



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## Plan de Marketing Internacional: Empresa DAVISA INFORMÁTICA

Autor/es

**Roberto Pérez Arteaga**

Director/es

**M<sup>a</sup> Dolores Delso Aranaz**

Faculta de Economía y Empresa

2018/2019

Universidad de Zaragoza

## **RESUMEN**

En este trabajo se analizan con detalle las funciones realizadas por la empresa de softwares tecnológicos Davisa Informática.

El objetivo es poder analizar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa para poder afrontar una apertura al mercado internacional y conseguir hacer crecer la empresa.

Tras analizar los países que pueden cumplir las características necesarias de viabilidad para llevar a cabo la internacionalización, nos quedamos con Alemania, ya que reúne los componentes más atractivos para tener éxito en la operación.

Esos componentes, como la escasa distancia psicológica, o el crecimiento de su economía y los sectores de la construcción, promoción inmobiliaria y manufacturas, hacen que sea la opción más viable.

Para conseguir la internacionalización de forma exitosa se realizarán una serie de acciones de Marketing Mix (Comunicación, Precio, Distribución, Producto) que ayudarán a la empresa Davisa a penetrar en el mercado alemán con facilidad y con la mayor brevedad posible.

## **ABSTRACT**

In this work the functions performed by the technology software company, Davisa Informática, are analyzed in detail.

The objective is to be able to analyze the strengths and weaknesses of the company in order to face an opening to the international market and to make the company grow.

After analyzing the countries that can fulfill the necessary characteristics of viability to carry out internationalization, we choose Germany, because it gathers the most attractive components to succeed in the operation.

These components, such as the limited psychological distance, or the growth of its economy and the sectors of construction, real estate development and manufacturing, make it the most viable option.

In order to achieve internationalization successfully, a series of Marketing Mix actions will be carried out (Promotion, Price, Place, Product) that will help the Davisa company to penetrate the German market with ease and as soon as possible.

## Contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Objetivos del Plan de Marketing Internacional.....	5
3.	Análisis Interno.....	6
3.1.	Misión, visión y valores.....	6
3.2.	Público Objetivo.....	6
3.3.	Proveedores.....	7
3.4.	Cartera de Servicios.....	7
3.5.	Formas de operar.....	10
3.6.	Acciones de Marketing.....	10
4.	Análisis Externo.....	14
4.1.	Competencia.....	14
4.2.	Cinco fuerzas de Porter.....	16
4.3.	Análisis DAFO.....	17
5.	Selección de mercados internacionales.....	18
5.1.	Francia.....	19
5.2.	Portugal.....	19
5.3.	Italia.....	20
5.4.	Alemania.....	20
6.	Análisis PESTEL de Alemania.....	23
6.1.	Factores político-legales.....	23
6.2.	Factores económicos.....	24
6.3.	Factores socio-culturales.....	26
6.4.	Factores tecnológicos.....	28
6.5.	Factores Medioambientales.....	29
7.	Análisis de los competidores internacionales.....	30
8.	Determinación del modo de entrada: estrategia a seguir.....	32
9.	Desarrollo Mix de Marketing internacional.....	34
9.1.	Producto.....	34
9.2.	Distribución.....	34
9.3.	Precio.....	35
9.4.	Comunicación.....	35
10.	Conclusiones.....	37
11.	Bibliografía.....	38

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Las distintas sedes de Davisa .....	5
Ilustración 2: Logos oficiales de Microsoft y Microsoft Gold Partner .....	7
Ilustración 3: Matriz BCG por sectores y productos .....	9
Ilustración 4: Blog de Davisa .....	11
Ilustración 5: Captura del boletín mensual .....	12
Ilustración 6: Firma del contrato entre APCE y Davisa .....	12
Ilustración 7: Logo de Davisa.....	13
Ilustración 8: Bolígrafo de Davisa.....	13
Ilustración 9: Pendrive con el logo de Davisa .....	13
Ilustración 10: Principales clientes y proveedores de Francia.....	19
Ilustración 11: Principales clientes y proveedores de Portugal .....	20
Ilustración 12: Principales clientes y proveedores de Italia .....	20
Ilustración 13: Principales clientes y proveedores de Alemania .....	21
Ilustración 14: Matriz Mckinsey por países .....	22
Ilustración 15: Inversión extranjera en Alemania.....	24
Ilustración 16: Ranking de Facilidad para hacer negocios .....	2424
Ilustración 17: Comparativa PIB entre Alemania y España .....	2525
Ilustración 18: Índices de precios en Alemania.....	2525
Ilustración 19: Evolución de las economías por PIB.....	2626
Ilustración 20: Países por el gasto en investigación y desarrollo I+D.....	2626
Ilustración 21: Top 10 Índices de Desarrollo Humano de la Unión Europea.....	2727
Ilustración 22: Modelo Hofstede Alemania-España.....	28
Ilustración 23: Ranking mundial innovación.....	29
Ilustración 24: Logo de la empresa SAP .....	30
Ilustración 25: Logo de la empresa GISA GMBH .....	31
Ilustración 26: Logo de la empresa Modus Consult .....	31
Ilustración 27: Edificios oficinas de Regus en Frankfurt .....	33

## Tablas

Tabla 1: Cartera de servicios de Davisa .....	8
Tabla 2: Empresas líderes del sector .....	14
Tabla 3: Competidores directos de Davisa .....	15
Tabla 4: Análisis DAFO .....	17
Tabla 5: Presupuesto alquiler oficinas Frankfurt.....	33

## 1. Introducción

Davisa Informática S.A. es una empresa consultora de tecnología, dedicada al desarrollo de softwares informáticos para la gestión de las empresas.

Con más de 15 años de experiencia en los sectores de la construcción, promoción inmobiliaria, logística y producción, la empresa Davisa ha ido creciendo de la mano de Microsoft. La empresa tiene el título de Gold Enterprise Resource Planning Partner, y gracias al desarrollo de su equipo de desarrolladores ha sido capaz a lo largo de los años de ofrecer las mejores soluciones tecnológicas personalizadas para cada empresa.

De este modo, lo que el trabajo de la empresa Davisa permite es ayudar a las empresas a conseguir sus objetivos de manera más eficaz y optimizar sus recursos y cargas de trabajo con la ayuda de esta tecnología.

La empresa cuenta con 3 oficinas (Ilustración 1) en Barcelona, Madrid y Zaragoza. Su sede se encuentra actualmente en Zaragoza, en la oficina de La Puebla de Alfindén.

*Ilustración 1: Las distintas sedes de Davisa*



Fuente: [www.davisa.es](http://www.davisa.es)

## 2. Objetivos del Plan de Marketing Internacional

La idea de internacionalización viene dada por una serie de motivos o de objetivos a conseguir de cara al futuro por parte de la empresa para empezar a operar fuera de España consiguiendo un público objetivo más amplio.

Así pues, los objetivos del PMI son:

- Conseguir una imagen de marca reconocida con la apertura a mercados exteriores.
- Aumentar el mercado potencial actual

- Mejora tecnológica y de procesos de trabajo
- Reducir los riesgos de trabajar en un único mercado
- Aprovechar la economía a escala y fortalezas de algunos de los sectores de países vecinos como Francia o Portugal

### 3. Análisis Interno

#### 3.1. Misión, visión y valores

La Misión de Davisa es ser identificado como un Partner Oficial de Microsoft, siendo sus productos desarrollados con las últimas tecnologías y adaptados a las necesidades de las empresas a través de proyectos personalizados.

Nuestra visión es expandir la imagen de la empresa más allá de la frontera nacional, consiguiendo un aumento del público potencial con la ayuda de mejoras tecnológicas, y evitando así los riesgos de cerrarse a un único mercado, beneficiándose de las sinergias que ofrece la internalización en otros países.

La empresa identifica sus valores con:

- Calidad del trato personalizado para cada una de las empresas, acomodándose a sus necesidades.
- Utilización de las herramientas tecnológicas más avanzadas.
- Disponibilidad de profesionales con amplia experiencia en cada uno de los sectores para comprender perfectamente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada empresa.
- El trabajo continuo hasta resolver los problemas que se nos plantean.

#### 3.2. Público Objetivo

El público al que van dirigidos los productos de Davisa son empresas de sectores como la construcción, promoción inmobiliaria, logística o producción que facturan grandes cantidades anuales.

Deben ser empresas con un tamaño considerable que requieran un control preciso para no tener pérdidas de productividad que lastren su balance a final de año. La facturación

es importante ya que los productos más potentes de la empresa rondan los 50.000 y 60.000€ en el momento de la compra.

Es por eso que muchas empresas que contactan con Davisa no pueden permitirse algunos de los servicios que la empresa ofrece.

Algunos de los clientes actuales de la empresa en el sector de la promoción, construcción y proyectos son conocidos a nivel nacional. Es el ejemplo de la empresa Solvia, número 1 del ranking sectorial con una facturación de 160.000.000 € (El Economista, 2019). Dentro del sector de la logística se encuentran empresas con un gran crecimiento en los últimos años, como es el caso de Farmacias Trébol. Esta empresa está situada en la posición número 80 del ranking del sector y tiene una facturación cercana a los 15 millones de € anuales (El Economista, 2019)

### 3.3. Proveedores

El proveedor principal de la empresa Davisa es Microsoft (Ilustración 2). Es la empresa americana la que inventa la tecnología sobre la cual se apoya Davisa como partner oficial para desarrollar sus productos de gestión empresarial. La empresa tecnológica tiene su sede en Redmond, Washington, EE.UU. Cuenta con más de 135.000 trabajadores repartidos por el mundo y tiene unos ingresos anuales de más de 110.000 millones de dólares. (Wikipedia, 2019)

Gracias a los avances tecnológicos de Microsoft, Davisa es capaz de crecer al mismo ritmo o superior que el de la competencia.

#### *Ilustración 2: Logos oficiales de Microsoft y Microsoft Gold Partner*



Fuente: (Microsoft, 2019)

### 3.4. Cartera de Servicios

En la tabla 1 se muestran los servicios que ofrece la empresa. Por un lado ofrece software de gestión divididos por sectores (Promoción, Construcción, Proyectos,

Logística, Producción), y por otro lado pone a disposición de los clientes bloques de horas que pueden utilizar para formación o soporte.

*Tabla 1: Cartera de servicios de Davisa*

SOFTWARE	
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
  Construcción	Software creado para empresas del sector constructivo. Reúne distintas funcionalidades como trazabilidad en los datos, información estructurada por proyectos y fases.
  Promoción Inmobiliaria	Software diseñado para empresas del sector de promoción inmobiliaria y gestión de activos. El programa es capaz de realizar estudios de viabilidad de los proyectos y llevar un análisis completo de cómo se va desarrollando el proceso en comparación con lo estimado en un primer momento.
  <i>Proyectos</i>	Software diseñado expresamente para la gestión de proyectos empresariales con el fin de llevar un control y seguimiento al momento de todos los movimientos, tareas, costes y transacciones que se realizan.
	Software creado para sistemas de gestión de almacén de empresas del sector logístico. Agrupa todas las funcionalidades que puede llegar a necesitar un operador logístico. Dentro del software dvlogistic se puede personalizar tanto para empresas que necesiten gestión de almacén y/o para empresas que requieren custodia documental y servicios.
	Software dirigido a empresas dedicadas a la producción y fabricación de productos. Permite llevar un control sobre los procesos de producción, los tiempos invertidos, órdenes de producción y administración de las operaciones.

BLOQUES DE HORAS	
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
<p><b>Bloque de Horas</b></p> <p><b>Formación y Soporte</b></p>	<p>Bloques de 30 horas mínimo para que las empresas puedan recibir formación de uso del software o pedir soporte técnico para solucionar problemas que puedan surgir con la plataforma.</p>

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 3: Matriz BCG por sectores y productos*



Fuente: Elaboración propia

La tendencia creciente de los sectores de la promoción inmobiliaria y la construcción, junto con el potencial del producto dvproject, lo sitúan como el producto estrella como se puede observar en la matriz BCG (Ilustración 13).

Dvlogistic y dvproducción están un peldaño por debajo ya que la participación en el mercado es bastante elevada, pero la tasa de crecimiento no crece al mismo ritmo que la de los sectores anteriormente mencionados. Son dos productos rentables clasificados como vaca que tienen un punto de desarrollo del sistema inferior al de dvproject.

### 3.5. Formas de operar

La empresa Davisa opera de dos formas.

- Por un lado, hace uso del canal personal, realizando **formaciones presenciales** en las propias oficinas de los clientes y haciendo implantaciones del software en los sistemas informáticos que tienen.
- Por otra parte, utilizan el **canal online**, ya que también hacen demostraciones remotas a las empresas cuando no es necesaria la formación presencial. También se utiliza para proporcionar soporte técnico a través del control remoto mediante un programa llamado TeamViewer, que permite manejar el programa a distancia y solucionar los problemas que se presenten.

### 3.6. Acciones de Marketing

La línea que sigue la empresa en cuanto al marketing se refiere, es la siguiente:

En primer lugar, se busca visibilidad en las redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube). A través de la publicación de noticias en el blog de la empresa (Ilustración 3), que posteriormente se comparten en todas las redes, se intenta conseguir notoriedad en las redes para llamar la atención de clientes potenciales.

### Ilustración 4: Blog de Davisa



Fuente: (Dpto. Marketing Davisa, 2019)

En esas noticias se tratan temas de actualidad en los sectores en los que enfoca principalmente la actividad de la empresa. El contenido que se utiliza en las noticias es variado, desde artículos con imágenes atractivas, a vídeos y presentaciones interactivas que capten la atención del público.

La periodicidad de las publicaciones es semanal, además del lanzamiento mensual de un boletín informativo (Ilustración 4) que recoge todas las noticias del mes y que se envía a modo de newsletter vía e-mail. El documento enviado es una revista en formato digital.

### Ilustración 5: Captura del boletín mensual



Fuente: (Dpto. Marketing Davisa, 2019)

Con el lanzamiento de los boletines se busca dar una mejor imagen de la empresa y refrescar el recuerdo del público sobre la misma. Los clientes antiguos podrían volver a fijarse en los servicios, los actuales ven reforzado su pensamiento positivo sobre la empresa, y el público potencial e indeciso se fija en los movimientos de la empresa y lo contemplan como una posibilidad real para su negocio.

Otra acción que llevó a cabo la empresa fue la de firmar un contrato de colaboración con la APCE (Asociación de Promotores y Constructores en Barcelona) (Ilustración 5). En el acuerdo se firmó que el nombre de Davisa aparecería ligado al de la APCE como empresa colaboradora, dándole así un prestigio importante. El logo (Ilustración 6) de la empresa aparece en las revistas de la asociación dándole visibilidad.

### Ilustración 6: Firma del contrato entre APCE y Davisa



Fuente: (Blog Davisa, 2019)

En ese contrato también se acordó la participación en eventos organizados por la APCE, dando la posibilidad de dar ponencias a los directivos y responsables de las empresas más importantes del sector de la promoción inmobiliaria y la construcción en Cataluña.

#### *Ilustración 7: Logo de Davisa*



Fuente: (Davisa, 2019)

Por último, también se ha elaborado material como bolígrafos, tarjetas de visita, pendrives y blocs de notas (Ilustración 7 y 8).

#### *Ilustración 8: Bolígrafo de Davisa*



Fuente: Elaboración propia

En ellos aparecen el logo de la empresa e información de interés. Estos objetos de merchandising se entregan a los clientes con el fin de generar una mejor impresión y que el impacto visual sea mayor al tener delante de sus ojos diariamente este tipo de objetos cotidianos con las referencias a la empresa Davisa.

#### *Ilustración 9: Pendrive con el logo de Davisa*



Fuente: Elaboración propia

## 4. Análisis Externo

### 4.1. Competencia

Las empresas líderes del sector operan en distintos países de ámbito internacional (Tabla 2) (Arbentia tiene oficinas en América), mientras que las empresas competidoras directas de Davisa trabajan en el entorno nacional (Tabla 3). Quonext y Arbentia facturan de 3 a 6 millones de € al año (Puesto 227 y 84 del ranking sectorial tecnológico respectivamente) (Empresite: Directorio de empresas y profesionales de España, 2019). Sage está un peldaño por encima del resto de empresas y factura 30 millones de € al año, estando en el ranking por detrás de Microsoft y colocada en el número 3 del ranking tecnológico de gestión de empresas. Su poder empresarial le permite estar presente en 24 países.


La facturación de Davisa oscila entre 300.000 y 600.000 € al año (puesto 836 del ranking sectorial). Dentro de sus competidores directos:



El área de Hiberus dedicada a los softwares tecnológicos factura de 3 a 6 millones de € y supone un desafío para Davisa al tener su sede situada en Zaragoza.

Prinex es una empresa que trabaja en España y factura de 6 a 10 millones de €, situada en el puesto 135 del ranking. Supone un competidor directo para Davisa debido a los sectores en los que centra sus actividades de consultoría, ya que son los más fuertes en los que actúa Davisa.

Por último, Sofkia es la empresa más parecida a Davisa en cuestiones de facturación (600.000€ - 1.000.000€ anuales). Se sitúa en el puesto 750 del ranking sectorial, pocas posiciones por encima de Davisa. (Empresite: Directorio de empresas y profesionales de España, 2019)


*Tabla 2: Empresas líderes del sector*

Competencia: Empresas líderes del sector	
EMPRESA	DESCRIPCIÓN
	Empresa internacional proveedora de softwares informáticos que ofrece distintos tipos de soluciones tecnológicas. Es uno de los grandes competidores de Microsoft.

	<p>Empresa consultora que opera en distintos países con oficinas dentro y fuera de España. Se centra en los sectores de la ingeniería, construcción, servicios profesionales, automoción, industria, distribución y retail.</p>
	<p>Empresa consultora con oficinas en Madrid, Barcelona y Palma de Mallorca, además de centros de I+D en otras ciudades. Ofrecen soluciones tecnológicas para sectores de Industria, Distribución, Servicios y Turismo</p>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 3: Competidores directos de Davisa*

Competencia: Competidores directos para Davisa	
EMPRESA	DESCRIPCIÓN
	<p>Empresa consultora especializada en los sectores de la construcción y la promoción inmobiliaria.</p>
	<p>Empresa consultora dedicada a las tecnologías de la información a través de aplicaciones de gestión empresarial, comercial y optimización basadas en la tecnología de Microsoft.</p>
	<p>Empresa especializada en las TICs y dedicada la utilización de éstas para facilitar los procesos de las empresas. Esta empresa creada en Aragón es el competidor más destacado dentro de la comunidad autónoma.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Cinco fuerzas de Porter

### **Poder de negociación de los clientes: BAJO**

Se refiere al nivel de presión que ejercen los consumidores para conseguir servicios mejores. Se puede decir que los clientes tienen un bajo poder de negociación. Esto se debe a que el número de empresas dedicadas a este tipo de servicios con la calidad certificada por Microsoft como Gold Official Partner (Figura 2) no es muy elevado. Aunque el producto se ajuste totalmente al cliente, el precio no es negociable en este aspecto, y solo varía en función de las características definidas de antemano (Número de licencias de uso y funcionalidades ampliadas)

### **Poder de negociación de los proveedores: ALTO**

El poder es mayor cuando la cantidad de proveedores es menor, y en este caso la empresa proveedora Microsoft cuenta con pocos rivales en el sector. Por lo tanto, el poder de negociación de Microsoft es alto y aunque cuidan bien de sus partner, imponen unas condiciones mínimas a cumplir a sus clientes.

### **Amenaza de nuevos productos/servicios: ALTA**

Debido a los constantes avances tecnológicos, los productos evolucionan y están en constante transformación. La aparición de productos nuevos con funcionalidades mejoradas es constante y DAVISA debe estar al tanto para no perder ventaja competitiva con respecto a sus competidores directos.

### **Rivalidad y competencia del mercado: MEDIA/ALTA**

Aunque el número de empresas no es muy elevado, la especialización de empresas en determinados sectores, los precios ajustados y los avances tecnológicos suponen un factor determinante en la competencia de las empresas dedicadas a este tipo de servicios. Es por tanto que la rivalidad es Media/Alta.

### **Amenaza de nuevos competidores: BAJA**

Las empresas que quieran entrar en el mercado tienen unas barreras a la entrada muy altas. Para que una empresa pueda entrar al mercado es necesario un gran desembolso en tecnología y contar con un equipo de I+D+i y desarrolladores tecnológicos altamente cualificado para poder desarrollar los productos de calidad. Por esta razón la amenaza de nuevos competidores es baja.

### 4.3. Análisis DAFO

**Tabla 4: Análisis DAFO**

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de productos muy avanzados tecnológicamente.</li> <li>• Calidad de los servicios de soporte ofrecidos.</li> <li>• Equipo de desarrolladores capacitado.</li> <li>• Presencia en 3 puntos importantes del mapa.</li> <li>• Atención totalmente personalizada para cada empresa.</li> <li>• Mejora de imagen de marca y expansión del territorio en el que opera en busca de nuevos “leads”.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa presencia en otras zonas del país, acotando el público objetivo a zonas más cerradas.</li> <li>• Necesaria actualización del contenido de la web acorde a los cambios tecnológicos.</li> <li>• Algunos de los softwares de Davisa no son tan potentes tecnológicamente como otros.</li> <li>• Dependencia en cierto modo de Windows.</li> <li>• Batalla por el posicionamiento en la web frente a la competencia.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición constante de tecnologías que no dé opción a errores.</li> <li>• Especialización muy detallada en algunos sectores de la competencia.</li> <li>• Aparición de competidores o cambios en los precios que resulten más atractivos que los de Davisa.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de las infraestructuras de red que llegan a más lugares y nos permitan asistir a los clientes de forma remota.</li> <li>• Informatización de cada vez más empresas en sus procesos productivos.</li> <li>• Avance de la tecnología para proporcionar mejores servicios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 5. Selección de mercados internacionales

Para concretar y seleccionar el mercado internacional al que queremos dirigirnos hay que tener en cuenta una serie de factores relacionados con la internacionalización, como pueden ser el estancamiento en el mercado nacional actual o la posibilidad de abrirse a mercados en el exterior que sean más rentables.

En ese proceso de selección de mercados, se tienen en cuenta los factores de accesibilidad, rentabilidad y viabilidad de puesta en escena de las herramientas de marketing-mix en los posibles mercados objetivo.

La empresa Davisa no trabaja fuera de España, pero tiene clientes con sedes tanto en España como en el extranjero.

Las empresas líderes del sector abarcan territorio nacional e internacional, pero están mucho más enfocados en el territorio americano como en el caso de Arbutia.

Los competidores directos sin embargo, trabajan únicamente en España al igual que Davisa.

El primer paso que debe llevar a cabo la empresa es consolidarse en el territorio nacional, pero si quiere internacionalizarse debe tener en cuenta la distancia psicológica entre los países. Si se enfoca hacia países con una cultura y unos sectores que funcionan de la misma forma, el esfuerzo de internacionalización no será tan grande.

La proximidad entre los países será vital, ya que si hubiese problemas de implantación de los sistemas informáticos, el desplazamiento y tiempo de respuesta sería más rápido y optimizarían los recursos.

Además, algunos de los clientes de Davisa cuentan con plantas en países cercanos donde se podrían implantar los servicios o tratar de buscar nuevos clientes por medio de las buenas relaciones con estas empresas.

Por estas razones, los países pensados para una posible internacionalización son Francia, Portugal, Alemania e Italia.

## 5.1. Francia

En el mercado francés, al igual que en España, el sector terciario es el que más peso tiene con un 78,82% del PIB, seguido por la industria con un 14% y la construcción con casi un 6% (Fuente: Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores). En los últimos años Francia ha conseguido frenar la tendencia decreciente del PIB y el paro, y ha experimentado un incremento en todas las áreas.

Las relaciones con el país vecino a nivel económico son buenas, y sitúan a España como segundo principal cliente de Francia, y dentro de las primeras posiciones de proveedores del país galo (Ilustración 9). (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019)

**Ilustración 10: Principales clientes y proveedores de Francia**

PRINCIPALES CLIENTES %TOTAL	2015	2016	2017	PRINCIPALES PROVEEDORES %TOTAL	2015	2016	2017
1. Alemania	16,0%	16,1%	14,8%	1. Alemania	17,1%	16,9%	15,8%
2. España	7,3%	7,5%	7,7%	2. China	9,4%	9,3%	9,0%
3. Italia	7,2%	7,3%	7,6%	3. Italia	7,4%	7,5%	7,7%
4. Estados Unidos	7,3%	7,4%	7,3%	4. Bélgica	7,2%	6,8%	6,7%
5. Bélgica	6,8%	7,0%	7,0%	5. Estados Unidos	6,9%	7,1%	6,5%
				6. España	6,2%	6,4%	6,4%

Fuente: (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019)

La renta per cápita francesa asciende a 34.200€ al año.

## 5.2. Portugal

La distribución del PIB en Portugal sigue una tendencia parecida a la de Francia y España, con un 75,4% en el sector terciario, un 22,4% en industria y construcción, y casi un 7% en agricultura y pesca (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019)

En el caso de Portugal, la influencia de nuestro país es muy potente, y España está en primer lugar tanto en principales clientes como en proveedores del país luso (Ilustración 10).

### *Ilustración 11: Principales clientes y proveedores de Portugal*

PRINCIPALES CLIENTES		PRINCIPALES PROVEEDORES	
	(% TOTAL)		(% TOTAL)
España	25,5%	España	31,3 %
Francia	12,7%	Alemania	13,8 %
Alemania	11,5%	Francia	7,7%
		Italia	5,3%
		Países Bajos	5,2%
		China	3,2%

Fuente: (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019)

La renta per cápita es la segunda más baja de los países planteados para la internacionalización, con 28.172 €.

### 5.3. Italia

La distribución del PIB generado por actividades en Italia es parecida a los anteriores, pero la influencia es mayor en el sector industrial 23,9%, y menor en el sector servicios (74%). La agricultura y la pesca representan tan solo un 2% del PIB.

La tasa de crecimiento del país es inferior a la de los otros países, e incluso en algunos momentos de los últimos años, nula.

España entra en el top de proveedores y clientes de Italia, pero su peso no es tan evidente como en los anteriores.

### *Ilustración 12: Principales clientes y proveedores de Italia*

PRINCIPALES CLIENTES (MISE 2017)		PRINCIPALES PROVEEDORES (MISE 2017)	
Alemania	12,4%	Alemania	16,1%
Francia	10,2%	Francia	8,7%
Estados Unidos	9%	China	7%
España	5,1%	Países Bajos	5,6%
Reino Unido	5,1%	España	5,2%
Suiza	4,6%		

Fuente: (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019)

La renta per cápita es la menos elevada de los países pensados, con 26.338 €. (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019).

### 5.4. Alemania

La estructura del PIB en Alemania es distinta a la de los otros países. El sector industrial ocupa el 30,4 % del PIB, muy por encima de Portugal, Italia, Francia y España. La

construcción y el sector inmobiliario ganan peso y representan el 4,77 y 11% respectivamente.

Por otro lado, las empresas manufactureras y de producción aportan un 22,58 % al PIB. Todos estos datos presentan una tendencia diferente, con el mayor PIB per cápita de los 4 países con 43.660 €. (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2017)

### *Ilustración 13: Principales clientes y proveedores de Alemania*

PRINCIPALES PAISES CLIENTES						PRINCIPALES PAISES CLIENTES					
(DATOS EN M €)	2013	2014	2015	2016	%	(DATOS EN M €)	2013	2014	2015	2016	%
EEUU	88.375	96.077	114.024	106.911	-6,24%	China	73.377	79.538	91.622	93.833	2,41%
Francia	100.337	101.915	102.989	101.387	-1,56%	Holanda	89.247	88.128	87.962	83.351	-5,24%
Reino Unido	75.692	84.140	89.283	86.146	-3,51%	Francia	64.228	67.475	66992	65620	-2,05%
Holanda	71.079	73.180	79.487	79.008	-0,60%	EEUU	48.526	48.580	59388	57937	-2,44%
China	67.025	74.504	71.403	76.088	6,56%	Italia	47.517	48.545	49067	51785	5,54%
Italia	53.302	54.488	58.080	61.437	5,78%	Polonia	36.013	39.754	44549	46468	4,31%
Austria	56.152	56.147	58.087	59.772	2,90%	Suiza	38.321	39.391	42467	43944	3,48%
Polonia	42.289	47.746	52.088	54.809	5,22%	República Checa	33.010	39.861	39292	42365	7,82%
Suiza	47.323	46.270	49.298	50.331	2,10%	Austria	36.734	36.218	37287	38631	3,60%
Bélgica	47.850	47.676	41.319	41.702	0,93%	Bélgica				37918	
Resto	492.238	499.074	521.834	530.968	1,75%	Resto	429.182	429.146	429.802	430.891	0,25%
<b>TOTAL</b>	<b>1.093.812</b>	<b>1.133.541</b>	<b>1.196.573</b>	<b>1.206.857</b>	<b>0,86%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>896155</b>	<b>916636</b>	<b>948428</b>	<b>954825</b>	<b>0,67%</b>

Fuente: (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2017)

Viendo los datos de los países, se seleccionan Alemania y Francia como posibles objetivos, ya que son los que mejor se posicionan en la matriz de Mckinsey (Ilustración 14). Italia y Portugal tienen una posición peor en la matriz debido a la falta de atractivo de mercado. Esto se debe a que los sectores de la logística y la construcción o promoción inmobiliaria no son tan importantes como en los otros dos países.

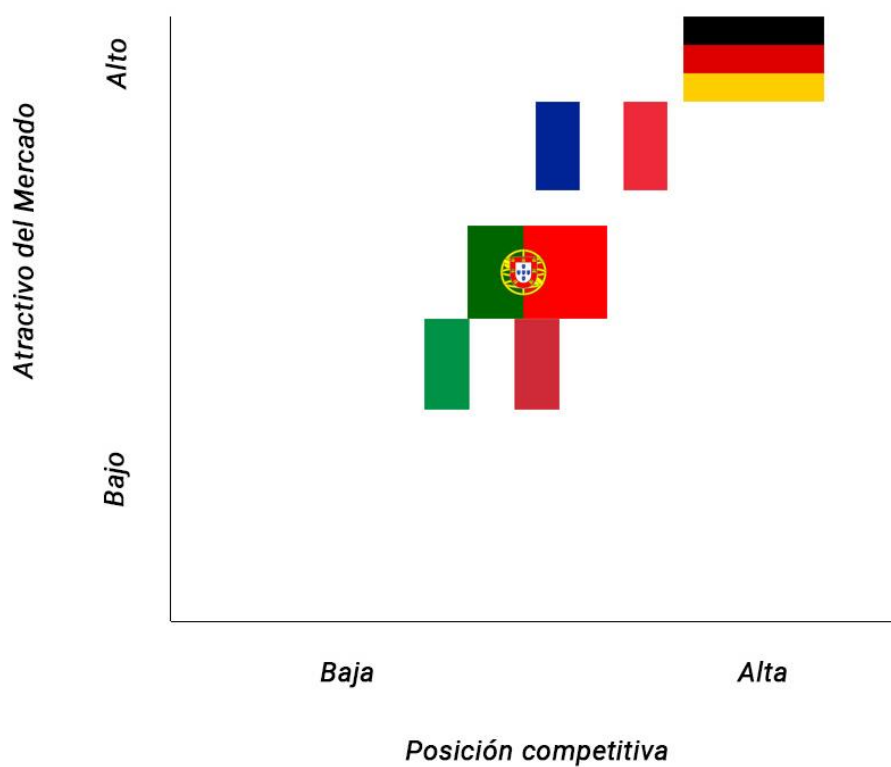
Si bien es cierto que Francia es un país muy potente en el sector logístico, también es verdad que es gracias a sus grandes multinacionales como Decathlon, que suponen un target mucho más complicado.

El hecho de que la renta per cápita sea mucho más elevada en Alemania, además de tener una estructura del PIB que puede favorecer al tipo de servicios que ofrece Davisa, hace que el país teutón sea el escogido para llevar a cabo la internacionalización.

La empresa cuenta con clientes que poseen filiales y fábricas en Francia, pero también en Alemania y de mayor tamaño.

La importante influencia del sector inmobiliario y de construcción es crucial de cara a la internacionalización del servicio “dvproject”, así como de gran interés el 22,58 de las empresas manufactureras y de producción para “dvproducción”.

*Ilustración 14: Matriz de Mckinsey por países*



Fuente: Elaboración propia

## 6. Análisis PESTEL de Alemania

Para conocer el impacto que pueden tener los factores del entorno en Alemania sobre la actividad de Davisa es necesario realizar un análisis PESTEL, que recoja las variables político-legales, económicas, socio-culturales, tecnológicas y medioambientales.

### 6.1. Factores político-legales

El papel que desarrolla Alemania dentro de la Unión Europea es de liderazgo, al ser miembro fundador y un país que goza con amplias y muy buenas relaciones comerciales.

Según los datos del ICEX, las barreras a la entrada en el mercado Alemán son muy bajas en comparación con otros países de fuera de Europa (ICEX, 2019). Esto se debe a las políticas de colaboración existentes entre los países de la UE y la buena relación que hay entre el país alemán y el nuestro.

Una empresa con sede en España puede registrarse en Alemania y tributar la tasa profesional pagada por empresas que realicen una actividad comercial, que varía entre el 14% y el 17%. (Santander Trade Portal, 2019)

Según el informe de Inversión mundial de la CNUCYD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) de 2018, el país alemán ha escalado 8 puestos desde 2017 para colocarse en 2018 como undécima potencia económica de entrada de flujos de inversión. (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2018)

En Alemania el flujo de inversión extranjera se ha reactivado tras una caída importante en 2016, como se observa en la ilustración 14, pero apunta a cifras más altas actualmente.

**Ilustración 15: Inversión extranjera en Alemania**

Inversión Extranjera Directa	2015	2016	2017
Flujo de IED entrante (millones de USD)	33.276	16.982	34.726
Provisión de IED (millones de USD)	775.677	786.051	931.285
Número de inversiones greenfield***	1.233	1.134	950
IED entrantes (en % de la FBCF****)	5,0	1,4	n/a
Provisión de IED (en % del PIB)	23,4	22,2	n/a

Fuente: (Santander Trade, 2019)

Según el informe de Facilidad para hacer negocios del Banco Mundial, Alemania se sitúa en la 24ª posición del ranking (Ilustración 14), por delante de España que se emplaza 6 puestos más abajo.

### *Ilustración 16: Ranking de Facilidad para hacer negocios*

Economy	Ease of Doing Business Rank	Starting a Business	Dealing with Construction Permits	Getting Electricity	Registering Property	Getting Credit	Protecting Minority Investors
Canada	22	3	63	121	34	12	11
Ireland	23	10	28	43	64	44	15
Germany	24	114	24	5	78	44	72
Azerbaijan	25	9	61	74	17	22	2
Austria	26	118	42	28	32	85	33
Thailand	27	39	67	6	66	44	15
Kazakhstan	28	36	35	76	18	60	1
Rwanda	29	51	106	68	2	3	14
Spain	30	86	78	48	58	73	30

Fuente: (Banco Mundial, 2018)

En Alemania, con el fin de favorecer la innovación, se están poniendo en marcha planes de impulso hacia la industria 4.0, favoreciendo a las empresas que apuestan por la tecnología e innovación como base de sus negocios. Con estos planes lo que se quiere conseguir es ayudar a las empresas a mejorar sus relaciones comerciales y soportar cargas fiscales menos pesadas. (Germany Trade & Invest, 2019)

## 6.2. Factores económicos

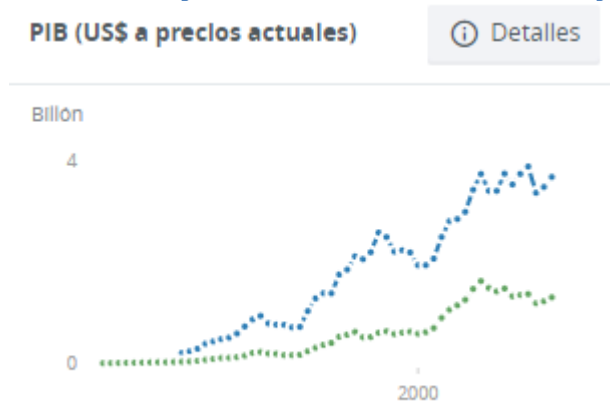
La solvente situación económica le permite ser uno de los países con mejor salud económica de la UE, gracias a la política de austeridad presupuestaria y fomento del aumento de competitividad.

Según los datos de Eurostat en febrero de 2019, la tasa de desempleo es del 3.1%, por debajo de la de potencias como Estados Unidos (3,8%) o Francia (8,8%), y muy por debajo del 13,9% que refleja España en la misma fecha.

El tipo de IVA estándar en Alemania es del 19%, y el tipo de impuesto reducido un 7%. (IVA EUROPA, 2019)

Como se muestra en la ilustración 15, los datos comparativos entre Alemania y España dejan claro que la situación en el país alemán es más avanzada. El PIB alemán casi triplica al español, y ha seguido en los últimos años un crecimiento más pronunciado.

### *Ilustración 17: Comparativa PIB entre Alemania y España*



Fuente: (Banco Mundial, 2019)

Además, el PIB per cápita es el doble prácticamente en Alemania, favoreciendo a una calidad de vida de los habitantes más elevada. (Banco Mundial, 2019)

Los datos de precios e inflación del país alemán son los siguientes:

### *Ilustración 18: Índices de precios en Alemania*

Precios		
IPC General [+]	Marzo 2019	1,3%
IPCA [+]	Mayo 2019	1,3%
IPRI Interanual [+]	Mayo 2019	2,0%

Fuente: (Datos Macro Expansión, 2019)

Alemania cuenta con un Superávit del 1,70% del PIB, mientras que España tiene un Déficit del 2,48% (Datos Macro Expansión, 2019) El país alemán está entre las mejores economías del mundo como reflejan los datos del Fondo Monetario Internacional, y se coloca entre las 5 economías con mayor PIB del mundo.

## Ilustración 19: Evolución de las economías por PIB

Evolución de las mayores economías del mundo

Clasificación mundial. PIB, en miles de millones de dólares

	2017	2018	2019	2020	2023
1	EE UU 19.485,4	EE UU 20.513,0	EE UU 21.482,4	EE UU 22.289,3	EE UU 24.670,5
2	China 12.014,6	China 13.457,3	China 14.172,2	China 15.462,0	China 19.580,6
3	Japón 4.873,2	Japón 5.070,6	Japón 5.220,6	Japón 5.371,7	Japón 5.907,6
4	Alemania 3.700,6	Alemania 4.029,1	Alemania 4.117,1	Alemania 4.331,7	Alemania 4.937,2
5	Reino Unido 2.628,4	Reino Unido 2.808,8	Reino Unido 2.809,9	Reino Unido 2.912,9	Reino Unido 3.257,1
6	India 2.602,3	Francia 2.794,7	Francia 2.844,7	Francia 2.978,4	India 4.329,9
7	Francia 2.587,7	India 2.690,0	Reino Unido 2.809,9	Reino Unido 2.912,9	Francia 3.363,5
8	Brasil 2.055,1	Italia 2.086,9	Italia 2.112,8	Italia 2.191,7	Italia 2.395,6
9	Italia 1.938,7	Brasil 1.909,4	Brasil 1.920,7	Brasil 2.027,6	Brasil 2.351,3
10	Canadá 1.653,0	Canadá 1.733,7	Canadá 1.820,4	Canadá 1.937,0	Canadá 2.321,9
11	Rusia 1.577,5	Corea del Sur 1.655,6	Corea del Sur 1.699,7	Corea del Sur 1.781,8	Corea del Sur 2.054,6
12	Corea del Sur 1.540,5	Rusia 1.576,5	Rusia 1.649,2	Rusia 1.683,8	Rusia 1.818,4
13	Australia 1.379,5	ESPAÑA 1.437,0	ESPAÑA 1.474,1	ESPAÑA 1.550,6	Australia 1.794,4
14	ESPAÑA 1.314,0	Australia 1.427,8	Australia 1.464,4	Australia 1.541,4	ESPAÑA 1.758,4
15	México 1.151,0	México 1.199,3	México 1.242,4	México 1.306,8	México 1.527,0
16	Indonesia 1.015,4	Indonesia 1.005,3	Indonesia 1.066,8	Indonesia 1.175,1	Indonesia 1.446,4
17	Turquía 851,5	Países Bajos 909,9	Países Bajos 933,2	Países Bajos 980,6	Países Bajos 1.106,8
18	Países Bajos 832,2	Arabia Saudí 769,9	Arabia Saudí 795,6	Arabia Saudí 815,3	Turquía 958,3
19	Arabia Saudí 886,7	Turquía 713,5	Suiza 731,1	Suiza 766,6	Arabia Saudí 889,5
20	Suiza 679,0	Suiza 709,1	Turquía 631,2	Turquía 744,1	Suiza 873,6

Fuente: FMI

BELEN TRINCADO / CINCO DÍAS

Fuente: (World Economic Forum, 2019)

### 6.3. Factores socio-culturales

La tasa de analfabetismo en Alemania representa tan solo un 1%, y disponen de una fuerza de trabajo muy cualificada.

Es uno de los países líderes en investigación e innovación como se refleja en la ilustración 18, dejando a Alemania en el sexto puesto mundial en inversión de I+D, diez puestos por encima de España. La inversión en I+D de Alemania supone más de un cuarto de la inversión total de la Unión Europea.

## Ilustración 20: Países por el gasto en investigación y desarrollo I+D

Posición	País/Región	Inversión en I+D (billones de US\$, PPA)	% DE PBI PPA	Inversión en I+D per capita (US\$ PPA)	Año	Fuente
1						
2	Estados Unidos	473.4	2.742%	1442.51	2013	1
3	China	409	2.1%	298.56	2015	2
4	Unión Europea	388.3	2.03%	764.3	2014	3
5	Japón	179.8	3.584%	1413.9	2014	3
6	Alemania	109.4	2.869%	1351.1	2014	3
7	Corea del Sur	91.6	4.292%	1518.47	2014	1
8	India	66.5	0.85%	39.37	2015	4
9	Francia	60.0	2.256%	905.8	2014	3
10	Reino Unido	44.8	1.701%	692.9	2014	3
11	Rusia	42.6	1.187%	290.21	2014	1
12	Canadá	25.7	1.612%	723.5	2014	3
13	Brasil	35.4	1.15%	177.89	2012	5
14	Italia	27.4	1.287%	452.14	2014	1
15	Taiwán	32.4	3.006%	1383.84	2014	1
16	España	19.2	1.222%	413.46	2014	1

Fuente: (Wikipedia, 2019)

Presenta un índice de desarrollo humano de 0.936 (Ilustración 10), colocando al país germano como uno de los más avanzados de Europa en ese aspecto.

*Ilustración 21: Top 10 Índices de Desarrollo Humano de la Unión Europea*

**Europa**

**Los 10 IDH más altos**

Puesto	País	IDH
		Informe 2018
<b>Desarrollo humano muy alto</b>		
1	 Noruega	0,953
2	 Suiza	0,944
3	 Irlanda	0,938
4	 Alemania	0,936
5	 Islandia	0,935
5	 Suecia	0,933
7	 Países Bajos	0,931
8	 Dinamarca	0,929
8	 Reino Unido	0,922
10	 Finlandia	0,920

Fuente: (Wikipedia, 2019)

Analizando el modelo Hofstede de dimensiones culturales (Ilustración 20), podemos comparar los factores que caracterizan a España y Alemania y en qué áreas está uno más desarrollado que otro.

La distancia al poder es inferior en Alemania y por lo tanto hay una mayor equidad.

La dimensión de individualismo es superior en Alemania y demuestra que se preocupan más de la familia más próxima y se alejan del colectivismo, que está más desarrollado en España.

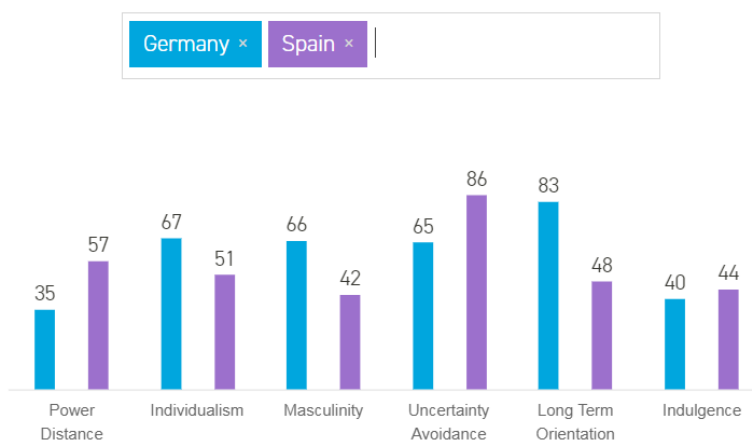
En las sociedades con mayor masculinidad, la población es más asertiva y competitiva y busca los resultados por encima de las relaciones sociales y la calidad de vida del colectivo. En este caso Alemania también tiene ese factor más elevado que España.

Los países con un elevado porcentaje de Aversión a la incertidumbre, como el caso de España, evitan situaciones de riesgo y son más propensos a buscar seguridad en sus acciones ante escenarios desconocidos.

En la Orientación a largo plazo, Alemania tiene casi el doble de porcentaje que España, lo que significa que es una sociedad con una predisposición al ahorro y la perseverancia mayor.

En cuanto a Indulgencia, los dos países presentan un valor parecido, que no destaca y que implica una permisividad de los instintos naturales normal, aunque en muchos casos moderada por leyes.

### *Ilustración 22: Modelo Hofstede Alemania-España*



Fuente: (Hofstede Insights, 2019)

#### 6.4.

#### 6.5. Factores tecnológicos

Alemania es el país europeo líder en innovación tecnológica y el tercero del mundo (Ilustración 21) según el Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial. (CDI, 2018)

### Ilustración 23: Ranking mundial innovación

Rank	Economy	Score <sup>1</sup>	Diff. from 2017 <sup>2</sup>	
			Rank	Score
1	United States	85.6	—	+0.8
2	Singapore	83.5	—	+0.5
3	Germany	82.8	—	+0.2
4	Switzerland	82.6	—	+0.2
5	Japan	82.5	+3	+0.9
6	Netherlands	82.4	-1	+0.2
7	Hong Kong SAR	82.3	—	+0.3
8	United Kingdom	82.0	-2	-0.1
9	Sweden	81.7	—	+0.1
10	Denmark	80.6	+1	+0.7

Fuente: (CDI, 2018)

Esto se debe a la constante inversión de activos en busca del desarrollo tecnológico. Sin embargo tiene un punto negro, y es que en Alemania las tecnologías de la información no están tan avanzadas y ocupan el puesto 31 del ranking en dicho informe. Esto puede suponer un punto a favor si se sabe explotar. Las empresas competidoras pueden no estar sacando todo el rendimiento que podrían de sus servicios al no disponer de unas tecnologías de la información tan desarrolladas como las que ha desarrollado Davisa.

#### 6.6. Factores Medioambientales

El país Alemán se ha posicionado como un referente en el sector medioambiental. El ministerio de Medio Ambiente alemán ha conseguido revertir la tendencia contaminante y en la actualidad cuenta con 26.000 aerogeneradores que producen un tercio de la electricidad producida por energías limpias.

La energía eólica es uno de sus fuertes aunque todavía tienen por delante mucho trabajo en temas de limpieza de ríos.

Además, Alemania es uno de los países con mejor cultura del reciclaje y separación de basura. (Semana Sostenible, 2016)

## 7. Análisis de los competidores internacionales

La entrada en el mercado alemán puede ser dura si no se conocen bien los puntos fuertes y débiles de los competidores.

Alemania es el país líder en innovación en Europa, pero tiene lagunas en el apartado de las TICs.

Las empresas más potentes del sector de las soluciones de gestión empresarial optan por implantar sus servicios en empresas que están más relacionadas con servicios y telecomunicaciones.

Sin embargo, empresas ligeramente más grandes que Davisa sí que enfocan más sus servicios a sectores como los de nuestra empresa.

Los principales competidores alemanes son:

### 1.-SAP ERP

*Ilustración 24: Logo de la empresa SAP*



Fuente: (SAP, 2019)

Esta empresa alemana cuenta con 13 años de experiencia en el sector de las tecnologías de gestión empresarial. Es una de las primeras opciones en grandes empresas europeas y es compatible con Microsoft. Se sitúa como la empresa líder de softwares de origen alemán.

Uno de los puntos fuertes de la empresa es la actualización periódica de sus sistemas de forma automática solo con realizar el pago de la cuota periódica.

De esa forma los usuarios pueden gozar constantemente de las mejoras tecnológicas desarrolladas.

El otro punto reseñable es el potente equipo técnico que tienen, capaz de resolver los inconvenientes que pueda surgir.

Como punto en contra, se sabe que las licencias son muy caras y solo empresas de gran tamaño son capaces de adquirir los servicios que ofrecen.

La empresa alemana cuenta con más de 60000 empleados en todo el mundo y tiene una facturación anual que supera los 15.000 millones de € anuales. (Wikipedia, 2019)

## **2.-GISA GMBH**

### *Ilustración 25: Logo de la empresa GISA GMBH*



Fuente: (GISA, 2019)

Esta empresa alemana creada en 1993 utiliza desarrollos sobre la base que proporciona SAP para ofrecer soluciones tecnológicas en los sectores de la información y servicios. Realizan consultorías a sectores públicos y de telecomunicaciones (Bloomberg, 2019). Posee una plantilla de más de 500 empleados y su facturación está muy por encima de los 5 millones de € anuales. (Europages, 2019)

## **3.-MODUS CONSULT AG**

### *Ilustración 26: Logo de la empresa Modus Consult*



Fuente: (MODUS Consult, 2019)

La empresa creada en Gütersloh guarda muchas similitudes con Davisa.

En primer lugar, Modus Consult Ag es Gold Partner de Microsoft y se apoya en la misma tecnología que Davisa para desarrollar sus productos.

En segundo lugar, los sectores en los que opera esta empresa son similares a los de Davisa: Producción y alimentación, Ingeniería y Logística, Construcción y también material de hogar.

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes de distintos sectores y tiene una plantilla de entre 50 y 100 trabajadores. (MODUS Consult, 2019)

## 8. Determinación del modo de entrada: estrategia a seguir

Debido a la falta de experiencia en el mercado internacional, y considerando que el presupuesto inicial para el proyecto de internacionalización no es muy elevado Davisa llevará a cabo un enfoque en cascada. De ese modo se podrá adquirir la experiencia necesaria para en un futuro intentar la entrada en Francia, Portugal o Italia.

La forma de entrada en el mercado internacional se realizará por medio de agentes comerciales contratados en Alemania que conozcan bien el producto tras recibir formaciones, y apoyados por los desarrolladores de Davisa, que sean capaces de solucionar las dudas y problemas que surjan en las empresas en el momento de las implantaciones.

Además se tratará de una entrada con implantación en el exterior, ya que se procedería a abrir una oficina en Frankfurt desde la que fuese fácil operar de forma rápida y en caso de ser necesario, desplazarse entre las ciudades alemanas en tiempos cortos. El aeropuerto de Frankfurt es uno de los mejores conectados de Europa, y el más grande de Alemania. Frankfurt es la segunda ciudad más rica de Alemania, con un alto poder adquisitivo que favorecería los negocios, y la quinta ciudad más poblada de Alemania con 730.000 habitantes. La ciudad de Frankfurt sería el lugar idóneo, ya que el CEO de la empresa podría desplazarse para ver a los clientes más importantes si fuese necesario al tener un elevado nivel de inglés y alemán. Frankfurt es considerado el epicentro económico del país y la capital financiera de la Unión Europea debido a sus características socio-económicas. (Wikipedia, 2019)

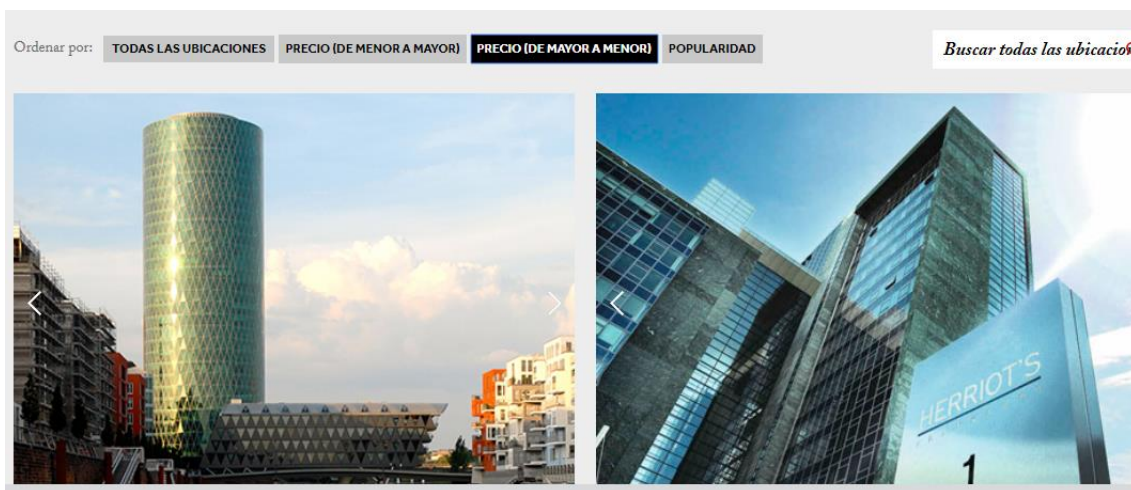
La forma de entrada, al ser dirigida a un país con una cultura muy parecida será sencilla, y tan solo habrá que solucionar los siguientes aspectos:

Se deberá realizar el alquiler de la oficina de Frankfurt, y para ello se seguirá el mismo procedimiento que se ha utilizado en las oficinas de Madrid y Barcelona. La misma

compañía que ofrece espacios de oficinas en edificios destinados al alquiler de oficinas opera en España y en Alemania.

Se trata de la empresa Regus, que ofrece el alquiler de los espacios para su uso por precios de alquiler poco elevados, ya que el precio viene dado por el número de usuarios que emplean las oficinas y el número de días que las emplean.

### *Ilustración 27: Edificios de Oficinas de Regus en Frankfurt*



Fuente: (Regus , 2019)

Los precios de las oficinas que aparecen en la ilustración 25 y el presupuesto aproximado del alquiler mensual de la oficina es el siguiente:

*Tabla 5: Presupuesto Alquiler Oficinas Frankfurt*

<b>PRESUPUESTO ALQUILER OFICINAS REGUS</b>	
<b>Precio por persona/día</b>	<b>14 €</b>
<b>Número de personas</b>	<b>3</b>
<b>Número de días</b>	<b>22 días (quitando los fines de semana)</b>
<b>Presupuesto Total</b>	<b>924 €/mes</b>

Fuente: Elaboración propia

Los productos lanzados serán los mismos que tiene Davisa actualmente en España, con la distinción de que habrá que modificar los programas para que sea posible disponer del idioma en alemán, además del español y el inglés con los que cuenta actualmente.

## 9. Desarrollo Mix de Marketing internacional

### 9.1. Producto

Para satisfacer las necesidades de los consumidores alemanes, la variable más importante es el producto. Sin ella la internacionalización de la empresa no tendría sentido alguno.

Los servicios que quiere introducir Davisa en el territorio Alemán son los mismos que en España. Son pocas las empresas realmente potentes en Alemania que ofrecen este tipo de servicios y están certificadas por los grandes fabricantes de tecnología.

Además, las buenas cifras vistas anteriormente en los sectores como la construcción y promoción inmobiliaria o las empresas manufactureras, pueden dar muy buen resultado en la aceptación de las herramientas de Davisa.

El nombre de las herramientas dvproject y dvlogistic está en inglés, y por lo tanto consideramos que la herramienta dvproducción tendría que estar en inglés también para que sea fácilmente reconocible y tenga una imagen internacional (dvproduction). De esta manera aplicamos una estrategia de marca global.

La razón por la que no se pone en alemán el nombre de las herramientas es porque no se quiere perder la idea de tener una misma herramienta unificada en los dos países. La distinción de nomenclatura en un país y en otro generaría confusión entre los clientes.

Lo único que cambiará de idioma será el aplicativo de la herramienta, que actualmente está en español e inglés. De ese modo se desarrollaría en alemán para adaptarlo al país de destino y mejorar su usabilidad.

### 9.2. Distribución

La forma de llevar a los clientes nuestros servicios, soporte técnico y formación se realizará de dos formas.

La primera consistirá en la visita de nuestro personal en la sede de Frankfurt a cada una de las empresas para realizar los procesos de implantación del software. Allí resolverán en persona los problemas y dudas que puedan ir surgiendo. No solo se realizarían las implantaciones, sino también demostraciones del software siguiendo el mismo sistema que en España. En ellas se ofrece una pequeña muestra de las posibilidades del producto con datos estimados de las empresas con el fin de convencer a los posibles clientes.

El segundo método consiste en proporcionar soporte técnico online a distintos clientes, en el caso de tratarse de dudas puntuales que puedan ser resueltas sin necesidad de presencia física.

El método para realizar el soporte técnico es simple:

Cada empresa se descarga un programa proporcionado por Davisa que permite a la empresa española, a través de control remoto, manejar el ordenador del usuario de la empresa que ha realizado la consulta para solucionar los inconvenientes que hayan surgido.

Este segundo método se puede ofrecer tanto desde las oficinas de España, como desde Alemania. Sin embargo es más efectivo que se realice desde el país Alemán para estar más centrado en el problema y tener un conocimiento más detallado de la empresa.

### 9.3. Precio

Los precios fijados en Alemania serán en un principio los mismos que en España. El único factor que diferenciaría ambos precios sería el IVA del 19% en Alemania frente al del 21% en España.

Los precios no pueden sufrir descuentos ya que las cuotas pagadas a Microsoft para desarrollar sus productos son las mismas en toda Europa y los márgenes no deben variar mucho. Esto se debe a que los costes de desarrollo son elevados.

El alquiler de licencias seguiría en 179€/usuario al mes, y el coste del software completo con implantación y soporte incluidos rondaría los 45.000/50.000€, a falta de concretar los detalles de personalización que cada empresa requiere.

### 9.4. Comunicación

Para lanzar la estrategia de comunicación de la empresa Davisa, es necesario conocer bien a nuestro público objetivo. Sabiendo que el prototipo de cliente al que se quiere dirigir la empresa es el mismo que el del cliente español, se procederá a llevar a cabo una serie de acciones que han tenido éxito en España y otras que han pensado que podrían ser efectivas en el país germano.

Davisa deberá utilizar campañas promocionales para dar a conocer sus servicios, además de utilizar la inercia e influencia generadas por las empresas de su cartera de productos que tienen contactos o sedes en Alemania.

### Adaptación de la página web:

Que la página web y todos sus contenidos aparezcan en alemán es imprescindible si se quiere proporcionar información de interés al público alemán. Para ello es necesario duplicar los contenidos de la página web en alemán y alojarlos en un dominio alemán ([www.davisa.de](http://www.davisa.de))

Lo mismo ocurre con las redes sociales, que deberían ofrecer los contenidos en alemán, gestionadas por un empleado de marketing en la oficina de Frankfurt.

### Publicidad en Redes:

Al tener claro el segmento de edad (40-55 años) en el que se quieren focalizar las campañas publicitarias en las redes sociales debido a la experiencia adquirida España, la empresa utilizará las campañas segmentadas por rangos de edad y tipos de intereses (construcción, promoción, logística, producción) para alcanzar al mayor número de posibles clientes potenciales y optimizar los recursos.

LinkedIn y Facebook son las redes que mejor responden a las campañas publicitarias con carácter profesional, ya que otras redes sociales también son buenas para hacer publicidad pero fuera del carácter empresarial y siendo más enfocadas a marca personal. (Ortiz, 2019)

### Google Ads:

Si se quiere obtener notoriedad en Alemania, es importantísimo aparecer en los primeros puestos de Google cuando alguien busca sobre temas relacionados con softwares de gestión empresarial.

Para ello es necesario realizar campañas de anuncios en Google con palabras clave en alemán que posicionen bien a la empresa en el buscador.

### Asistencia a ferias tecnológicas:

Para darse a conocer y ganar notoriedad dentro del sector es importante la asistencia a eventos relacionados con la tecnología en Alemania que tengan prestigio y donde se dé a conocer los servicios ofrecidos por la empresa Davisa. Una de las más importantes es la Hannover Messe que se celebrará en 2020. En ella se tratan temas de automatización industrial gracias a tecnologías y softwares de última generación.

## 10. Conclusiones

La empresa Davisa cuenta con más de 15 años de experiencia como empresa de tecnología, y algunos de sus empleados llevan trabajando 25 años en el sector tecnológico de los softwares informáticos.

La empresa no es de las más grandes del sector en España, pero se caracteriza por la potencia de sus servicios, atrayendo así a grandes firmas como Solvia.

Los servicios que comercializa la empresa Davisa son perfectamente adaptables a otros países con una distancia psicológica tan escasa como la de Francia, Italia, Portugal y Alemania.

Alemania es la mejor opción por motivos de crecimiento económico en los sectores clave en los que opera Davisa. Sabiendo que la ciudad de Frankfurt es el centro económico del país, es la opción más factible para ganar visibilidad y hacerse un nombre en el mercado alemán.

El servicio dvproject será bien acogido ya que el sector de la promoción inmobiliaria y la construcción representa un 20% del PIB del país y está en auge en estos momentos.

Las acciones de Marketing Mix no suponen unos costes muy elevados y la estructura e idea de negocio debe seguir la misma composición que la llevada hasta el momento en España, por lo que no se necesitan grandes cambios.

El proceso de implantación de la nueva oficina sería rápido, mientras que lo más complicado sería la selección de personal que dé el perfil buscado por la empresa Davisa.

El uso de redes de contactos y unas buenas acciones de comunicación pueden posicionar a la empresa rápidamente en los sectores objetivo, ya que las empresas competidoras de Alemania que operan en los mismos sectores tienen un tamaño parecido o menor a la de los competidores que tiene la empresa española en el ámbito nacional.

## 11. Bibliografía

- Banco Mundial. (5 de 2018). *Ranking de facilidad para hacer negocios*. Obtenido de Ranking de facilidad para hacer negocios: <http://www.doingbusiness.org/en/rankings>
- Banco Mundial. (2019). *Datos Banco Mundial*. Obtenido de Datos Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/?locations=DE-ES>
- Blog Davisa. (23 de 1 de 2019). *Acuerdo APCE y Davisa*. Obtenido de Acuerdo APCE y Davisa: : <http://davisa.es/index.php/blog/279-la-apce-y-davisa-unen-sus-caminos-en-una-apuesta-por-la-tecnologia>
- Bloomberg. (2019). *Empresa Gisa*. Obtenido de Empresa Gisa: <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=30428117>
- CDI. (16 de 10 de 2018). *Informe Global de Competitividad*. Obtenido de Informe Global de Competitividad: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2018). *Informe sobre la Inversión Mundial* . Obtenido de Informe sobre la Inversión Mundial : [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf)
- Datos Macro Expansión. (2019). *Datos Macro Alemania*. Obtenido de Datos Macro Alemania: <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>
- Davisa. (1 de 1 de 2019). *Web Davisa*. Obtenido de Web Davisa: [www.davisa.es](http://www.davisa.es)
- Dpto. Marketing Davisa. (1 de 5 de 2019). *Blog Davisa*. Obtenido de Blog Davisa: <http://davisa.es/index.php/blog>
- Dpto. Marketing Davisa. (5 de 5 de 2019). *Boletín mensual Davisa*. Obtenido de Boletín mensual Davisa: <https://www.flipsnack.com/davisa/boletin-abril/full-view.html>
- El Economista. (2019). *elEconomista*. Obtenido de elEconomista: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/FARMACIAS-TREBOL.html>
- El Economista. (2019). *elEconomista.es*. Obtenido de elEconomista.es: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/SOLVIA-SERVICIOS-INMOBILIARIOS.html>
- Empresite: Directorio de empresas y profesionales de España. (1 de 5 de 2019). *Empresite: Directorio de empresas y profesionales de España*. Obtenido de Empresite: Directorio de empresas y profesionales de España: <https://empresite.eleconomista.es/>
- Europages. (1 de 1 de 2019). *Información GISA GMBH*. Obtenido de Información GISA GMBH: <https://www.europages.es/GISA-GMBH/DEU024738-00101.html>
- Germany Trade & Invest. (2019). *GTAI Germany Trade & Invest*. Obtenido de GTAI Germany Trade & Invest: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Industries/Industrie-4-0/Why-germany/industrie-4-0-why-germany-policy.html>
- GISA. (2019). *GISA*. Obtenido de GISA: <https://www.gisa.de/>
- Hofstede Insights. (2019). *Comparación de Hofstede por países*. Obtenido de Comparación de Hofstede por países: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- ICEX. (1 de 1 de 2019). *ICEX*. Obtenido de ICEX: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros->

- servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/base-de-datos-de-barreras-arancelarias/index.html?idPais=DE
- IVA EUROPA. (1 de 1 de 2019). *Tipos de IVA aplicables en EUROPA 2019*. Obtenido de Tipos de IVA aplicables en EUROPA 2019: <https://www.ivaeuropa.es/tipos-de-iva-aplicables-para-2019-en-la-ue/>
- Microsoft. (1 de 1 de 2019). *Web Microsoft*. Obtenido de Web Microsoft: [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)
- MODUS Consult. (5 de 5 de 2019). *Modus Consult*. Obtenido de Modus Consult: <https://www.modusconsult.de/>
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores. (31 de 12 de 2017). *Ficha País Alemania*. Obtenido de Ficha País Alemania: [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ALEMANIA\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ALEMANIA_FICHA%20PAIS.pdf)
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores. (1 de 1 de 2019). *Ficha País Francia*. Obtenido de Ficha País Francia: [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/FRANCIA\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/FRANCIA_FICHA%20PAIS.pdf)
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores. (1 de 2 de 2019). *Ficha País Italia*. Obtenido de Ficha País Italia: [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ITALIA\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ITALIA_FICHA%20PAIS.pdf)
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores. (1 de 2 de 2019). *Ficha País Portugal*. Obtenido de Ficha País Portugal: [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PORTUGAL\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PORTUGAL_FICHA%20PAIS.pdf)
- Ortiz, D. (27 de 3 de 2019). *Cyberclick-Top redes sociales*. Obtenido de Cyberclick-Top redes sociales: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/las-top-redes-sociales-donde-mas-publicidad-invierten-las-marca>
- Regus . (2019). *Regus Frankfurt*. Obtenido de Regus Frankfurt: <https://www.regus.es/office-space/germany/frankfurt>
- Santander Trade. (5 de 2019). *Alemania: Inversión Extranjera*. Obtenido de Alemania: Inversión Extranjera: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/inversion-extranjera>
- Santander Trade Portal. (1 de 5 de 2019). *Alemania: Fiscalidad*. Obtenido de Alemania: Fiscalidad: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/fiscalidad>
- SAP. (2019). *SAP*. Obtenido de SAP: <https://www.sap.com/index.html>
- Semana Sostenible. (8 de 6 de 2016). *Alemania: un ministerio de Medio Ambiente ejemplar*. Obtenido de Alemania: un ministerio de Medio Ambiente ejemplar: <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/gestion-ambiental/articulo/alemania-un-ministerio-de-medio-ambiente-ejemplar/35343>
- Wikipedia. (2019). *Frankfurt*. Obtenido de Frankfurt: [https://es.wikipedia.org/wiki/Fr%C3%A1ncfort\\_del\\_Meno#Econom%C3%ADa](https://es.wikipedia.org/wiki/Fr%C3%A1ncfort_del_Meno#Econom%C3%ADa)
- Wikipedia. (1 de 1 de 2019). *Índice de Desarrollo Humano*. Obtenido de Índice de Desarrollo Humano: [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses\\_por\\_%C3%ADndice\\_de\\_desarrollo\\_humano#Europa](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_%C3%ADndice_de_desarrollo_humano#Europa)

- Wikipedia. (2019). *Países por el gasto en investigación y desarrollo I+D*. Obtenido de Países por el gasto en investigación y desarrollo I+D:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses\\_por\\_el\\_gasto\\_en\\_investigaci%C3%B3n\\_y\\_desarrollo\\_I%2BD](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_el_gasto_en_investigaci%C3%B3n_y_desarrollo_I%2BD)
- Wikipedia. (1 de 1 de 2019). *SAP SE*. Obtenido de SAP SE:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/SAP\\_SE](https://es.wikipedia.org/wiki/SAP_SE)
- Wikipedia. (6 de Junio de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft>
- World Economic Forum. (2019). *World Economic Forum*. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2018/10/cuales-son-las-mayores-economias-del-mundo/>