: Modelo Canvas de negocio – creaciones Nicolás**

<p><b>Aliados Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores en China y Europa</li> <li>• Los canales multimarcas para venta</li> <li>• Las marcas licenciadores</li> <li>• Las marcas terceras que externalizan su producción a CRENI</li> <li>• Transportistas</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Producción</li> <li>• Venta</li> <li>• Distribución</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gama amplia de prendas para todas las categorías</li> <li>• Relación calidad y precio</li> <li>• Alta Penetración a las tiendas del barrio</li> <li>• Tallas inclusivas</li> </ul>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• A través de tiendas multimarcas</li> </ul>	<p><b>• Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres (25-40)</li> <li>• Mujeres (25-40)</li> <li>• Niños</li> <li>• Consumidores de gama baja – media-alta</li> <li>• Clientes de marcas terceras</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Coste de logística</li> <li>• Salaries fijos</li> <li>• Participación de eventos y ferias</li> <li>• La cuota de licencia de las marcas adquiridas por licencia</li> </ul>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta a las tiendas multimarcas físicas y online</li> <li>• Venta a los mercados extranjeros</li> <li>• Ingreso desde las marcas de producción de terceros</li> </ul>		

## **ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

Como su estrategia de negocio, la empresa persigue la estrategia de costes en que trata de ofrecer a sus clientes los productos con una relación calidad precio alta.

Sin embargo, como parte de su nueva estrategia, la empresa quiere renunciar un par de practicas de manera recesivas:

- **Reducir/eliminar la dependencia sobre los ingresos desde la fabricación de los terceros.** la gran parte de su negocio se mueve para la fabricación para las marcas terceras lo cual ocupa mucho de sus recursos como, capacidad productiva y recursos humanos lo que hace desviar la atención que requiere sus propias marcas.
- **Potenciar las marcas de gama media-alta.** Con la introducción de las marcas Centauro, El Caballo y Bonaveture, la empresa quiere salir de la imagen de productos de gama baja y quiere adquirir nuevos clientes con poder adquisitivo más alto. Con este propósito, la empresa vende estos marcas en puntos de ventas más selectivos y está dispuesto a pagar más para su comercialización.

## **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La empresa empezó el negocio de confección con la introducción de la ropa para los hombres, sin embargo a los largo de su trayectoria, el firme ha diversificado en línea para las mujeres y niños introduciendo varias marcas que atienden a diferentes gamas. En este sentido, podemos afirmar que la empresa tiene la estrategia corporativa de Diversificación Relacionada.

## Ilustración 2: Análisis DAFO – Creaciones Nicolás

---

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Una dependencia enorme sobre los proveedores que a veces no fabrican si los volúmenes no se justifican</li><li>• Solo trabajan dos temporadas en un año cuando otras empresas ya manejan 6-8</li><li>• No pueden hacer just-in-time producción</li><li>• Dependen mucho sobre los diseños de los proveedores</li><li>• Falta de tiendas propias</li><li>• Falta de venta online</li><li>• Muy pocas personas haciendo mucho trabajo</li><li>• Dependencia sobre el mercado nacional</li><li>• Muy poco control sobre sus ventas y descuentos</li><li>• Muy poco control sobre los pronósticos del volumen</li><li>• Desconfianza en el espacio online</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marcas más modernas con precios muy competitivos</li><li>• Llegada de fast-fashion que ha cortado el ciclo de producto y la empresa no tiene la infraestructura de hacer más de 2 temporadas en un año.</li><li>• La desaparición de las tiendas multimarcas</li><li>• Creciente costes de producción en China donde la empresa produce la gran mayoría de su mercancía</li><li>• Consumidor más consciente que exige mejores prácticas corporativas a las empresas</li></ul>

---

---

**FORTALEZAS**

- **Experiencia de alrededor de 60 años del sector de confección**
- **Una base amplia de proveedores en Asia**
- **Una red amplia de 1000 puntos de ventas en mercado nacional**
- **Productos de buena relación calidad precio**

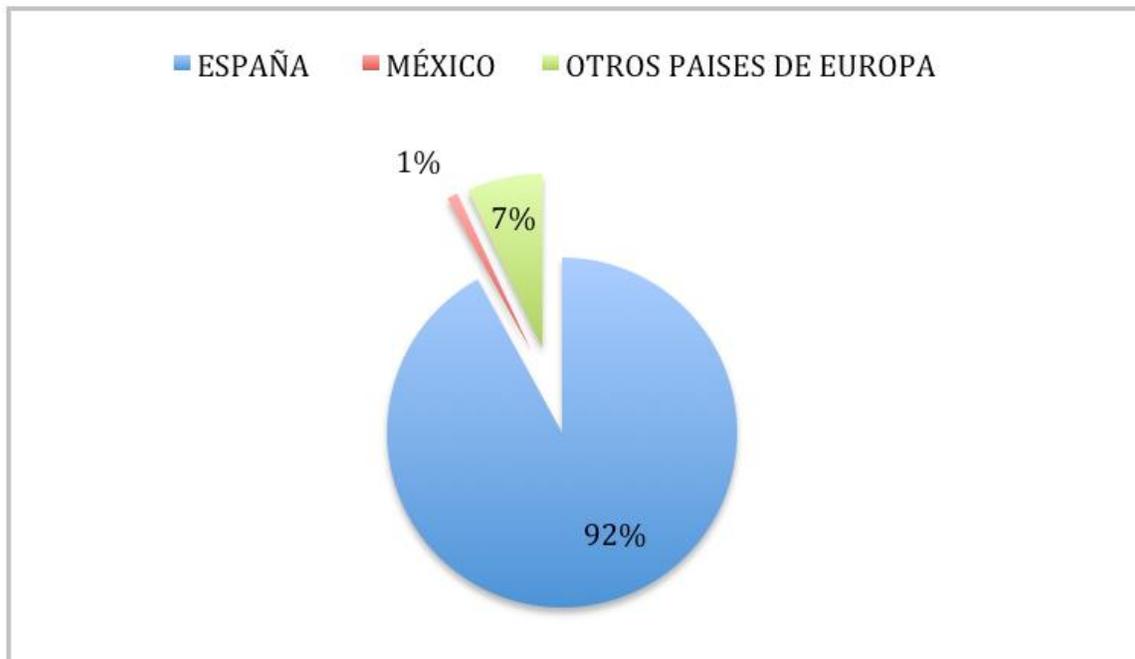
**OPORTUNIDADES**

- **Entrar en venta directa a los consumidores**
- **Entrar en venta online**
- **Abrir nuevos mercados de exportación**
- **Contratar un equipo profesional de diseñadores que reinventan los estilos**
- **Contratar profesionales de marketing y gestión de empresas para reestructurar el negocio.**

## ¿POR QUÉ EXPORTAR?

El análisis del modelo de negocio de la empresa y el Análisis DAFO señalan muy claramente las limitaciones de la empresa en el sentido que en su trayectoria de casi 60 años Creacionales Nicolás no ha podido desarrollar su mercado exterior. Esta dependencia la hace fuertemente dependiente al mercado español donde sus ventas están estancando y en muchos casos están en retroceso.

### Ilustración 3: Distribución de ventas por países



(Cevallo, 2019)

Como vemos en el gráfico, la partida de exportación de los productos de la empresa es apenas 7% que también se varia según las temporadas y son más bien esporádicas. En los países de Europa a donde la empresa ha podido comercializar son, Francia, Italia, Polonia y Grecia. El único mercado constate por los años ha sido México donde la empresa comercializa sus productos por el almacén más grande, Liverpool.

Para disminuir esta dependencia al mercado nacional este trabajo pretende crear un plan de exportación para una de sus marcas a Alemania y de ahí ir desarrollando el mercado exterior en los años sucesivos.

## SELECCIÓN DE MARCA PARA EXPORTAR

La empresa como parte de su nueva estrategia de negocio pretende fomentar la imagen de marca y busca potenciar sus marcas como exclusivos y provoca una sensación de lujo y genera fiabilidad entre la clientela.



Por este motivo, hemos elegido la marca El Caballo dentro de su cartera de productos. La marca El Caballo, es una marca con una historia de más de un siglo que se puede vender en términos tanto de experiencia como en vintage, la antigüedad de las marcas crea una sensación de credibilidad y calidad.

La marca El Caballo pertenece a la gama media con los precios entre 100-200 euros y tiene su clientela principal entre las personas de 30-70 años.

La marca tiene una gama amplia de productos para los hombres y mujeres que cubre, vestuario, calzados, bolsos y carteras y otros accesorios.



**Ilustración 4 : (El Caballo, 2019)**

la marca produce dos temporadas anuales: verano y invierno con un look lujoso y una buena relación calidad precio.

### Ilustración 5: Precios de referencia – categoría mujer

Prenda	Precios
<b>Blusa</b>	40-70
<b>Pantalón</b>	40-80
<b>chaqueta</b>	80-200
<b>calzado</b>	60-150

(Creaciones Nicolás, 2019)

### Ilustración 6: Precios e referencia – categoría hombre

Prenda	Precios
<b>camisas</b>	30-70
<b>Pantalón</b>	50-100
<b>chaqueta</b>	80-200
<b>calzado</b>	60-150

(Creaciones Nicolás, 2019)

### Los criterios para seleccionar la marca

- La marca con antigüedad y presencia en mercado local
- Gama media que tendrá un mercado amplio
- Productos de calidad, lo cual es importante para crear credibilidad en el mercado exterior
- Es la marca más conocida de su cartera de productos
- Una parte significativa de los productos se manufacturan en talleres en Europa con telas compradas en Francia, Italia etc.
- Rango de edad – entre 30 -70, así buscar un mercado donde la edad promedio tiende a ser en este rango.

## SELECCIÓN DEL MERCADO

Los productos de esta empresa se especializa en las tallas grandes y tiene buena acogida entre la población de 50+ años y adelante. Por estas razones, el propósito de este trabajo es buscar el mercado exterior donde la población haya un significativo número de la población encima de los 50 con un nivel alto de la vida para poder adquirir los productos.

Para este fin se ha seleccionado cinco países de Europa de oeste que tienen un significativo tamaño de la población envejecida y con un nivel de renta bastante alta.

Por otro lado, se ha seleccionado siguientes variables que se considera relevantes para realizar un matriz que ayudará a determinar el mercado final.

A los variables se les asignarán una ponderación que se determina según la relevancia de cada variable en cuestión.

- **Población 50+** : como el público principal para la marca es la población de esta categoría, se ha elegido este grupo de edad como uno de los variables. Además, este grupo de edad es el grupo con más poder adquisitivo en Europa que su contrapartes más jóvenes y así constituye un mercado lucrativo para nuestro producto.
- **PIB Per cápita variación anual:** este indicador nos dice el crecimiento en el poder adquisitivo de los mercados en cuestión que nos guiará en orientar sobre la salud de la economía.
- **Salario medio:** Es un dato importante para considerar porque los salarios altos generalmente se traduce en nivel de vida más a alta y gasto en productos de cuidado personal.
- **Distancia:** es otro factor importante para medir tanto para ponderar los costes de logística como para mirar las diferencias culturales que pueden afectar los patrones de consumo y gustos.
- **Importación de vestuarios y calzados:** otro factor importante para observar si el país es un importador neto o qué cantidades importa para entender si existe la oportunidad de exportación.

### Ilustración 7: Cuadro de variable de los 5 países elegido

Países	Población 50+ (2018)	PIB per capita Variación (2018)	Salario medio (2018)	Distancia Media Kms	Import – vestuario/calzado (2018)
<b>Alemania</b>	37,8%	3%	50.546€	1.613	44.272.983,27
<b>Italia</b>	37.1%	2,1%	31.292€	1.371	21.057.391,00
<b>Reino Unido</b>	32.25	1,7%	44.453€	1.656	25.148.804,83
<b>Francia</b>	N/D	2,3%	39.436€	800	29.386.617,99
<b>Grecia</b>	36.9%	2,4%	21.214€	3,439	2.277.795,91

(Eurostat, 2019), (Datosmacros, 2018), (distancecalculator, 2019), (Datacomex, 2019)

Una vez conocidos los variables determinantes, procedemos a asignar el coeficiente de ponderación a cada uno de los variables considerando el importancia que asignamos a cada variable teniendo en escala de 100%. Para este trabajo, se le ha asignado, el coeficiente de 20% a la población, 20% al PIB per cápita, salario medio 30%, distancia 10% y importaciones 20%.

Se procede a asignar los valores a la escala de 1 a 5, en que el valor 1 tiene la calificación más baja mientras que 5 con la calificación más alta. Se le asigna el valor a cada variable correspondiente al cada país comparando con la media de la suma de cada variable.

Siguiente es el matriz que se que obtiene una vez asignadas las coeficientes de la ponderación y los valores de escala LIKER.

## Ilustración 8: Matriz de selección del país

Mercado/Variable	Población 50+ (2018)		Variación media PIB per cápita (2018)		Salario medio (2018)		Distancia media (km)		Importación vestuario+ calzado		Puntuación
	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	
Alemania	20%	4	20%	4	30%	5	10%	5	20%	5	4,2
Reinos Unidos	20%	3	20%	2	30%	4	10%	2	20%	2	3,2
Francia	N/D	N/D	20%	3	30%	3.5	10%	5	20%	3	2,75
Italia	20%	4	20%	3	30%	3	10%	4	20%	2	2,8
Grecia	20%	3	20%	2.5	30%	2	10%	1	20%	1.5	1.7

(elaboración propia )

Si miramos el gráfico superior, Alemania tiene una puntuación más alta dentro de los cinco mercados analizados por una población superior, aunque marginalmente, salario medio muy por encima de los otros países (con excepción a Reino Unido) y un volumen de importación significativo de los vestuario y calzados.

### ¿POR QUÉ ALEMANIA?

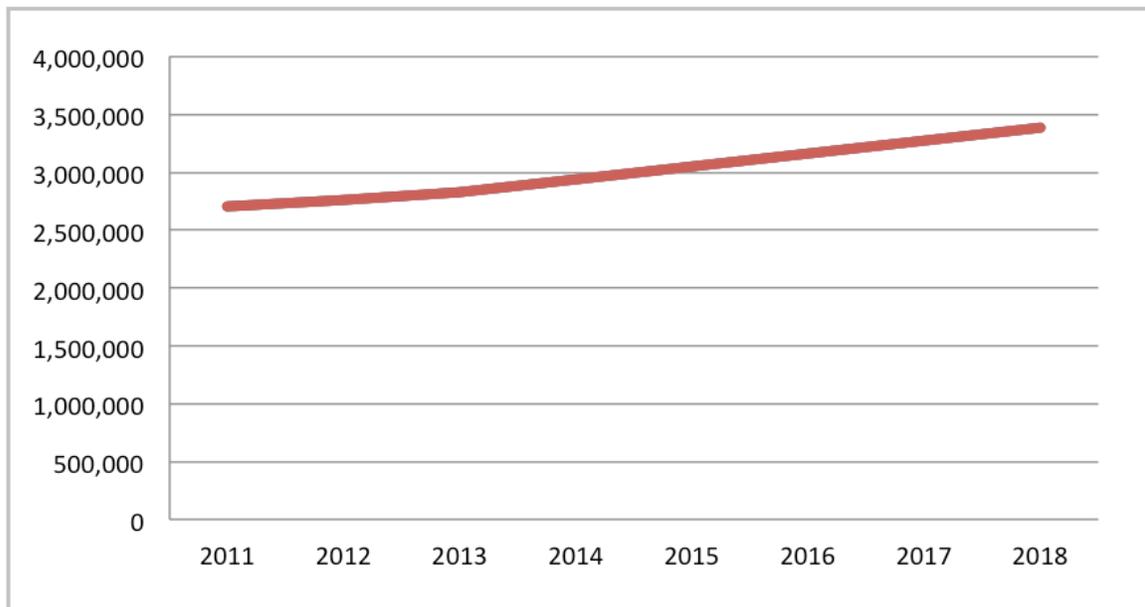
En este capítulo hacemos un breve resumen de los datos macroeconómicos y la relación bilateral entre España y Alemania para poder analizar por qué Alemania es un mercado óptimo para nuestros productos para la exportación.

### TAMAÑO DE LA ECONOMÍA Y PRODUCTO INTERIOR BRUTO

La economía de Alemania es la cuarta economía más poderosa del mundo después de la de Estados Unidos, China y Japón. Este país es considerado como motor económico de la Unión Europea con un PIB nominal de 3.386.000 Millones de Euros y con un ritmo de crecimiento de 1.4% registrado en el año 2018. (Statistisches Bundesamt, 2018)

En Adición, dentro de los países de Europa de oeste, Alemania tiene el PIB per cápita más alto con una tendencia en alza. En el año 2018 se registró a 40.800 Euros con un ritmo de crecimiento de 3%. Cabe mencionar que después de la crisis de 2009, Alemania fue uno de los primeros países que registraron la recuperación tras la caída.

### Ilustración 9: Crecimiento del PIB Anual en Alemania



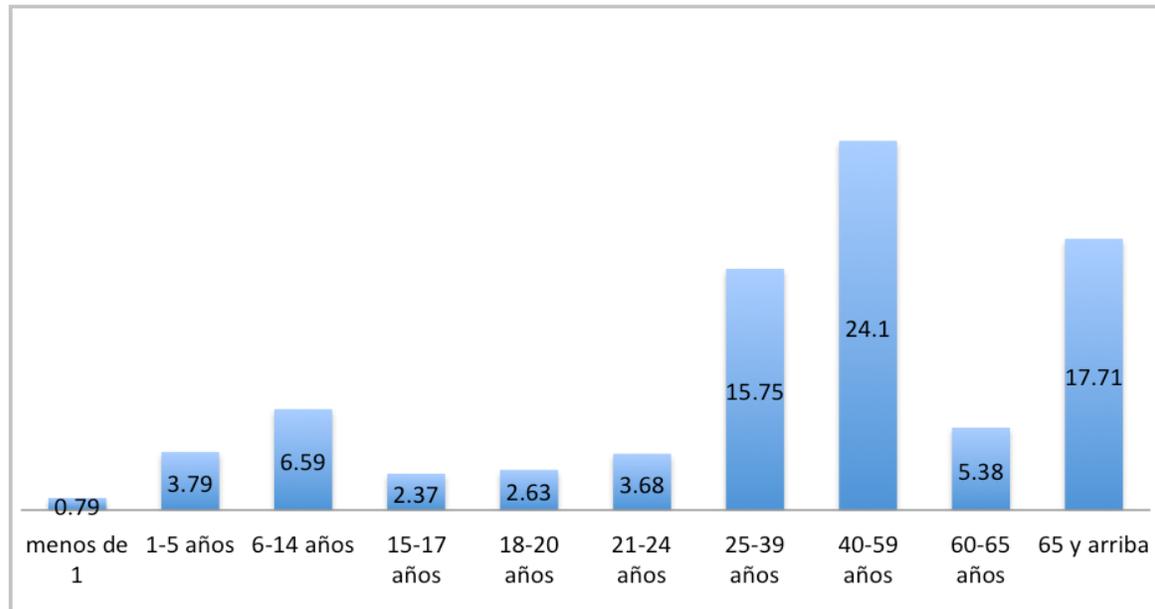
(Datosmacros, 2018)

### ANÁLISIS DEMOGRÁFICA

Alemania es el segundo país más poblado de Europa después de Rusia con la población de 82.293.459 habitantes en 2018. Después de registrar una bajada en 2017, Alemania registró un incremento 93.649 habitantes en su población en 2018. Sin embargo, será justificable decir que Alemania está experimentando una crisis demográfica por el envejecimiento de su población por un lado y disminución en la tasa de natalidad por el otro.

Según las últimas cifras del año 2017, la edad promedio de Alemania es 46 años con una población que está envejeciendo con un ritmo rápido.

## Ilustración 10: Distribución de edad en Alemania



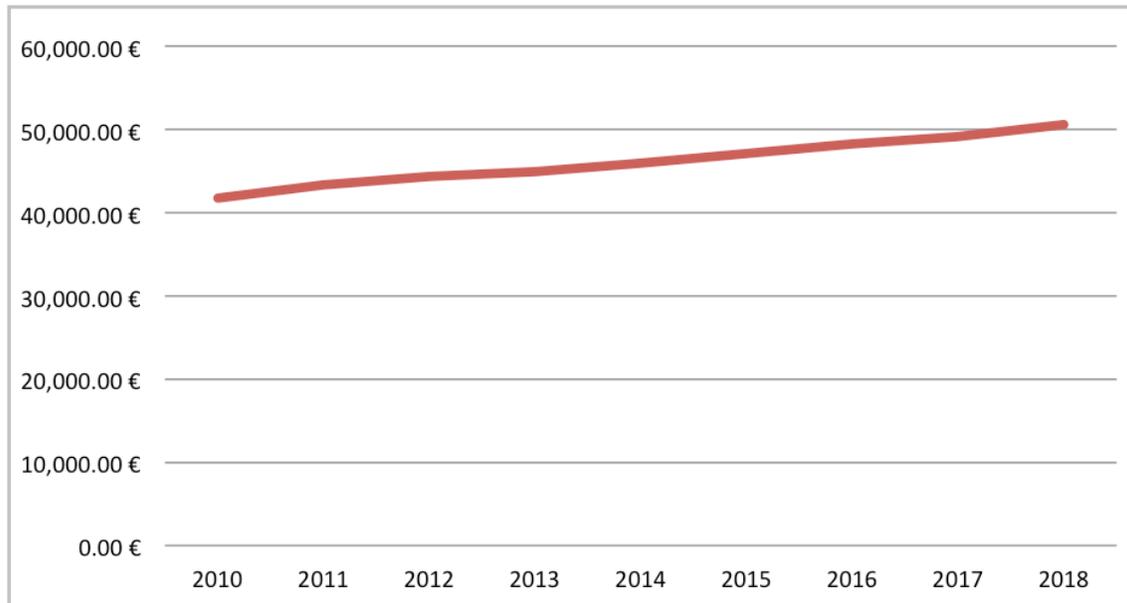
(Eurostat, 2019)

Como se puede observar en la gráfica, la mayor parte de la población alemana está en el grupo de edad 40 y arriba y el grupo 40-60 constituye el grupo más grande y otro grupo creciente es el grupo 65 y arriba. Aunque la población seguirá creciendo, también crecerá la población envejecida. Cabe mencionar que Alemania se sitúa al 4º lugar en el ranking del índice del envejecimiento global que calcula el nivel de bienestar de las personas mayores en el país. El Índice Global de Envejecimiento analiza cuatro aspectos básicos; los ingresos, la salud, las capacidades personales y entorno social favorable.

### SALARIO MEDIO

El salario medio en Alemania en 2018 ha sido de 50.546 Euros al año, es decir 4.212 Euros al mes, si hacemos el cálculo suponiendo 12 pagas anuales. Después de los países nórdicos, Alemania tiene los salarios más altos en Europa, superando a Reino Unido, Francia y Italia. Alemania tiene el salario medio casi doble de España que tuvo el salario medio de 26.256 Euros después de un incremento de 6% en el año 2018.

### Ilustración 11: Evolución de salario medio



(Datosmacros, 2018)

### TAZA DE DESEMPLEO

En el año 2018 la tasa de desempleo en Alemania se situó en 3.2% de la población general lo que hace Alemania uno de los países con menor desempleo de la región y consecuentemente con un poder adquisitivo más alto.

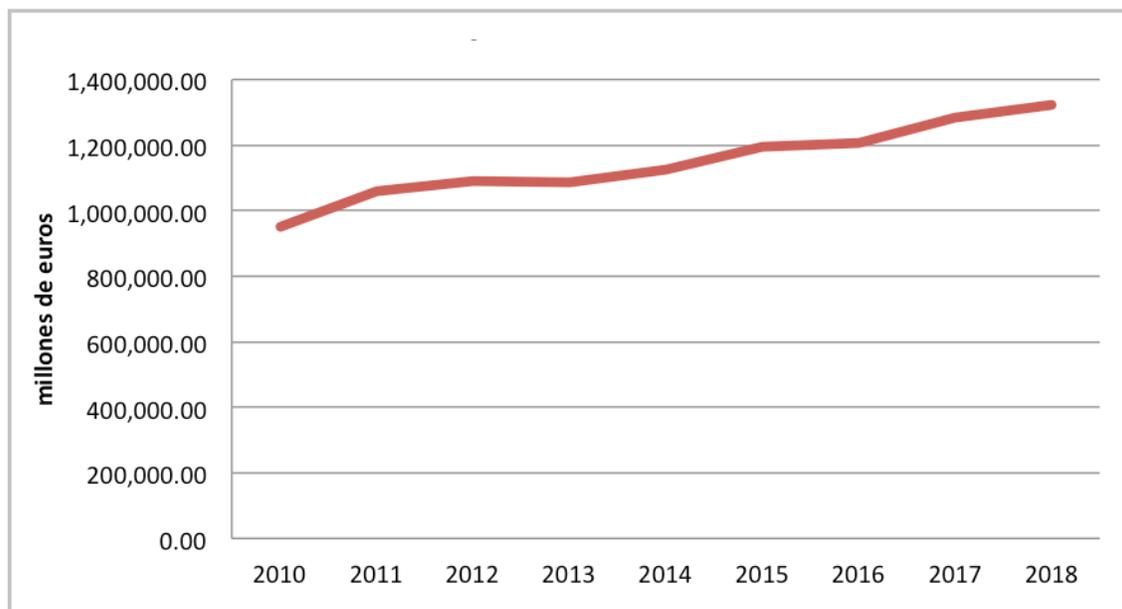
### EXPORTACIONES DE ALEMANIA

En 2018 las exportaciones en Alemania crecieron un 3.03% respecto al año anterior. las exportaciones alemanas representan el 39% de su PIB y con una cifra de 1.320.838,1 millones de Euros Alemania es el tercer país que más exporta del mundo.

Alemania exporta principalmente a Estados Unidos, Francia y China, que supone 8,71% , 8,01% y 7,13% del total de las exportaciones del país, respectivamente.

Este año hubo superávit en su balanza comercial, ya que las importaciones, aunque crecieron, fueron menores que las exportaciones.

## Illustration 12: Evolución de exportaciones de Alemania



(Datasmacros, 2018)

## PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS

PRODUCTOS	PORCENTAJE
Automóviles de turismo y demás	10,9%
Partes y accesorias de automóviles	4,3%
Medicamento constituidos	3,6%
Helicópteros, aviones y demás aeronaves	2,1%

(Santander Trade, 2019)

## IMPORTACIONES DE ALEMANIA

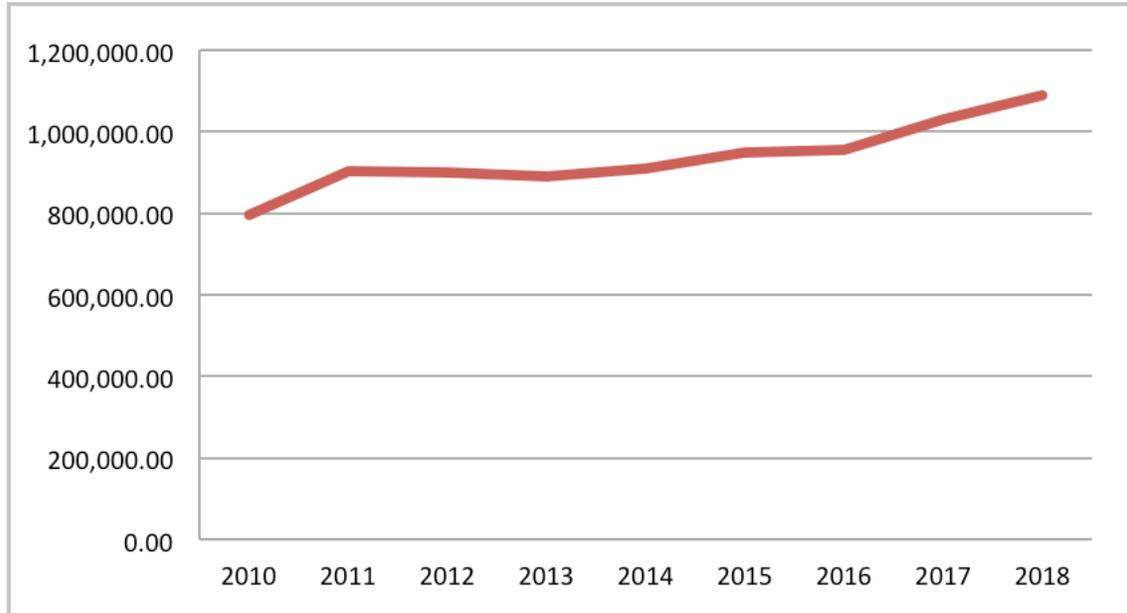
En 2018 las importaciones en Alemania crecieron un 5,72% respecto al año anterior.

Las compras al exterior representan el 32,15% de su PIB.

Las importaciones supusieron ese año 1.088.541,1 millones de euros. Alemania es uno de los países con mayor volumen de importaciones del ranking mundial.

Las importaciones de Alemania tienen como lugar de procedencia a Holanda, China y Francia, que suponen el 14,15%, 6,93% y 6,36% del total de las importaciones del país, respectivamente.

### Ilustración 13: Evolución de importaciones de Alemania



(Datosmacros, 2018)

### Ilustración 14: Principales productos importados

PRODUCTOS	PORCENTAGE
Automóviles de turismo y demás	4.8%
Aceites crudos de petróleo o de mineral	3,5%
Partes y accesorias de automóviles	3,4%
Gas de petróleo y demás hidrocarburos	2,6%

(Santander Trade, 2019)

## Ilustración 15: Análisis PEST

A manera de resumir los factores macros que puedan afectar nuestras operaciones en Alemania, realizamos un análisis PEST para asegurar impactos macros no tenga un efecto adversario a nuestras operaciones.

Element	Factor	Business Impact
<b>Political</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Republica democrática, federal, parlamentaria</li> <li>• País más grande de Unión Europea</li> <li>• Parte de OTAN, OECD, G8, G20</li> <li>• Ranking 11/180 países en Transparecy International</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno político estable presta condiciones de negocio de pocos riesgos.</li> </ul>
<b>Economic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuarta economía más grande del mundo y primer economía de la UE.</li> <li>• Baja tasa de desempleo a 3.2%</li> <li>• Fitch Rating – AAA</li> <li>• Exportador neto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un mercado grande</li> <li>• Es importador neto de vestuarios y calzados</li> </ul>
<b>Sociological</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo país más poblado de Europa con una población de 82 millones.</li> <li>• Población envejecida</li> <li>• Alto nivel de vida</li> <li>• Puntualidad, perfeccionismo, estructura y diligencia son aspectos importantes de la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población envejecida – con ingreso disponible alto</li> <li>• Adaptarse al alto grado de exigencia del mercado en cuestiones de calidad y servicio al cliente.</li> </ul>
<b>Technological</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quinto más avanzado país tecnológicamente.</li> <li>• Énfasis sobre la tecnología verde</li> <li>• 90% del la población tiene internet.</li> <li>• Mercado exigente al nivel de respeto al medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favourable para vender productos online.</li> <li>• infraestructura avanzada significa agilidad de logística.</li> <li>• Dificultad en adaptarse para los consumidores</li> </ul>

(Transparecy International , 2019) (Fitch Solutions, 2018)

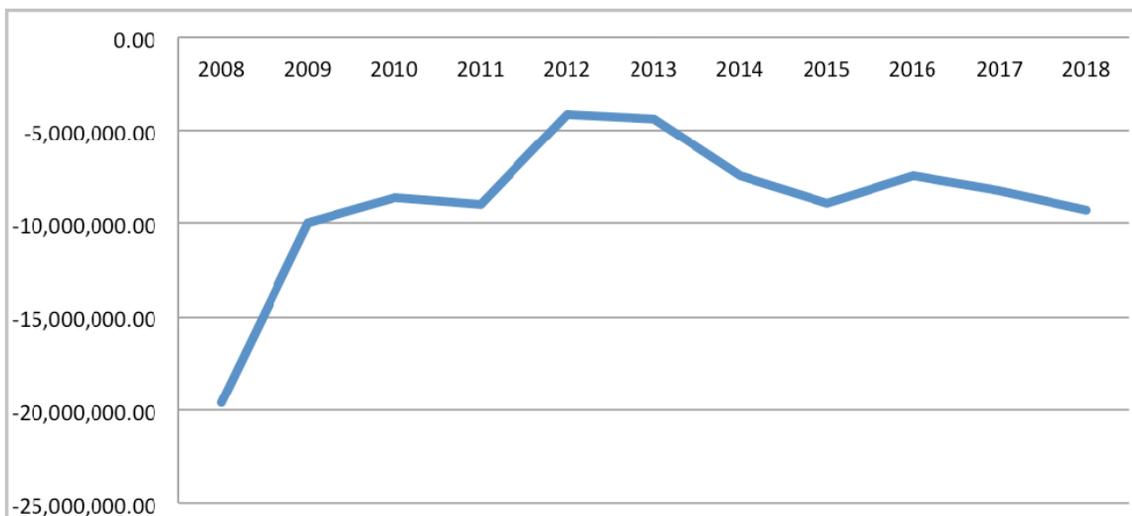
## RELACIONES COMERCIALES ESPAÑA ALEMANIA

Alemania es el segundo cliente de España, después de Francia, y el principal suministrador. España ocupa 11º lugar entre los clientes de Alemania y el 13º entre los suministradores.

En 2018 las exportaciones españolas de bienes a Alemania subieron un 0,6% respecto a 2017, mientras que las importaciones subieron un 3,1%. El volumen total de comercio ascendió a más de 70 millardos de euros- aproximadamente el 0,7% del PIB de España-, marcando un máximo histórico por cuarto año consecutivo.

En relación con la composición de la balanza por cuenta corriente, la balanza de bienes suele tener saldo deficitario para España, que es parcialmente compensando por el saldo positivo de la balanza de servicios (dentro de los cuales, tiene un papel fundamental, el turismo).

### Ilustración 16: Evolución de balanza comercial España – Alemania



(Datacomex, 2019)

La exportación de Alemania consiste fundamentalmente en bienes industriales, destacando fundamentalmente bienes de equipo, automoción y semimanufacturas. Estos mismos sectores constituyen casi las tres cuartas partes de la exportación española a Alemania, lo que revela el carácter eminentemente intraindustrial del comercio bilateral.

En siguientes tablas se puede los principales exportaciones y importaciones entre España y Alemania por sectores. Cabe resaltar que el sector Textil y confección constituye una parte significativo dentro de las exportaciones españolas a Alemania con un porcentaje de 6,34% en cambio, Alemania no exporta la misma categoría a España

de manera relevante lo que demuestra la ventaja competitiva de España sobre Alemania sobre el sector de confección sobre Alemania.

**Ilustración 17: Principales exportaciones de España a Alemania (ICEX, 2018)**

(Datos en M EUR)	2014	2015	2016	2017	%
Automóviles y motos	5.135	5.857	6.772	6.996	3,31
Frutas y legumbres	2.974	3.545	3.750	3.865	3,07
Productos químicos	3.066	3.365	3.509	3.705	5,59
Otros bienes de equipo	2.745	2.790	2.992	3.183	6,38
Componentes del automóvil	2.005	2.141	2.163	2.256	4,30
Material transporte	1.379	1.421	1.607	2.528	57,31
Otras semimanufacturas	1.078	1.119	1.133	1.127	-0,53
Maquinaria para la industria	1.077	1.124	1.086	1.122	3,31
<b>Textiles y confección</b>	<b>888</b>	<b>1004</b>	<b>993</b>	<b>1056</b>	<b>6,34</b>
Hierro y acero	931	911	804	925	15,05
Resto	3.624	3.811	3.927	4.183	6,52

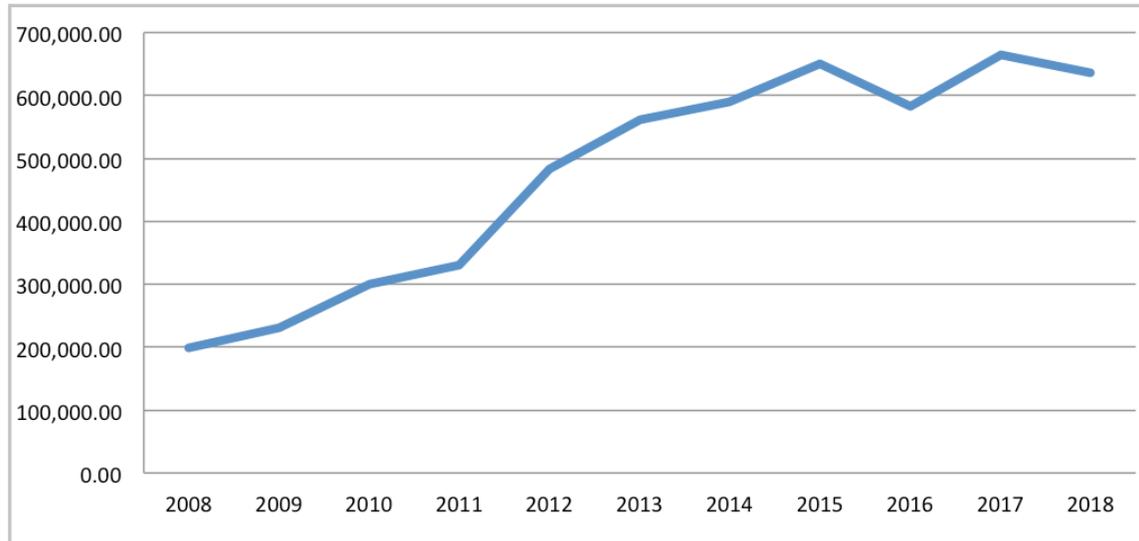
**Illustration 18: Principales importaciones a España desde Alemania (ICEX, 2018)**

(Datos en M EUR)	2014	2015	2016	2017	%
Productos químicos	6.374	7.147	7.110	7.382	3,8
Automóviles y motos	4.376	4.940	5.416	5.769	6,5
Componentes automóviles	4.847	5.587	5.184	4.978	-4,0
Otros bienes de equipo	3.536	4.377	4.975	5.300	6,5
Maquinaria industrial	3.073	3.431	3.647	3.748	2,8
Otras semimanufacturas	1.258	1.286	1.307	1.331	1,8
Material de transporte	807	1023	1128	1628	44,3
Equipos de Oficinas y Telecomunicaciones	1149	1176	1098	1327	20,9
Hierro y acero	939	883	875	950	8,6
Otras manufacturas de consumo	891	801	864	852	-1,4

**COMERCIO BILATERAL VESTUARIO Y CALZADO**

El sector de confección es uno de los sectores de la economía española que tiene una ventaja sobre la economía Alemana y eso se refleja en el saldo comercial entre los dos países. Para este trabajo se han considerado precisamente los dos TARIC 814-vestuario y 82 para calzado, las dos categorías que se comercializarán en principio en Alemania.

**Illustration 19: Evolución de saldo de vestuario y calzado entre España y Alemania**

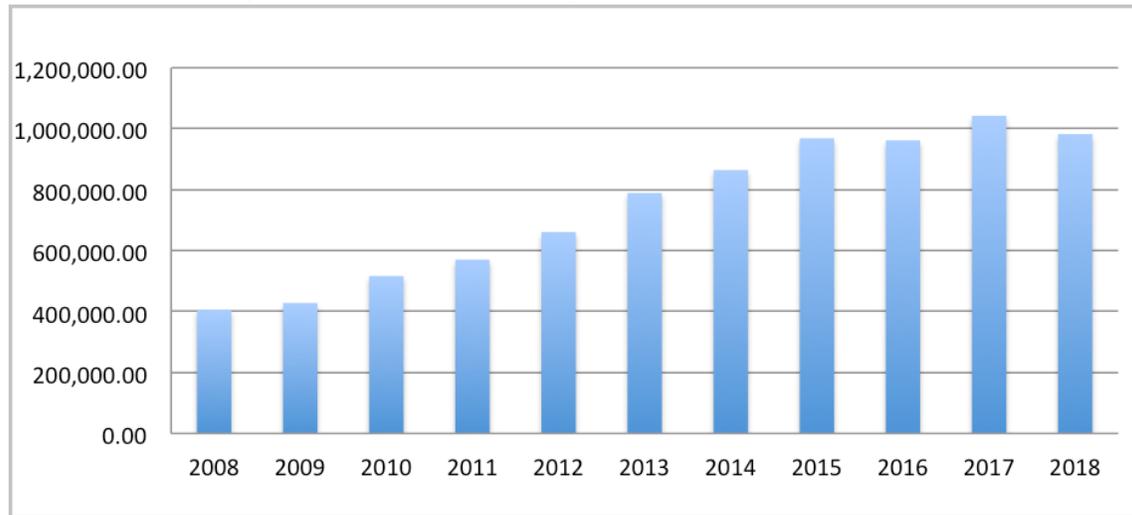


(Datacomex, 2019)

El saldo comercial para las indicadas categorías en el año 2018 se situó al 636,524.66 euros a favor de España. España ha aprovechado de esta ventaja y se puede analizar a través de esta grafica que el saldo favorable tiene una tendencia en alza, aunque en 2018 las exportaciones experimentaron un pequeño descenso.

Las exportaciones españolas casi han duplicados a los largo de diez años como se puede mirar en la siguiente gráfica, en el año 2018 las exportaciones se cerraron con una cifra de 982,655.11.

## Ilustración 20: Exportación de vestuario y calzado



(Datacomex, 2019)

## ANÁLISIS DEL MERCADO DE CONFECCIÓN DE ALEMANIA PARA CLIENTES DE 50 +

En 2017, según las cifras de ICEX, la facturación anual del sector de moda y calzado se situó al 67.892 M Euros con un crecimiento promedio de 0,4%. El gasto promedio en consumo por persona se registró alrededor de 2.000 euros anual. Cabe mencionar que Alemania no gasta con el mismo afán en moda y calzado como algunos de sus vecinos menos afluentes como Italia y Francia, Los alemanes gastarán un estimado de € 719 en ropa por persona en 2019, muy por debajo de Italia (€ 834) y el Reino Unido (€ 1.133), según los datos compilados por Statista. (Statista, 2019) (María Hunstig, 2019)

Sin embargo, el tamaño de la economía, la población encima de 50 años y el poder adquisitivo alto hace Alemania el destino atractivo para los productos de la empresa seleccionada.

La población de Alemania es la más envejecida de la Unión Europea. Su población se envejecerá rápidamente en los próximos 20 años y luego se estabilizará. Los compradores maduros en Alemania con algo descuidados por los minoristas de ropa, que generalmente se enfocan en compradores más jóvenes. Este grupo apenas está



dirigido, a pesar de que ofrece oportunidades interesantes. En promedio, los consumidores alemanes de más de 50 años tienen mayores ingresos disponibles que los alemanes más jóvenes.

Las últimas proyecciones de Statistisches Bundesamt muestran que, en los próximos 50 años, es probable que el envejecimiento de la población alcance niveles sin precedentes en Alemania. Alemania tiene la mayor proporción de personas de 65 o más (21%), en comparación con el 16% en Europa occidental. En 2060, cada tercera persona en Alemania (34%) tendrá al menos 65 años de edad. En 2060, el número de personas mayores de más edad alcanzará un nivel de 9 millones, aproximadamente el 14% de la población.

### **MODA PARA CONSUMIDORES 50+, UNA OPORTUNIDAD PARA EL CABALLO**



La mayoría de las personas de 50 a 60 años en Alemania todavía trabajan y son relativamente ricas. Este grupo podría ser una oportunidad para el crecimiento del valor para nuestra marca por siguientes razones:

**Relativamente poca competencia en el segmento:** Este grupo sigue siendo relativamente descuidado por los minoristas de moda y las arcas de moda en particular, que continúan enfocándose en sus esfuerzos

en los grupo objetivos más jóvenes. La falta de interés en los consumidores mayores a veces se ha atribuido a los estereotipos negativos asociados con el envejecimiento. Sin embargo, los adultos mayores de hoy son generalmente activos y están interesados en esperar comprar bienes y servicios. De hecho, los consumidores mayores suelen ser el mejor objetivo para los productos de calidad. Por esta razón los productos de El Caballo puede ser un producto interesante dentro de este segmento que tiene estilo sartorio al mismo tiempo práctico, lo que precisamente buscan los consumidores de este segmento.

Por otro lado, el segmento 50 + no tienden a comprar ropa frecuentemente comparado con sus contrapartes jóvenes y eso hace más adaptable nuestro producto porque El Caballo produce dos campañas invierno y verano en vez de hacer 6'12 campañas, lo que suelen hacer las empresas que enfocan sobre los jóvenes.

### **Tallas grandes:**

La empresa se especializa en tallas grandes para dar un producto más inclusivo a sus clientes. Los productos de El Caballo ofrecen tallas XXX sin que el vestuario pierda el forma, para eso, utilizan modelos de tallas grandes para asegurar que la prenda quede bien. Lo importante es ofrecer un producto moderno que aprecie a todas las formas.

### **ESTRUCTURAS DE COSTES**

El precio final de los productos no varían de manera muy significativamente entre España y Alemania siendo las dos economías de la Unión Europea y teniendo la misma moneda.

Para entender las estructuras general de coste, consideramos una prenda para calcular el coste aproximado para la venta final de la misma en el mercado del destino.

Generalmente la empresa procura ganar el margen del 50% sobre el coste de producción y sobre eso se agregan el coste aproximado de 10% del transporte de mercancía. El distribuidor/agente obtendrá 15% sobre la prenda y al final el minorista otro 20%.

**Illustration 21: Estructura de coste de una blusa de El Caballo para exportación a Alemania**

Precio en el almacén en CRENI	Precio de transporte 8-10%	Precio Distribuidor/a gente 10-15%	Precio Minoristas 25%	Precio final
40 Euros	4 Euros	6 Euros	10 Euros	<b>60 euros</b>

(Centre for Promotion of Imports, 2017)

**ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO**

Gracias a la directiva de Unión Europea 96/74 de armonización de productos de textiles, los productos manufacturado y importado a España se pueden libremente comercializar con Alemania sin necesidad de realizar grandes cambios.

Las tallas de las prendas también siguen la misma nomenclatura como en España, en ese caso tampoco se requeriría adaptación.

Sin embargo, las etiquetas de composición, las etiquetas de carton y otras etiquetas tendría que estar puestas en alemán para ser legible para los consumidores.

La Asociación Nacional para el Etiquetado de Cuidado Textil, GINETEX ha definido un sistema de etiquetado internacionalmente reconocido basado en símbolos. Estos símbolos proporcionan a los comerciantes, publico, fabricantes e importadores información estandarizada sobre el cuidado correcto de los textiles. (GINETEX, 2019)



**EL CONSUMIDOR ALEMÁN**

El consumidor alemán muestra una gran tendencia a comparar precios y comparar precios y a comparar frecuentemente en las tiendas de descuento. Se deja influir por las ofertas y no duda en visitar varios punto de venta para aprovechar los precios más atractivos. El consumidor Alemán es un comprador exigente y según el estudio de

Forsa, 80% de los respondientes reportaros cambio del proveedor/marca si la misma no cumple con sus expectativas. En este sentido es muy tener un alto nivel de control de calidad y servicio al cliente para llegar al mercado alemán. (GTAI, 2018)

Otra tendencia emergente es consultar online y comprar offline ya que una gran mayoría de compra de vestuarios se realiza en tiendas estacionario, pero con más penetración online, cambiar de marca es más fácil que antes. Esta se puede significar una ventaja para la empresa combinado su producto con una campaña de marketing que puede llegar al segmento final con un mensaje apropiado.

El fenómeno compra por catalogo es una característica muy alemana que todavía sigue siendo bastante popular dentro de los consumidores alemanes. Y por esta razón hay un numero alto de los consumidores que devuelven los productos después de la compra si el producto no cumple las perspectivas.

### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

El sector minorista Alemán por su tamaño, por el alto poder adquisitivo y por el comportamiento de consumidores es muy sofisticado y es altamente competitivo.

Los canales de distribución en Alemania se pueden clasificar en cuatro canales principales:

**Comercio estacionario:** el comercio estacionario compone el porcentaje más grande dentro de todos los canales con alrededor de participación de 41% de la venta en el sector de moda. El comercio estacionario se compone de grandes tiendas y almacenes y las pequeñas tiendas de barrio. A pesar de creciente penetración de venta online, el comercio estacionario sigue siendo fuerte en Alemania.

**Tiendas online del comercio estacionario:** esta parte compone alrededor de 3% de la venta de moda en Alemania con una creciente participación lo cual hace indispensable para las marcas tener una tienda online para ampliar sus ventas.

**Comercio online:** comercio online es el sector que está en auge y que está creciendo con un ritmo rápido en Alemania. 68% de la población alemana ha reportado que usan medios online para realizar compras. La penetración de Amazon y la empresa indígena

Zalando están liderando este sector con un servicio al cliente de alta calidad y con descuentos de temporadas.

**Venta por Catalogo:** venta por catalogo sigue siendo un canal significativo en donde los consumidores reciben las prendas por paquetería. Después de la caída del muro de Berlín, venta por catalogo ganó mucha importancia porque para satisfacer la demanda de los consumidores de Alemania de oeste. (International Team Consulting, 2015)

## ANÁLISIS DE COMPETIDORES

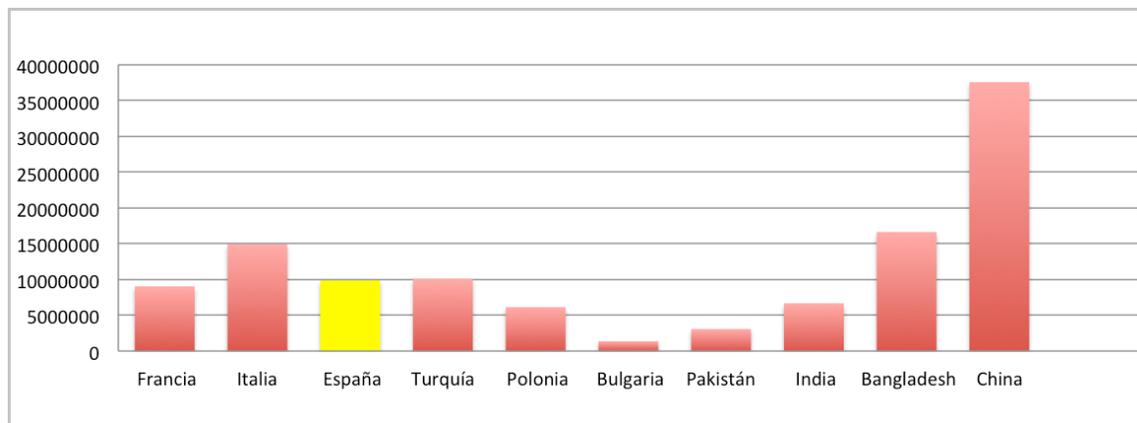
### PRINCIPALES PROVEEDORES DE VESTUARIO Y CALZADO A ALEMANIA

Alemania es el importador más grande de prendas y calzados de Unión Europea con una participación de 20% de toda la importación realizada por UE en prendas y calzado. El tamaño del mercado es muy grande de misma manera es enorme la competencia dado que todo el mundo quiere penetrar el mercado.

Un parte significativa viene del comercio intracomunitario, sin embargo los principales proveedores de Alemania son extra comunitarios. China, Bangladesh y Turquía fueron los principales proveedores extracomunitarios a Alemania.

En cuanto a proveedores intracomunitarios Italia sigue siendo el proveedor más grande en este segmento mientras que España fue el segundo.

**Ilustración 22: Principales proveedores de vestuarios y calzado a Alemania**



(Datacomex, 2019)

Cabe mencionar que la mayoría de las importaciones que se realiza desde los países extracomunitarios como China, Bangladesh etc son los productos externalizados por las empresas alemanas en cambio los productos intracomunitarios son generalmente los productos que exportan las empresas de la Unión Europea.

### Illustration 23: El segmento de calidad y distribución del mercado en Alemania

	Criterio de productos	Criterio de estilo	marcas
Gama alta de productos de lujo Participación 5% del mercado	Colección limitada, muchas veces hechas a mano, material de alta calidad	Marcadores de tendencias, diseños exclusivos	GUCCI
Gama media alta Participación del mercado 30%	Las colecciones se producen después de pre sales, calidad alta, atención a la forma	Gran variedad de diseños y material, eslitos y formas muy importante	OUI gruppe
Gama media Participación del mercado 40%	Calidad de material promedio, seguidores de tendencias, productos de marca	Corte importante, marcas grandes con producciones grandes	Odlo
Baja a media Participación del mercado 25%	Producen en cantidades grandes, precios bajos, estilos básicos.	Poca originalidad en los diseños	Lidl

(Centre for Promotion of Imports, 2017)

#### PRINCIPALES MARCAS COMPETIDORAS

Casi 30% de los consumidores alemanes compran en la gama media-alta en el sector de moda lo que lo vuelve el gama más amplio sin embargo teniendo en cuenta que los consumidores Alemanes les gustan la moda práctica con relación precio calidad es esta gama donde también existe bastante competencia.

Las principales marcas presentes en esta gama y son populares entre la población 50

**GERRY WEBER:** es una marca alemana que especializa en la ropa de mujeres. Marca pertenece a la gama media-alta con una línea de productos completos desde ropa a accesorios. La marca se comercializa desde sus tiendas estacionarias, tienda online a través de comercio online como Zalando y Privalia.



Los Precios promedios:

Artículos	Blusa	Camisa	Pantalones	Calzado
Precios	80	90	90	100

(Gerry Weber, 2019)

**BETTY BARCLAY:** es una marca alemana que especializa en la ropa de mujeres. Marca pertenece a la gama media-alta con una línea de productos completos desde ropa a accesorios. La marca se comercializa desde sus tiendas estacionarias, tienda online a través de comercio online como Zalando y amazon.



Artículos	Blusa	Camisa	Pantalones	Calzado
Precios	60	70	70	

(Betty Barclay, 2019)

**OUI GRUPPE:** esta marca es uno de los más exclusivos dentro de esta gama que se nota tanto por los diseños y cortes como los precios que se encuentran un poco más elevados comparados con otras marcas de la misma gama.

Artículos	Blusa	Camisa	Pantalones	Calzado
Precios	80	80	120	

(OUI Gruppe, 2019)

**GARDEUR:** es un marca que comercializa las prendas de hombre y mujer a través de las tiendas estacionarias, tiendas online y comercios onlines como Zalando.



Artículos	Blusa	Camisa	Pantalones	Calzado
Precios	60	60	90	

(Gardeur, 2019)

**FRANKENWALDER:** es un marca que comercializa las prendas de hombre y mujer a través de las tiendas estacionarias, tiendas online y comercios online como Zalando.



Artículos	Blusa	Camisa	Pantalones	Calzado
Precios	60	60	90	

(Frankenwalder, 2019)

## MODO DE ENTRADA

### Ilustración 24: Exportación en la primera fase

Modo de transporte	Camión
Cantidad	4 palés en el contenedor de 20' (250 cajas)
Punto de salida	Valladolid, España
Punto de entrega	Múnich
Precio aproximado de la mercancía	175,000 euros
Coste de transporte	18,000 euros
Coste de seguro	

## SELECCIÓN DE REGIÓN DE DISTRIBUCIÓN

En el principio la empresa se enfocará en la parte sur-centro de Alemania por la fortaleza de su economía ya que el sur es la zona más industrializada y alto poder adquisitivo. También influyen la decisión la cercanía y concentración de áreas metropolitanas, el sur de Alemania tiene los dos estados más grande del país, Baden-Württemberg and Bavaria y entre estos dos residen 23.5 millones de personas. La zona abarcará las áreas metropolitanas de Munich, Nuremberg, Frakfurt, Cologne y Dusseldorf y las ciudades de en las provincias de zona sur-centro. (Statistisches Bundesamt, 2018)



## **SELECCIONAR UN AGENTE/DISTRIBUIDOR PARA LA DISTRIBUCIÓN.**

Se ha seleccionado la empresa Weber Versandhandel como la agencia que colaborará con la empresa para el plan de expansión en Alemania. La empresa tiene valorable experiencia en la importación y distribución de productos de moda y tiene una web muy desarrollada entre los distribuidores online y offline.

La agencia ayudará en el proceso de pre sales y tomará ordenes desde sus web de tiendas para la fabricación de la temporada 2020 verano. por otro lado la empresa también colaborará en el aspecto de marketing se los productos en puntos de ventas en grandes almacenes a través de los carteles y otros promociones.

Se ha firmado un contrato de un año en que se realizarán dos temporadas, y al final de la segunda temporada se valorará la extensión del contrato.

### **Venta a través de tiendas estacionarios:**

Como antes mencionado, la mayoría de la venta de moda todavía se comercializa a través de las estacionarios, en este sentido el gran énfasis todavía seguirá sobre las tiendas. Dentro de este segmento, la distribución se dividirá entre venta en los almacenes grandes y venta a través de las tiendas particulares.

**Venta Online:** Alemania es uno de los países con más altas cifras de penetración de internet con alrededor de 90% población conectada y 68% de las personas han reportado que alguna vez han venta online lo que hace imprescindible tener la presencia a través de este canal. Para la primera fase, también se pondrá en contacto el comercio online Zalando a través del agente para potenciar la presencia en el espacio online.

Por la carencia de la infraestructura en Alemania de la empresa por este momento no se mantendrá una tienda propia ni en el espacio estacionario ni online en las primeras fases y hasta que las ventas justifiquen la inversión.

**Retos**

El mercado muy sofisticado y con mucha competencia.

La marca poco conocida en Alemania.

Mercado muy exigente en cuestiones de calidad y servicio al cliente.

Falta de venta online de la marca El Caballo.

La fiabilidad de compradores alemanes hacia marcas alemanas.

## CONCLUSIONES

La empresa creaciones Nicolás tiene una trayectoria de 60 años y es una empresa icónica dentro del tejido textil de Castilla y León, sin embargo, desafortunadamente su estrategia de negocio a través de los años ha sido controlar los costes en vez de controlar sus ventas.

La empresa sigue dependiendo fuertemente sobre las ventas nacionales, las que componen más de 90% de su mercado. Este mercado restrictivo no solo la afectado su venta sino el proceso de crecimiento de la empresa. A pesar de ser una empresa antigua que ha sobrevivido el crisis de industria textil y desaparición de Acuerdo Multi Fibra, la empresa sigue siendo muy local y en como la fabrica externalizada de otras marcas españolas reconocidas como Silbón, Solera, Makarthy etc.

Creaciones Nicolás tiene la experiencia y tiene un producto diferenciador en que ellos conocen y entienden el gusto de los clientes de gente de 40 años y encima. sus diseñadores y la producción dedica mucho tiempo para crear un producto que acoge bien a todas las formas de cliente mayores. Además la empresa se especializa en tallas grandes sin que afecte la forma de las prendas. El mercado de moda para 50 y encima todavía no está muy definido y tiene muy poca competencia, además cuenta con el poder adquisitivo más alto.

La propuesta de valor de El Caballo es alta calidad, diseños modernos pero prácticos, tallas para todas las formas y conocimiento enorme sobre los gustos y preferencias de personas mayores. en este sentido es apropiado potenciar las ventajas y acercarse al mercado más grande, más envejecida y con más alto poder adquisitivo.

Para la primera fase se ha seleccionado la parte sur-centro del país y los productos de comercializará a través de agente nacional que ayudará la empresa para vender la marca a través de entre 30-puntos de ventas online y offline.

El problema de Creaciones Nicolás no es que no sepan producir o que falten experiencia sino el estancamiento en las ventas.

El propósito de este trabajo ha sido re imaginar un poco el producto y buscar el mercado más apropiado para ello.

## BIBLIOGRAFÍA

- Betty Barclay. (2019). *Betty Barclay*. Retrieved 2019, from <https://www.bettybarclay.com/de/closing-page-uk/>
- Centauro. (2019). *Centauro*. Retrieved July 2019, from Centauro: <http://centauroytu.com>
- Centre for Promotion of Imports. (2017). *CIB*. Retrieved 2019, from <https://www.cbi.eu>
- Cevallo, J. (2019). *Moda.es*. Retrieved 2019, from Moda.es: <https://bit.ly/2Gdeusg>
- Creaciones Nicolás. (2019). *Creaciones Nicolás*. Retrieved 2019, from Creaciones Nicolás: <http://www.creni.es>
- Datacomex. (2019). *Datacomex*. Retrieved 2019, from Datacomex: <http://datacomex.comercio.es>
- Datosmacros. (2018). *Datosmacros*. Retrieved 2019, from Datosmacros: <https://datosmacro.expansion.com>
- distancecalculator. (2019). *distance calculator.net*. Retrieved 2019, from <https://www.distancecalculator.net>
- El Caballo. (2019). *El Caballo*. Retrieved July 2019, from El Caballo: <http://web.elcaballo.com>
- Eurostat. (2019). *Eurostat*. Retrieved 2019, from Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Fitch Solutions. (2018). *Fitch Solutions*. Retrieved 2019, from <https://bit.ly/2lCgxZe>
- Frankenwalder. (2019). *Frankenwalder*. Retrieved 2019, from <https://www.frankwalder.com>
- Gardeur. (2019). Retrieved 2019, from Gardeur: <https://www.atelier-gardeur.de>
- Gerry Weber. (2019). *Gerry weber*. Retrieved 2019, from <https://www.gerryweber.com/en-gb>
- GINETEX. (2019). *GINETEX*. Retrieved 2019, from <https://www.ginetex.net>

GTAI. (2018). Retrieved 2019, from <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/invest.html>

ICEX. (2018). *ICEX*. Retrieved 2019, from <https://www.icex.es/icex/es/index.html>

International Team Consulting. (2015). *International Team Consulting*. Retrieved 2019, from <https://bit.ly/2GtdLn9>

Maria Hunstig. (2019). *Vogue Business*. Retrieved 2019, from Why Germany's fashion market is hard to crack: <https://bit.ly/2Gh3MAY>

OUI Gruppe. (2019). Retrieved 2019, from <https://www.oui.com/es>

Santander Trade. (2019). *Santander Trade*. Retrieved 2019, from <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados>

Statista. (2019). *Statista*. Retrieved 2019, from <https://www.statista.com>

Statistisches Bundesamt. (2018). Retrieved 2019, from <https://www.destatis.de/DE/Home/inhalt.html>

Transparency International . (2019). *Transparency international*. Retrieved 2019, from <https://www.transparency.org>