

MASTER EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

*Plan de Márqueting: Lanzamiento colección de pavimento y
revestimiento en Polonia*

Trabajo Fin de Master (6 créditos)

Presentado por:

Joan Poles Gallén

Dirigido por:

Juan Carlos Fandos Roig

(3 JULIO, 2020)

Índice general

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	9
2. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO	10
3. ANÁLISIS INTERNO.....	10
3.1. Presentación de la compañía.....	10
3.2. Misión.....	11
3.3. Visión	11
3.4. Valores.....	11
3.5. RSC	12
3.6. Recursos de la compañía	12
4. ANÁLISIS EXTERNO	22
4.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	22
4.2. Análisis entorno competitivo	27
4.3 Análisis de los competidores.....	28
4.4. Ventajas competitivas	32
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	34
5.1 Introducción	34
5.2 Presentación del estudio.....	35
5.2.1 Ficha técnica.....	35
5.2.2 Escalas de medida.....	36
5.3 Análisis de datos.....	37
5.3.1 Análisis univariante	37
5.3.2 Anova.....	40
5.3.3 Chi cuadrado	45
5.4 Conclusiones a partir de los resultados	46
6. ANÁLISIS DAFO.....	46
6.1. Análisis Interno.....	47
6.2. Análisis Externo	48
7. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO.....	50
7.1 Análisis y cuantificación de la demanda.....	50
7.2 Proceso de segmentación.....	53
7.3 Selección del mercado objetivo.....	54
8. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA	56
8.1 Definición del tipo de compra	56

8.2 Descripción del proceso de compra	57
8.3 Análisis de los factores influyentes en el proceso de compra	60
8.3.1. Factores externos	61
8.3.2. Factores internos (Análisis individual).....	62
9. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	65
9.1 Objetivos	65
9.1.1. Cuantitativos	65
9.1.2. Cualitativos	66
9.2 Estrategias de Marketing	68
9.2.1. Estrategia de crecimiento	68
9.2.2. Estrategia Competitiva.....	69
9.2.3. Estrategia de Ventaja Competitiva.....	69
10. MARKETING MIX: DECISIONES DE MARCA	70
10.1. Creación y gestión de la marca (<i>Branding</i>)	70
11. MARKETING MIX: DECISIONES DE PRODUCTO Y SERVICIO	71
11.1 Definición del producto.....	71
11.2 Estrategias de producto	75
11.3 Estrategias de servicio	76
11.3.1. Servicios preventa	76
11.3.2. Servicios de venta.....	77
11.3.3. Servicios de postventa.....	79
12. MARKETING MIX: DECISIONES DE PRECIO	80
12.1. Objetivos del precio.....	80
12.2. Fijación del precio	80
12.2.1 Estimación de la demanda.....	80
12.2.2. Estimación de los costes (Costes imputables directamente al producto: licencias del diseñador.....)	81
12.2.3. Análisis de los precios y ofertas a los consumidores (competencia)	82
12.2.4. Selección de un método para la fijación de precios	83
12.2.5. Selección del precio final	83
12.3. Estrategias sobre el precio.....	83
13. MARKETING MIX: DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN	84
13.1. Estructura y diseño del canal de distribución	85
13.2. Condicionantes estratégicos del canal.....	87
13.3 Gestión del canal	89

14.	MARKETING MIX: DECISIONES DE COMUNICACIÓN	89
14.1.	Comunicación <i>offline</i>	91
14.2.	Comunicación <i>online</i>	95
15.	CRONOGRAMA	100
16.	PLAN DE CONTROL.....	100
17.	PRESUPUESTO	102
18.	ANEXOS	104
19.	BIBLIOGRAFÍA.....	106

Índice de Imágenes

▪ Imagen 1: Oficinas comerciales Grupo Halcón.....	11
▪ Imagen 2: Logo Grupo Halcón Green	13
▪ Imagen 3: Máquina paletizado Grupo Halcón	14
▪ Imagen 4: Logo Halcón Cerámicas	16
▪ Imagen 5: Logo Porcelánico Attom by Halcón Cerámicas	16
▪ Imagen 6: Logo Porcelatec by Halcón Cerámicas	17
▪ Imagen 7: Logo Emotion Ceramics	17
▪ Imagen 8: Logo Imosaici Grupo Halcón	17
▪ Imagen 9: Logo Onda International Ceramics	18
▪ Imagen 10: Logo Tile Of Spain	18
▪ Imagen 11: Ambiente porcelánico efecto madera	19
▪ Imagen 12: Halcón 3D	20
▪ Imagen 13: Halcón APP	20
▪ Imagen 14: Interior de planta de producción Grupo Halcón	21
▪ Imagen 15: Grupo Halcón en CERSAIE	23
▪ Imagen 16: Análisis competidores con factor precio	30
▪ Imagen 17: Logo STN	31
▪ Imagen 18: Logo Navarti	31
▪ Imagen 19: Logo Ecoceramic	32
▪ Imagen 20: Logo Baldocer	32
▪ Imagen 21: Línea producción Grupo Halcón	35
▪ Imagen 22: Logo Egen	56
▪ Imagen 23: Ambiente en exposición de Egen	57
▪ Imagen 24: Logotipo ONICE ®	72

▪ Imagen 25: 30x90 Revestimiento Pasta Blanca Rect.: Sary Marfil, Beige y Decor Mix Beige	73
▪ Imagen 26: 30x90 Revestimiento Pasta Blanca Rect.: Sary Blanco, Gris y Decor Mix Gris	74
▪ Imagen 27: Ambiente de la colección 30x90 Revestimiento pasta blanca rect.: Sary	74
▪ Imagen 28: 60x60 Pavimento Porcelánico.: Sary Blanco y Gris	75
▪ Imagen 29: 60x60 Pavimento Porcelánico.: Sary Marfil y Beige	75
▪ Imagen 30: Ambiente de la colección 60x60 Pavimento Porcelánico: Sary Gris	75
▪ Imagen 31: Panel presentación de la serie Sary 30x90 revestimiento	78
▪ Imagen 32: Panel presentación de la colección 60x60 Pavimento Porcelánico: Sary	79
▪ Imagen 33: La Estructura del Canal	87
▪ Imagen 34: Logo OBI	89
▪ Imagen 35: Hall de la Feria de Valencia en CEVISAMA	93
▪ Imagen 36: Panel presentación de la serie Sary 30x90 revestimiento	94
▪ Imagen 37: Panel presentación de la colección 60x60 Pavimento Porcelánico: Sary	94
▪ Imagen 38: Imagen catálogo colección Sary	96
▪ Imagen 39: Firma antes de la acción de mejora de imagen corporativa	97
▪ Imagen 40: Firma después de la acción de mejora de imagen corporativa	97
▪ Imagen 41: Página principal de cuenta Onice en Facebook	99
▪ Imagen 42: Página principal de cuenta Onice en LinkedIn	99

Índice de Tablas

▪ Tabla 1: Producción y ventas en el sector (2015-2019)	25
▪ Tabla 2: Comparativa Packing 45x45 Gres	34
▪ Tabla 3: Ficha Técnica de la Investigación	36

- Tabla 4: Distribución por frecuencia de compra de tipo de cerámica ... 39
- Tabla 5: Distribución por frecuencia de nivel de precios en compra de cerámica 39
- Tabla 6: Distribución por frecuencia de nivel de precios en compra de cerámica 30x90 40
- Tabla 7: Distribución por frecuencia de nivel de precios en compra de cerámica de 60x60 40
- Tabla 8: Distribución por frecuencia de asistencia a ferias del sector 41
- Tabla 9: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por origen del producto 41
- Tabla 10: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por importancia de la calidad respecto al precio 42
- Tabla 11: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por medios de comunicación escritos 42
- Tabla 12: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por importancia de cunas 42
- Tabla 13: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por imágenes HD del material 42
- Tabla 14: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por proximidad del fabricante 42
- Tabla 15: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por diseño web del fabricante 43
- Tabla 16: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por seguridad de compra 43
- Tabla 17: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por uso de revistas como fuente de información 43
- Tabla 18: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por uso de webs como fuente de información 43

- Tabla 19: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por calidad 44
- Tabla 20: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por tipo de pasta 44
- Tabla 21: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por acabado del azulejo 44
- Tabla 22: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por renombre de la fábrica 44
- Tabla 23: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por influencia de amigos y conocidos como fuente de información 45
- Tabla 24: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por influencia de revistas especializadas como fuente de información 45
- Tabla 25: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por influencia de Internet como fuente de información 45
- Tabla 26: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por importancia del personal de atención 45
- Tabla 27: Tabla cruzada: Tipo de pasta * Origen baldosa 46
- Tabla 28: Chi Cuadrado de Pearson de la tabla anterior 46
- Tabla 29: Datos Relevantes sobre Economía y Demografía (Polonia) 53
- Tabla 30: Metros cuadrados importados por Polonia de cerámica española 54
- Tabla 31: Estrategia de crecimiento basada en la matriz Ansoff 69
- Tabla 32: Tabla con desglose del coste industrial 83
- Tabla 33: Plan de Control 102
- Tabla 34: Descripción rapel sobre ventas ONICE-EGEN SA 104

Índice de Gráficos

- Gráfico 1: Grado Reutilización de Recursos 27
- Gráfico 2: Condicionantes estratégicos del Canal (6 C's) 88

1. RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de marketing se centra en el lanzamiento de una colección completa de revestimiento con pavimento a juego en el mercado polaco por parte de Ónice (Onda International Ceramics), una de las marcas del importante y conocido fabricante de azulejos: Grupo Halcón Cerámicas.

La empresa Grupo Halcón Cerámicas es un negocio familiar fundado en 1963. La empresa fabrica y comercializa productos cerámicos y porcelánicos de revestimiento en España y al extranjero.

Actualmente, vemos que muchos países están creciendo y por lo tanto necesitan de materiales para las nuevas construcciones; podemos decir que el sector construcción está estrechamente relacionado con el cerámico. En este contexto, es importante destacar que los principales productores de material cerámico son Italia junto a España, a pesar de que están saliendo fuertes competidores como China o Turquía.

En este plan de marketing ofrecemos una serie de propuestas y recomendaciones para la empresa con el fin de adaptarse al mercado actual y posicionarse ofreciendo un nuevo producto a través de decisiones de distribución, producto, precio y promoción. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis interno y externo con el fin de analizar los recursos de la empresa y la situación actual del mercado global; además de analizar la competencia, el sector y el comportamiento del consumidor.

El programa de marketing mix que se ha elaborado permite cumplir con los objetivos estratégicos perseguidos por la empresa. Engloba la percepción de los clientes con los valores de la empresa y su identidad, tratando así de sostenerlos y fidelizarlos y, de esta manera, conseguir el mayor provecho del negocio.

2. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es realizar un plan de marketing para cambiar la perspectiva del marketing de Halcón Cerámicas haciendo los productos que quiere el cliente y no ofreciéndole al cliente lo que tienes. En otras palabras, proponemos una perspectiva *outside-inside* donde el cliente es el primer paso en la creación del producto y no al revés, donde se crea el producto y luego trata de venderse.

En la última década, los países de Europa Central están experimentando una etapa de bonanza y crecimiento económico estable lo cual suele ir ligado con la activación del sector de la construcción.

Tanto es así, que gran parte de los contenedores que exporta el grupo van hacia países de Europa tales como Francia, Reino Unido, Alemania o Polonia. Dada esta situación, y con el fin de contentar o fidelizar a dichos clientes, este proyecto pretende lanzar una nueva serie de productos dirigidos a países europeos, concretamente a Polonia, teniendo en cuenta aspectos culturales, intereses y gustos de dicho colectivo. El nombre de dicha colección es Sary y se trata de una colección de revestimiento rectificado de pasta blanco junto con el pavimento a juego en porcelánico rectificado.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Presentación de la compañía

Desde el año 1963, el Grupo Halcón Cerámicas ha puesto todo su empeño en la creación de un producto cerámico que responda a múltiples técnicas y estéticas de los diversos mercados.

Imagen 1: Oficinas comerciales Grupo Halcón



El grupo comenzó con una fábrica en Alcora (Castellón) y, el incremento sustancial de las ventas debido a una exitosa política comercial ha situado al Grupo Halcón entre las empresas del sector con mayor volumen de metros cuadrados producidos. La venta de sus productos se realiza a través de una extensa red comercial que cubre el mercado nacional y la exportación a los cinco continentes al mismo tiempo que es el principal proveedor de conocidos centros de compra en numerosos países.

Los más de 250 profesionales que pertenecen al equipo del Grupo Halcón, persiguen el objetivo de ser el proveedor preferido de nuestros clientes por ello diseñan, producen y distribuyen la más amplia gama de productos de recubrimientos cerámicos. Además, cuentan con la más alta tecnología, precios competitivos y trabajan constantemente en la búsqueda de la excelencia en el servicio.

Asimismo, el grupo está formado por tres empresas diferentes: la principal y más experimentada bajo el nombre de Halcón Cerámicas, y las dos con menos trayectoria, pero mucho potencial denominadas Emotion Ceramics y Onice con sede en San Juan de Morón y Onda, respectivamente.

3.2. Misión

La misión del grupo es dar un servicio y un producto de calidad a los clientes tanto nacionales como internacionales siendo conscientes que el principal activo del que disponen son las personas.

3.3. Visión

El Grupo Halcón cerámicas pretende estar entre los máximos productores de materiales cerámicos a nivel mundial con la mejor relación calidad precio del mercado.

3.4. Valores

Los valores que encajan en la empresa son la proactividad, tolerancia al cambio y la mejora continua con espíritu de superación y con interés en su desarrollo profesional que quieran formarse y actualizar sus conocimientos.

Asimismo, la integridad, multiculturalidad y el respeto tanto del medio ambiente como de las personas independientemente de su origen, intereses y creencias.

3.5. RSC

El compromiso del Grupo Halcón con la protección y conservación del medio ambiente nace de la convicción de que el desarrollo sostenible no es una alternativa sino una obligación para todos.

En el grupo alcorense se siente comprometido con el bienestar y la calidad de vida de todos; por ello todos sus sistemas de producción y reciclaje están controlados con el fin de crear un compromiso con el planeta y respetándolo por el bien de las personas, los animales y las plantas.

Imagen 2: Logo Grupo Halcón Green



En su proceso productivo, reutilizan los esmaltes y engobes cerámicos, el agua de producción y el soporte crudo. Además, los papeles, plásticos y otros materiales de desecho son gestionados por técnicos acreditados.

3.6. Recursos de la compañía

En este apartado, para llevar a cabo este análisis separaremos los recursos en tangibles e intangibles del negocio. Los activos tangibles contienen toda la información sobre activos financieros y los bienes físicos de la empresa. Respecto a los intangibles, nos permiten identificar otros bienes de la compañía como los recursos humanos, la/s marca/s, la organización y la tecnología de la que dispone.

- Recursos físicos

El grupo Halcón es una empresa dedicada al diseño, la fabricación y la distribución de productos cerámicos y ofrece la gama más amplia de revestimientos, pavimentos y porcelánicos a precios muy competitivos y con la mejor relación calidad precio. Con más de 50 años de experiencia, es uno de los grupos líderes del mercado de la cerámica nacional e internacional.

Imagen 3: Máquina paletizado Grupo Halcón



Su éxito reside en la dedicación, la constante búsqueda de la excelencia y su valor humano. En los dos últimos años, el Grupo ha realizado una importante inversión que los posiciona entre los primeros grupos en cuanto a capacidad productiva en el sector cerámico español con una capacidad de 40.000.000 m² al año. Esto es posible gracias a sus 4 plantas de producción, 14 hornos y 16 líneas de producción.

En primer lugar, el grupo tiene tres centros situados en puntos diferentes: en Alcora asienta las oficinas y la fábrica, en San Juan de Morón se encuentra un segundo centro de almacenaje y, por último, otro en Onda.

- Recursos financieros

En este apartado vamos a hacer un breve diagnóstico de la situación financiera del Grupo Halcón Cerámicas calculando el índice de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, tanto económica como financiera, con los datos de las cuentas anuales de 2015 de la empresa publicados en SABI. En primer lugar, calcularemos el índice de liquidez que muestra la capacidad de la empresa de hacer frente a sus pagos a corto plazo.

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{AC}{PC} = \frac{112.409.381,60}{63.693.038,27} = 1,76$$

Está dentro del intervalo óptimo 1.5 y 2, por lo que podemos decir que no tendrá problemas para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

En segundo lugar, calcularemos el índice de endeudamiento que muestra la dependencia de financiación ajena respecto a los recursos propios.

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{AT}{\text{Exigible Total}} = \frac{138.846.010,75}{84.987.408,46} = 1,63$$

Está por encima del intervalo óptimo 0.5 - 1, por lo que podemos decir que depende demasiado de capital ajeno lo que no es beneficioso para el grupo a largo plazo.

Por último, calculamos la rentabilidad financiera conocida como ROE (*Return on Equity*), la cual indica la remuneración de los fondos propios de la empresa.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{PN} = \frac{15.763.073,55}{53.858.602,29} = 29,26\%$$

Este tipo de rentabilidad está vinculada con la rentabilidad para el accionista, por lo que podemos decir que, si un socio invierte una cantidad determinada, ésta le ofrecerá una rentabilidad del 29,26 %.

En cuanto a los ingresos de explotación en el periodo del 2016 podemos destacar que han crecido notablemente respecto al año pasado en 3 millones de euros. Por un lado, cabe destacar el aumento del importe neto de la cifra de negocios de un año a otro por valor de 30 millones lo que significa que la empresa posee un gran crecimiento.

Para llevar a cabo los cálculos de los ratios arriba descritos se han tenido en cuenta las cuentas anuales 2017 proporcionadas por la empresa.

- Recursos Humanos

La estructura orgánica por la que está dividido el grupo es de tipo vertical puesto que existen una serie de niveles que de arriba hacia abajo el poder de toma de decisiones y responsabilidades va de más a menos. Podemos considerar al grupo Halcón como una empresa bastante burocratizada a nivel

formal, pero al mismo tiempo horizontal cuando vemos la práctica ya que en su mayoría están siempre cerca unos de otros debido a la proximidad de sus departamentos.

A parte de los consejeros y directores que aparecen en el organigrama, también existen departamentos tales como calidad, producción, informática y de promoción que, del mismo modo que el resto de departamentos, se desagregan en niveles de carácter más operativo.

- Cartera de Marcas

El Grupo Halcón está formado por tres empresas: Halcón Cerámicas, Emotion Ceramics y Onice (Onda International Ceramics). Asimismo, el grupo trabaja bajo 6 marcas diferentes, dependiendo del tipo de material y las características del mismo.

- Halcón Cerámicas: Ofrece un producto cerámico de alta calidad y diseño en una extensa cantidad de formatos. Revestimiento poroso y pavimento de gres.

Imagen 4: Logo Halcón Cerámicas



- Attom: Es la marca que representa la gama de los porcelánicos producidos en España. Esta gama ofrece inigualables diseños repletos de texturas y acabados en diferentes formatos.

Imagen 5: Logo Porcelánico Attom by Halcón Cerámicas



- Porcelatec: Ofrece un producto elegante y clásico, para clientes de un alto grado de exquisitez a través de porcelánicos técnicos y revestimientos de pasta blanca rectificada.

Imagen 6: Logo Porcelatec by Halcón Cerámicas



- Emotion Ceramics: Destaca por su amplia gama de gres en diferentes formatos así como por su porcelánico.

Imagen 7: Logo Emotion Ceramics



- Imosaici: Composiciones, colores y efectos decorativos. Cristales, metalizados, vidrios y piedras naturales pensados para embellecer cada rincón del hogar y dotar a cada espacio de un estilo personal y único.

Imagen 8: Logo Imosaici Grupo Halcón



- Onice: Amplísima variedad de formatos y tipologías de producto. Los diseños de mármoles, maderas, piedras y otros elementos naturales conviven con los diseños propiamente cerámicos, alcanzando las últimas tendencias en decoración del hábitat.

Imagen 9: Logo Onda International Ceramics



Además, el Grupo Halcón pertenece al grupo de la marca paraguas denominada “*Tile of Spain*” la cual pretende dar a conocer a nivel global el producto de origen español y promocionar el uso de este material para superficies de todo tipo, fomenta su uso justificándolo con atributos tales como la calidad, higiene, resistencia y su versatilidad entre otros.

Imagen 10: Logo *Tile Of Spain*



- Recursos de Marketing

En este apartado vamos a realizar un análisis del **marketing mix** del Grupo Halcón C eramicas compuesto por las conocidas 4 P’s del marketing: *Product*, *Price*, *Place* y *Promotion*. El marketing mix es la cara operativa del marketing y está compuesta por la cartera de productos y servicios que ofrece la empresa, cuánto cobra la misma por éstos, dónde puede el cliente final adquirir los productos o servicios y de qué modo comunica o promociona lo que la empresa está desarrollando y ofreciendo para el mercado.

- Producto

Dentro de la amplia gama del grupo podemos diferenciar 4 líneas de productos diferentes: pavimentos de pasta roja, pavimentos de gres, porcelánicos esmaltados y mosaicos.

En primer lugar, dentro de los revestimientos podemos encontrar diferentes formatos disponibles tales como 10x20, 20x50, 20x60, 24.2x68.5, 25x36.5, 25x40, 30x60, 30x90, 31x45, 31.6x60 y 33x55. Asimismo, disponen de varios acabados entre los que encontramos relieves, brillos, mates y piedras.

En segundo lugar, están los pavimentos de gres donde existen los siguientes formatos: 24.5x90, 15.4x60, 23.5x66.2, 60x60, 45x45, 34x34 y 33.8x33.8. Dentro de los diferentes tamaños, los acabados pueden ser de cuatro formas: maderas, brillos, mates y rústicos espesados.

Imagen 11: Ambiente porcelánico efecto madera



En tercer lugar, nos encontramos con los porcelánicos de los cuales la compañía ofrece los siguientes formatos: 23.3x120, 33.x33.3, 45x45, 45x90, 30x60, 60.5x60.5, 70x70, 60x60 rectificado, 24x88 y 15.3x58.9. Igualmente, el porcelánico cuenta con los acabados en brillo, mate, maderas y para exteriores.

Por último, respecto a los mosaicos, es producto que Halcón subcontrata su fabricación por tanto no es fabricado por él sino que es fabricado en países asiáticos tales como China e India.

Además de la enorme variedad de productos, la empresa también ofrece servicios para mejorar la experiencia de compra del cliente; con este fin crea dos herramientas: Halcón 3D y Halcón App.

Halcón 3D es un software online de creación de ambientes en tres dimensiones de fácil manejo la cual te permite crear en muy pocos pasos una estancia

completa para que decidas qué modelos se adaptan mejor a tu estilo. Ofrece 1º tipos de estancias: baño, cocina, salón, exterior, etc. Su principal ventaja es que siempre está actualizada y puedes acceder desde donde quieras ya que está en la misma web corporativa.

Imagen 12: Halcón 3D



Este año pasado la compañía ha desarrollado la *Halcón App* con el fin de mejorar el servicio al cliente y con ella podrán consultar el stock en tiempo real, el listado de pedidos, las fechas de producción de un material en concreto. Actualmente han añadido otra utilidad a la misma: compra de material de *outlet*, segunda calidad y picos.

Imagen 13: Halcón APP



- Precio

Si hay una cosa que diferencia a los productos del grupo, a parte de su variedad de formatos, estilos y series, es su precio. Y esto no se debe a su baja calidad si no al perfecto aprovechamiento de las economías de escala

consecuencia del elevado número de metros que produce al día y una fantástica gestión de los costes.

El principal condicionante al fijar un precio para un cliente en concreto es el volumen que va a comprar. A raíz de esto Halcón crea 4 grupos de precios para todos sus formatos, tipos de pasta y acabados (Vip, Vip Plus, Premium, Premium Plus) con el fin de facilitar la labor comercial en ofrecer precios en el primer momento dependiendo del país al que pertenece el cliente. No obstante, dentro de estos estándares los precios se ajustarán según criterio de la red comercial.

Imagen 14: Interior de planta de producción Grupo Halcón



Por otro lado, existen durante el año una serie de campañas tales como las de las ferias o momentos puntuales como campaña de blancos, campaña de terrazas o campañas de porcelánicos.

Adicionalmente, con la Halcón App aparte de obtener una ventaja competitiva respecto a la competencia ya que el cliente puede comprar productos cerámicos a través de una App móvil, ofrece otro tipo de venta y a precios más bajos. El motivo es porque aquí ofrece material de outlet (material a punto en stock de series descatalogadas), picos (partidas antiguas y pequeñas de material en gama que se vende más económico para darle salida) y segunda calidad (material con pequeños defectos de producción).

- Distribución

En términos de distribución el Grupo Halcón comercializa sus productos a través de minoristas o de mayoristas, pero en ningún caso se dirige directamente al cliente final.

En la mayoría de los casos, Halcón vende su producto a **mayoristas** a través de agentes comerciales los cuales consiguen los clientes por su alto conocimiento del mercado (tendencias, mercado, proximidad geográfica, etc.) del que se encarga. Por lo tanto, la red comercial del grupo está compuesta en la mayoría de los casos por agentes comerciales (comisionistas) los cuales van acompañados por los comerciales.

No obstante, dichos agentes pueden vender a **minoristas** (*retailer*) directamente los cuales venden directamente al consumidor final, en estos casos suelen ser grandes cuentas tales como Bricomart, Leroy Merlin, etc.

En lo referente al transporte y logística se utilizan dos medios: el camión o el contenedor dependiendo de la urgencia y lo que quiera gastarse el cliente, lo cual será decisión suya escoger una u otra a no ser que por limitaciones geográficas solamente pueda optar al contenedor.

- Promoción/Comunicación

Halcón lleva a cabo acciones de comunicación tanto online como offline ya que Halcón debe adaptarse a las nuevas tendencias en comunicación no obstante en el sector industrial todavía es muy importante la promoción offline la cual tiene más peso. A continuación, describimos las acciones que lleva a cabo el grupo en términos de promoción/comunicación:

- Offline: Asistencia a las principales ferias del sector (Cevisama, Cersaie y Coverings), venta directa (agente y/o comercial), catálogos (también de las novedades en cada feria), cunas para formatos específicos (soportes de varias piezas), envíos de piezas y paneles para mostrar el producto.

Imagen 15: Grupo Halcón en CERSAIE



- Online: Emailing (campañas, lanzamientos de nuevas series, etc.), newsletter, social media, Halcón App, etc.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

A continuación, se realizará el análisis que identificará los factores que afectan al sector cerámico al sector de comercialización productos cerámicos, así como factores político-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ambientales.

La industria española de fabricantes de baldosas cerámicas es una de las más dinámicas e innovadoras de España y, dentro del sector cerámico mundial, se posiciona como líder en cuanto a desarrollo tecnológico, diseño y calidad de servicio.

Una de las principales características del sector azulejero español es la alta concentración geográfica de la industria en la provincia de Castellón, en especial en el área delimitada al norte por Alcora y Borriol, al oeste por Onda, al sur por Nules y al este por Castellón de la Plana.

- Político-Legal

En el sector político, la industria cerámica se caracteriza por un periodo de monotonía debido a que el sistema político español es muy estable y, además,

la legislación y la regulación de la economía es bastante flexible y favorecedora.

En cuanto a las normas comerciales, España sigue siendo menos restrictiva que la mayoría de los demás países de la zona de euro. Se permiten que las tiendas abran un máximo de 90 horas semanales, distribuyendo como deseen a lo largo de la semana. Pero aun así las normas son más restrictivas para los grandes comercios que, para los pequeños, con el objeto de proteger el pequeño comercio minorista y su paulatina pérdida de cuota de mercado frente a la distribución organizada.

Algunas de las leyes españolas de referencia son:

- Ley 7/1996 de ordenación del comercio minorista: de ámbito nacional, reconoce la competencia en materia de comercio interior a las Comunidades Autónomas.
- Ley 1/2004 de horarios comerciales.
- Ley 3/2004 de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.

Ya que el ámbito de Grupo Halcón se centrará en la distribución del azulejo sostenible, se debe de tener en cuenta la legislación ambiental que afecta a dicho sector. Según el Plan Nacional Integrado de residuos para el periodo 2008-2015, del Ministerio de Medio Ambiente, se propone un conjunto de normativas con el objetivo mejorar la gestión de los residuos en España. Dicho Plan favorecerá la producción de cerámica sostenible ya que el conjunto de normas que establece fija objetivos de obligado cumplimiento y en concreto, la Ley de Residuos, que prohíbe el abandono, vertido o eliminación de forma incontrolada de los residuos. (Medioambiente, 2009), es decir, obliga a un control exhaustivo de la gestión de residuos.

La legislación nacional aplicable a estos residuos es:

- Ley 10/1998, de 21 de abril, de residuos.

- Ley 11/1997, de 24 de abril, de envases y residuos de envases y el Reglamento que la desarrolla, aprobado por Real Decreto 782/1998 y las posteriores modificaciones de ambos.

Real Decreto 653/2003, de 30 de mayo, sobre incineración de residuos. Real Decreto 1481/2001, de 27 de diciembre, por el que se regula la eliminación de residuos mediante depósito en vertedero. Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación.

- Económico

La industria azulejera española ocupa una posición de liderazgo elevado, tanto en desarrollo tecnológico como en diseño y calidad de materiales y servicios.

Podemos observar que el crecimiento en el sector (Tabla 1) va a más año a año tanto en los mercados exteriores como en las ventas domésticas, rondando ambas un crecimiento del 5% con respecto al año anterior.

Las ventas en el mercado doméstico crecen y rondarán los 824 millones de Euros. La facturación total está aumentando con previsiones positivas para el próximo ejercicio.

Tabla 1: Producción y ventas en el sector (2015-2019)

<i>Producción (m2)</i>	<i>420</i>	<i>425</i>	<i>440</i>	<i>492</i>	<i>530</i>
<i>Ventas mercado nacional (millones de €)</i>	557	574	643	746	824
<i>Exportación (millones de €)</i>	2240	2328	2452	2570	2686
<i>Ventas totales (millones de €)</i>	2793	2902	3095	3316	5310

Fuente: ASCER

En la tabla anterior se observa que el sector cerámico ha ido creciendo paulatinamente en los últimos años, notándose en gran medida el crecimiento de las exportaciones lo que está brindando al sector de unos años de prosperidad tras la gran crisis sufrida una década atrás.

A partir de la información anterior se puede indicar que el sector cerámico funciona positivamente en los últimos años. Las evoluciones del sector no transmiten pérdidas, lo que aumenta la seguridad por parte de los productores.

Con lo que respecta a nivel global, según el *Global Competitiveness Report 16-17*, en contexto actual es de crecimiento, aunque menor que otros años atrás y esto es debido a la bajada de productividad y descenso de la inversión por la inseguridad en algunas economías grandes (Brexit, parada de importaciones en Argelia, etc.).

- Social

España cuenta con una población de 47.599.370 de personas, es uno de los países con más población de Europa. En España predominan las personas casadas, aunque el número de matrimonios va en descenso como consecuencia de los nuevos patrones familiares. Cabe destacar que la población en edad adulta reside en núcleos urbanos y que el número de nacimientos ha disminuido en la última década considerablemente por los nuevos roles familiares. España se encuentra por debajo de la media europea en lo que respecta a nuevos nacimientos. Este patrón no es único de España, sino que se extiende a lo largo de la Unión Europea.

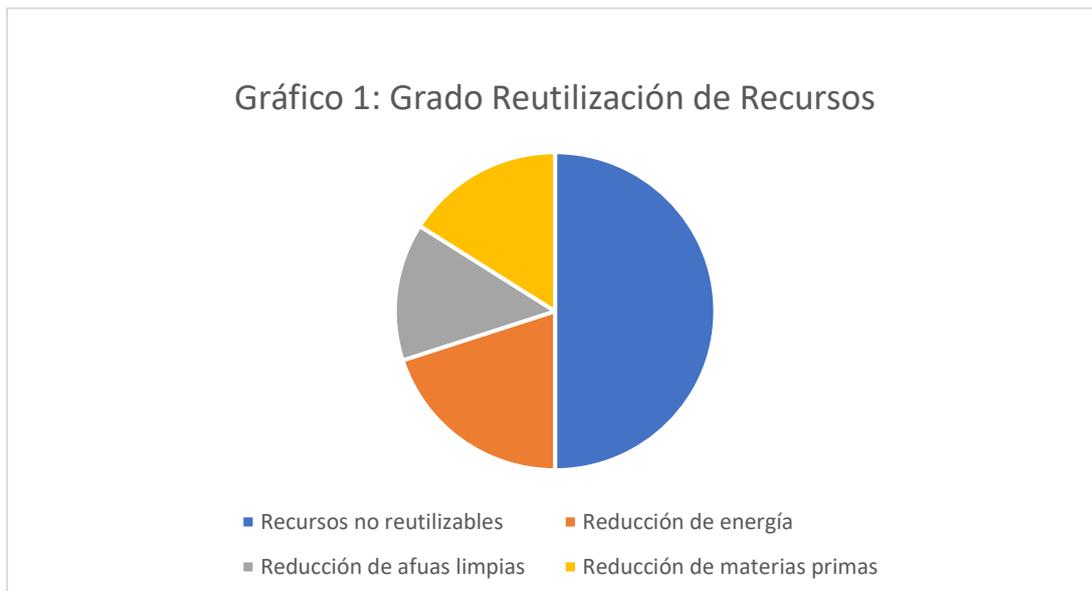
Al estar en un mundo globalizado la mayor parte de economías desarrolladas siguen el mismo patrón que nuestro país (Francia, Reino Unido, Alemania, Estados Unidos, etc.) no obstante en los países menos desarrollados como Colombia, Argelia o Vietnam los patrones siguen siendo tradicionales en cuanto a familias, nacimientos y éxodo rural.

- Tecnológico

En lo que respecta al lado tecnológico caben destacar varios fenómenos que afectan a las economías en todos sus aspectos (empresarial, sanidad, educación, etc.). Los avances tecnológicos hacen que los países sean cada vez más competitivos, algunos de los ejemplos más actuales son la inteligencia artificial, las impresoras 3D, biotecnología o la robótica son las que permiten el avance y desarrollo hacia el futuro lo que conlleva cambios sociales significativos.

La utilización de productos procedentes del reciclado de residuos es una de las vías más relevantes utilizadas por la industria cerámica para la reducción de costes y el establecimiento de un modelo de producción más sostenible.

Se puede decir que en los últimos años se ha incrementado la eficiencia en los procesos productivos sostenibles. Los estudios muestran que una baldosa de gres porcelánico fabricada a partir de materias primas que lleva un alto contenido de materiales procedentes del reciclaje puede llegar a contener más de un 85% de materiales reciclados en el soporte de la pieza, lo que la convierte en un producto de alta calidad, sostenible y respetuoso con el medio ambiente. (Gráfico 1) (Lázaro, Ramón Trilles, Gómez, Allepuz, & Fraga Chiva, 2011)



Fuente: Departamento Calidad Grupo Halcón

Por otro lado, cada vez más los establecimientos hacen hincapié en el área informática, mediante software y hardware apropiados que faciliten la toma de decisiones en los puntos de venta. Además, las empresas que forman el sector de la distribución utilizan, cada vez más, medios como intranet para poder enviar pedidos, hacer consultas de productos, etc. entre las mismas sociedades que poseen diferentes establecimientos.

- Ecológico

Con lo que respecta a factores ambientales que tienen un impacto en la actividad del Grupo Halcón, se explican en este apartado.

En nuestro país se ha llevado a cabo, del mismo modo que en otros países europeos, un aumento en la generación de residuos de forma paralela a su crecimiento económico. Por esta razón se han creado directivas de prevención y control de la contaminación. La Unión Europea (UE) fija las responsabilidades que tienen las unidades económicas industriales y agrícolas con un elevado potencial de contaminación.

Por otra parte, en nuestro país se implantan de forma progresiva en las empresas Sistemas de Gestión Ambiental de acuerdo a la norma UNE-EN ISO 14001 que ofrece la posibilidad de sistematizar, de manera sencilla, los aspectos ambientales que se generan en cada una de las actividades que se desarrollan en la organización.

Y, por último, en las industrias españolas, cada vez más, se implantan medidas que permiten reducir el consumo de recursos energéticos, agua, materias primas, etc. según el informe realizado por la Cámara de Comercio. Cuando los residuos se gestionan de forma adecuada se convierten en recursos que contribuyen al ahorro de materias primas, a la conservación de los recursos naturales, del clima y al desarrollo sostenible.

4.2. Análisis entorno competitivo

Hemos llevado a cabo un análisis de la estructura competitiva de la industria de fabricación y distribución del azulejo, especialmente de la española, para averiguar el sector en el que compete el Grupo Halcón.

Como era de esperar, más del 90% de la fabricación de pavimentos y revestimientos cerámicos en España se concentran en la provincia de Castellón, o como lo denominan en los medios refiriéndose a la industria de la provincia, el “clúster cerámico”. Se ha detectado que hay un alto nivel de concentración de servicios auxiliares a la industria lo cual facilita el desarrollo y la competitividad del mismo a nivel mundial.

La fabricación y comercialización del azulejo tradicional es cada vez más potente ya que la industria cerámica española es cada vez más dinámica y está más desarrollada. Solamente las fábricas más grandes o especializadas están sobreviviendo a la canibalización del sector ya que son las únicas que pueden sobrevivir al aumento de costes (como el gas) y al mismo tiempo a la bajada de precios generalizada. La investigación señala que competir en la distribución azulejera conlleva cada vez más esfuerzo e innovación.

Por otra parte, el mercado también está saturado de productos que pueden sustituir al azulejo como, por ejemplo, moquetas y vinilos, que son productos más baratos que el azulejo, pero menos cómodos, de menor duración y menor impacto estético; el mármol es mucho más caro que el azulejo y menos cómodo (por su instalación y forma en que se conserva); materiales de madera como el parqué son más apreciados para lugares donde hace más frío y para los pisos tipo estudio, pero también son más caros que los productos cerámicos.

Al ser un grupo estratégico tan extenso, se ha decidido analizar únicamente aquellos negocios que tienen la misma base competitiva que el Grupo Halcón, es decir, fabricantes y comercializadores de revestimientos y pavimentos cerámicos con un nivel de precios medio y medio-bajo de procedencia española.

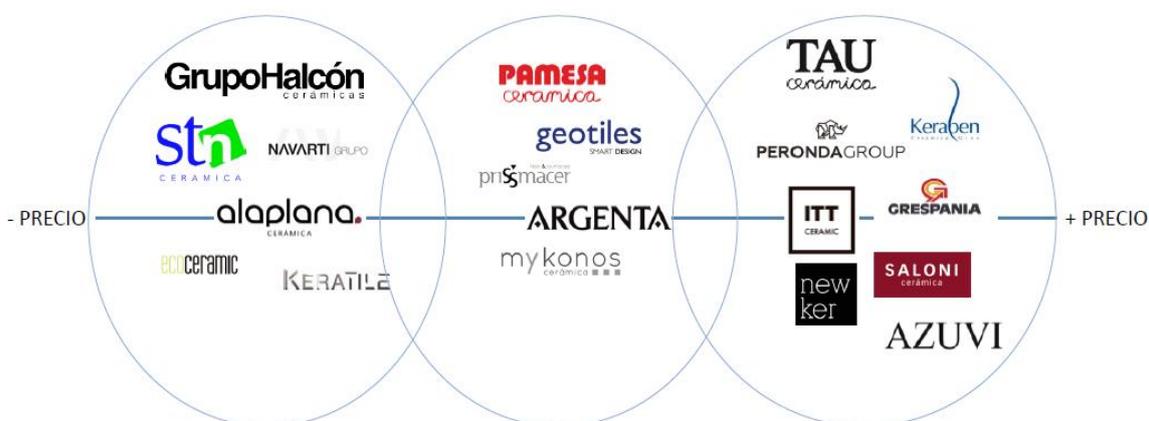
4.3 Análisis de los competidores

En el proceso de compra de pavimentos y revestimientos cerámicos existen diversidad de variables que tienen una gran influencia tales como el diseño,

formatos o acabados. No obstante, los que mayor influencia tienen para tomar la decisión final en el segmento en el que compete el Grupo Halcón son los siguientes: calidad y precio.

Para llevar a cabo el análisis de competidores, hemos hecho tres grupos de precios donde dividimos para simplificar al máximo por precio alto, medio y bajo.

Imagen 16: Análisis competidores con factor precio



En el primer grupo, los de precio alto, tenemos tanto fábricas como empresas comercializadoras (*Trading companies*). Dentro de las fábricas tenemos algunas como TAU Cerámica, Keraben o Grespania las cuales añaden un margen amplio respecto al coste por m2 justificándolo con alta calidad, diseños y marca. Por otro lado, están las comercializadoras tales como ITT, Peronda o NewKer que solamente pueden competir en diseños y calidad debido a que compran el producto a fábricas en su propia caja por lo que nunca podrán competir en precio con ellas, lógicamente.

El segundo grupo son las de precio medio, donde encontramos básicamente fábricas tales como Pamesa, Argenta o Mykonos. Dicho grupo está compuesto por grandes productores los cuales no añaden grandes márgenes como hacen las empresas del grupo de precio alto, aunque por otro lado al producir más metros pueden aventajarse de menores costes por m2.

Por último, analizamos el grupo de precio bajo, entre los cuales se encuentran STN, Navarti, Ecoceramic o KeraTile. En el mismo se encuentra el Grupo

Halcón por lo que consideramos a las empresas mencionadas en dicho grupo como competidoras más directas y donde existe más amenaza. Las características de estas empresas son: gran capacidad de producción por lo que se aprovechan muy bien las economías de escala, poca o nula inversión en publicidad y marketing y precios más bajos del mercado por lo que trabajan con clientes con alta sensibilidad al precio.

Imagen 17: Logo STN



STN Cerámica conforma un sólido grupo de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de los más avanzados productos cerámicos. La actividad industrial del grupo STN Cerámica se inició hace 30 años con la puesta en marcha de Cerámica Nulense. Arrancó su producción de bizcocho cerámico con 32 trabajadores y 60.000 m², de superficie industrial.

Fabrica tanto porcelánico esmaltado como revestimiento y gres en distintos formatos tales como: 100x100, 15x90, 22x119 rett, 30x150, 30x60, 60x120, 45x45 y 60x60 son algunos de ellos.

Está presente en los tres certámenes más importantes: Coverings en los Estados Unidos, Cersaie en Bolonia (Italia) y en Cevisama (Valencia).

Imagen 18: Logo Navarti



NAVARTI está ubicada en Onda. Se caracterizan por mirar al horizonte con una visión cincienciada a la nueva era económica, social y de valores. Por ello, su rumbo actual pasa por regenerar, rediseñar y perfeccionar la corporación, estudiar las necesidades reales de sus clientes, proveedores, empleados y

colaboradores, todo con el fin de ser una compañía más cercana, atenta, profesionalizada y, en definitiva, mejor.

Fabrica tanto porcelánico esmaltado como revestimiento en distintos formatos tales como: 120x120, 90x180, 60x120, 20x120, 25x100, 45x90, 30x90, 75x75, o 60x60 son algunos de ellos.

Está presente en los dos de los certámenes más importantes: Cersaie en Bolonia (Italia) y en Cevisama (Valencia).

Imagen 19: Logo Ecoceramic

The logo for Ecoceramic features the word "ecoceramic" in a lowercase, sans-serif font. The "eco" part is in a light green color, while "ceramic" is in black.

Ecoceramic es una empresa joven, nace en 2009 y en pocos años se ha extendido notablemente en el mercado nacional e internacional, ya que comercializa en mas de 100 países, adaptando sus productos a las necesidades estéticas de cada país. Ecoceramic está comprometida con el progreso medioambiental y la sostenibilidad.

Fabrica tanto porcelánico esmaltado como revestimiento en pasta blanca y roja en distintos formatos tales como: 120x120, 90x180, 60x120, 20x120, 25x100, 45x90, 30x90, 75x75, o 60x60 son algunos de ellos.

Está presente en los 3 certámenes más importantes: Coverings en Estados Unidos, Cersaie en Bolonia (Italia) y en Cevisama (Valencia).

Imagen 20: Logo Baldocer

The logo for Baldocer features the word "BALDOCER" in a large, bold, serif font. Below it, the word "CERAMICAS" is written in a smaller, all-caps, sans-serif font, with each letter of "CERAMICAS" contained within a black rectangular box.

Baldocer empezó en 1994 y solo necesito unos años para multiplicar la producción y expandir la misma en diferentes puntos de la provincia. Apuesta

por la innovación y calidad ofreciendo diferentes pastas, formatos y diseños con el fin de llegar a unos 120 países aproximadamente.

Actualmente cuentan con 450.000 m² de suelo industrial lo cual los consolida como uno de los principales productores en la industria castellanense.

Cuentan con una gama muy amplia de porcelánicos, pasta roja y pasta blanca con lo que se adaptan a las necesidades de todos sus clientes.

Está presente en los 2 certámenes más importantes: Cersaie en Bolonia (Italia) y en Cevisama (Valencia).

4.4. Ventajas competitivas

En el siguiente apartado vamos a llevar a cabo un análisis de las ventajas competitivas las cuales son, según Cicente M.A. (2009), diferencias respecto a los competidores que confieren la capacidad de obtener rendimientos superiores a sus pares del segmento.

Dicho análisis lo desarrollamos con el fin de ver los puntos fuertes del Grupo Halcón Cerámicas con el fin de hacer uso de los mismos en las acciones de marketing y aumentar la probabilidad de éxito del producto a lanzar. A continuación, enumeramos a las mismas con una breve explicación:

- a) **Peso:** El peso del material en ciertos formatos es menor que el de la competencia, esto aporta mayor facilidad para la instalación, menor peso en las infraestructuras del edificio, menores emisiones de CO₂ por m² fabricado y menos coste por metro cuadrado en cuanto al transporte. Esto ocurre en los formatos 45x45 Gres y en el 60,5x60,5 Porcelánico. Ver ejemplo del 60.5x60.5 en la tabla 2 de abajo:

Tabla 2: Comparativa Packing 45x45 Gres

	GrupoHalcón	stn CERÁMICA	PAMEJA cerámica	CICOGRES	NAVARTI	ARGENTA
Container 21,5 tons						
m2/cont.	1207,8	993,6	933,12	964	933,12	950,4
Pallets	22	23	18	20	18	22
kgs./cont.	21133,20	12160	21024	20800	20376	21120
Container 24,5 tons						
m2/cont.	1372,5	123,2	1036,8	993,6	1088,64	1080
Pallets	25	26	20	23	21	25
kgs./cont.	24015	23920	23360	23920	23772	24000
Container 26 tons						
m2/cont.	1482,3	1209,6	1140,48	1036,8	1140,48	116,4
Pallets	27	28	22	24	22	27
kgs./cont.	25936,2	25760	25696	24960	24904	25920

Fuente: Departamento de Marketing Grupo Halcón

- b) **Efectos:** Amplia variedad de efectos en las baldosas tales como el brillo (tinta efecto brillo), efecto mate (tinta efecto mate), efecto blanco (es una tinta que pinta blanco), efecto doble negro (para potenciar el tono negro, color muy complicado de conseguir), efecto camaleón (tinta que se hunde en el esmalte y da un efecto de “relieve”) y el efecto hidro repelente (adecuados para realizar micro relieves centrados a la gráfica).
- c) **Exclusividad de formatos:** El Grupo Halcón posee formatos que no tienen sus competidores tales como el 15,4x60 Gres ya que normalmente es en 20x60. Otro ejemplo es el 33x120 rectificado pasta roja, competidores como Argenta, Baldocer o Keraben lo tienen en pasta blanca lo que nos permite ser más competitivos en dicho formato. Otros ejemplos son el 24x88 en porcelánico o características técnicas mejores en el 31x31 porcelánico.
- d) **Producto B:** Dicho tipo de producto son fabricaciones especiales para un cliente ya sea un producto existente en su propia caja o desarrollar un producto en concreto para el cliente. Las ventajas principales son que las partidas mínimas a producir son menores que para la competencia, nuestro departamento de desarrollo es muy rápido y se adapta a las necesidades de nuestro cliente.
- e) **Capacidad de Producción:** La capacidad diaria de producción del grupo es de 135.000 m2 lo que convierte al mismo en el tercer fabricante de España en cuanto a metros diarios se refiere. Esto permite tener una

estructura de costes más competitiva y ganar más por metro que la competencia si venden al mismo precio.

Imagen 21: Línea producción Grupo Halcón



- f) **Gama de productos:** Poseen más de 27 formatos distintos y algunos únicos respecto a la competencia con un total de casi 13.000 modelos entre todas las marcas lo que convierte al grupo en una de las empresas con mayor gama del sector.
- g) **Gama tradicional / *picking*:** Para los mercados de España, Portugal o Francia se les permite en modelos concretos pedir cantidades menores al pallet completo para cubrir las necesidades pequeñas y a corto plazo con el fin de no perder la oportunidad de venta.
- h) **Halcon App:** Disponen de una herramienta única en el mercado para gestionar la información con los clientes donde pueden consultar disponibilidades, cartera de pedidos, outlet, ofertas, picos, etc.

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1 Introducción

El objetivo general de la presente investigación de mercado es conocer el conjunto factores que influyen en el proceso de compra de baldosas cerámicas en el mercado polaco. Cuestiones relativas a las 4P's o el comportamiento del consumidor que nos permita conocer en mayor profundidad sus características. Con el fin último de encontrar un conjunto de factores que nos ayude a definir el nuevo producto a lanzar por la empresa azulejera.

5.2 Presentación del estudio

5.2.1 Ficha técnica

El enfoque de la investigación llevada a cabo es de tipo descriptivo ya que trata de explicar las oportunidades de mercado con nuevos productos o productos mejorados en el ámbito de la cerámica y las preferencias de los clientes potenciales respecto a diferentes aspectos. Dichas relaciones están determinadas a través de modelos de ecuaciones estructurales, consecuentemente, se necesita obtener información tanto cuantitativa como cualitativa con el fin de poder confirmar las relaciones causales del modelo. Para ello, se realizó una investigación de carácter transversal bajo supuesto de muestra aleatoria, cuya población objeto de estudio está compuesta por potenciales consumidores de cerámica española en Polonia.

Tabla 3: Ficha Técnica de la Investigación

FICHA TECNICA

<i>Universo</i>	Clientes potenciales de productos cerámicos residentes en Polonia
<i>Método de recogida de información</i>	Encuesta libre estructurada
<i>Ámbito de estudio</i>	Sobre productos cerámicos en el mercado polaco
<i>Tamaño de muestra</i>	15 encuestas válidas
<i>Localización de la muestra</i>	15 encuestados en Polonia
<i>Procedimiento de muestreo</i>	Procedimiento aleatorio y estratificado cumpliendo unas cuotas preestablecidas por ciudad, por edad y sexo de los encuestados.
<i>Error muestral</i>	$\pm 24,4\%$ ($p=q=0.5$; nivel de confianza=95.5%)
<i>Cuestionario</i>	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas (escala Likert 1-5) y abiertas
<i>Fecha de trabajo de campo</i>	Julio 2019

Durante el mes de Julio del 2019 se realizó la recogida de datos, por parte de un estudiante del Master en Marketing e Investigación de Mercados de la Universitat Jaume I, indicando que debía realizar un número determinado de encuestas, teniendo en cuenta que tenían que buscar a gente de diferentes empresas distribuidoras e importadoras de cerámica en el mercado polaco a la hora de seleccionar los encuestados.

5.2.2 Escalas de medida

La medición de las variables se ha llevado a cabo a partir de la investigación cuantitativa donde, a través de un cuestionario (Anexo) compuesto por 25 preguntas de diversos tipos, abiertas y cerradas, y utilizando la técnica Likert (Escala del 1 al 5), clasificaremos las preguntas según los tipos de escala de medida utilizadas. La primera pregunta se establece para conocer (pregunta filtro) si el entrevistado pertenece a la población objeto del estudio, ya que solamente nos interesa la encuesta hecha por los que responden Sí a dicha pregunta.

P.1 ¿Compra usted **CERÁMICA**?

1 Sí 2 No (pasar al apartado nº 5)

La pregunta número 2, es una pregunta cerrada con la que se pretende conocer qué tipo de cerámica compra con mayor frecuencia el entrevistado. Del mismo estilo son la pregunta 3 y la 4, no obstante, estas preguntan por el nivel de precios que el entrevistado trabaja y el lugar donde adquiere el producto cerámico, respectivamente.

Por otro lado, tenemos las preguntas 5, 6 y 7 donde utilizamos la escala Likert a través de las cuales el entrevistado muestra su grado de acuerdo con la importancia de una serie de atributos cuando compra productos de este tipo (pregunta 5), la importancia de una serie de atributos en cuanto al precio (pregunta 6), el nivel de intensidad en el que buscaría información en ciertas fuentes (pregunta 7).

Seguidamente, nos encontramos con 3 secciones dedicadas para 3 dimensiones diferentes: cerámica española (de la pregunta 8 a la 13), soporte en marketing por parte del fabricante (de la pregunta 14 a la 19) y datos generales de clasificación (de la pregunta 20 a la 25).

En la sección dedicada específicamente a la cerámica española, empieza con una pregunta filtro (pregunta 8), con la que pretende, en cierto modo, evitar respuestas que no vayan a ser útiles para nuestro proyecto. Esto se consigue preguntando si el encuestado compra cerámica de origen español.

Las preguntas 10 utiliza la escala Likert para conocer en qué rango de precios está dispuesto a trabajar el entrevistado, respectivamente, el revestimiento 30x90 rectificado en pasta blanca y el pavimento porcelánico rectificado. Las dos cuestiones que le siguen (la 11 y la 12) son preguntas cerradas donde el encuestado responde a preguntas sobre las ferias de cerámica que básicamente dicen si asisten a las mismas o no y, concretamente, a cuáles.

Por último, el bloque de preguntas de la 20 a la 25, hacen referencia a características del tipo sociodemográfico, lo que nos permitirá sacarle una utilidad al estudio realizado pudiendo segmentar, encontrar gustos y características importantes para cierto tipo de personas, etc.

Las preguntas desde la 20 a la 23, preguntan al entrevistado por medio de la escala Likert, datos como el rango de edad en el que se encuentra, ocupación, nivel de estudios superados y ingresos mensuales totales en su hogar.

Finalmente, la pregunta 24 es una pregunta abierta donde el entrevistado indica el número de miembros en el hogar y en la 25 el género al que pertenece, pregunta cerrada.

5.3 Análisis de datos

5.3.1 Análisis univariante

En el siguiente apartado vamos a utilizar el análisis univariante de frecuencias, el cual utiliza una variable de carácter nominal que describe el número de veces que aparece la variable en cuestión.

Cabe destacar que se han llevado a término 15 encuestas directamente a clientes actuales polacos, con el fin de poder hacer el estudio y poder recoger información de utilidad y de calidad.

En primer lugar, hemos llevado a cabo un análisis de frecuencia de tipo de cerámica que compran los distribuidores encuestados en la Tabla 4, se puede ver que los encuestados concentran su compra de productos cerámicos en porcelánicos (67%) y en un segundo lugar la pasta blanca. Dejan en evidencia que la pasta roja es un tipo de azulejo que no compran o que existe un consumo mínimo en el mercado.

Tabla 4: Distribución por frecuencia de compra de tipo de cerámica

Tipo de cerámica	F	%
<i>Pasta Roja</i>	0	0%
<i>Pasta Blanca</i>	5	33%
<i>Porcelánico</i>	10	67%
Total	15	100%

En segundo lugar, se ha analizado la distribución por frecuencia de nivel de precios en compra de cerámica en la Tabla 5, se consigue observar que la mayoría de la muestra escogida se trata de un sector precios medio bajo o medio alto, siendo la gran mayoría del segmento medio bajo (73%).

Tabla 5: Distribución por frecuencia de nivel de precios en compra de cerámica

Nivel de precios	F	%
<i>Bajo</i>	0	0%
<i>Medio bajo</i>	11	73%
<i>Medio alto</i>	4	27%
Alto	0	0%
Total	15	100%

En tercer lugar, analizamos el nivel de precios al que estarían dispuestos a comprar el revestimiento 30x90 rectificado en pasta blanca en la Tabla 6, se

logra ver que el precio debería estar desde los 6 a 10 euros por metro cuadrado.

Tabla 6: Distribución por frecuencia de nivel de precios en compra de cerámica 30x90

Nivel de precios 30x90	F	%
0-2 eur por m2	0	0%
2-4 eur por m2	0	0%
4-6 eur por m2	0	0%
6-8 eur por m2	6	40%
8-10 eur por m2	9	60%
10 eur o más por m2	0	0%
Total	15	100%

En tercer lugar, analizamos el nivel de precios al que estarían dispuestos a comprar el pavimento 60x60 rectificado en porcelánico en la Tabla 7, se obtienen dos grupos diferentes si queremos saber dicho precio uno está dispuesto a pagar 4 a 6 euros (40%) y de 8 a 10 euros por metro cuadrado el 60% restante.

Tabla 7: Distribución por frecuencia de nivel de precios en compra de cerámica de 60x60

Nivel de precios 60x60	F	%
0-2 eur por m2	0	0%
2-4 eur por m2	0	0%
4-6 eur por m2	6	40%
6-8 eur por m2	0	0%
8-10 eur por m2	9	60%
10 eur o más por m2	0	0%
Total	15	100%

En último lugar, hemos llevado a cabo un análisis de frecuencia visitas a ferias del sector en la Tabla 8. Como podemos apreciar, los distribuidores polacos asisten mayoritariamente a la feria de Valencia (Cevisama), concretamente un

60% de ellos. No obstante, la segunda feria más importante para los importadores de cerámica española en Polonia es Cersaie, en Bolonia.

Tabla 8: Distribución por frecuencia de asistencia a ferias del sector

Asistencia a FERIAS	F	%
<i>Cevisama</i>	9	60%
<i>Cersaie</i>	6	40%
Total	15	100%

5.3.2 Anova

En el siguiente apartado vamos a utilizar el análisis de la varianza (ANOVA) a un factor con el fin de comparar las medias y ver si existen diferencias significativas inter-grupos y de este modo ver si hay diferencias entre la variable discreta y las continuas (mayoritariamente, las preguntas son de tipo Likert), por lo que estamos ante un análisis bivariante.

En este caso las diferencias en las valoraciones entre los grupos sí que aparecen como significativas ($p < 0,05$) en todos los casos. Como variables discretas (factor) utilizaremos dos: el tipo de pasta de la baldosa cerámica y preferencia de origen del producto teniendo la calidad como variable. Esto es debido a que después del estudio hemos considerado que es la más relevante en cuanto a diferencias entre grupos.

Tabla 9: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por origen del producto.

N.º	Variable: Tipo Pasta	Grupo	N	Media	Sig.
1	Producto local	Pasta blanca	5	2,6	0,033*
		Porcelánico	10	1,6	
		Total	15	1,93	

Tabla 10: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por importancia de la calidad respecto al precio.

2	Más importante calidad que el precio	Pasta blanca	5	3,4	0,045*
		Porcelánico	10	2	
		Total	15	2,47	

Tabla 11: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por medios de comunicación escritos.

3	Medios comunicación escritos de difusión general, como fuente de información	Pasta blanca	5	2,8	0,022*
		Porcelánico	10	1,8	
		Total	15	2,13	

Tabla 12: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por importancia de cunas.

4	Importancia de cunas para presentar baldosas españolas	Pasta blanca	5	2,8	0,004*
		Porcelánico	10	2,1	
		Total	15	2,33	

Tabla 13: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por imágenes HD del material.

5	Importancia imágenes HD del material	Pasta blanca	5	3,8	0,004*
		Porcelánico	10	3,1	
		Total	15	3,33	

Tabla 14: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por proximidad del fabricante.

6	Proximidad del fabricante	Pasta blanca	5	5	0,000*
		Porcelánico	10	3,6	
		Total	15	4,07	

Tabla 15: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por diseño web del fabricante.

7	Diseño de la web del fabricante	Pasta blanca	5	4	0,000*
		Porcelánico	10	2,6	
		Total	15	3,07	

Tabla 16: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por seguridad de compra.

8	Seguridad de compra (disponibilidad, calidad...)	Pasta blanca	5	5	0,024*
		Porcelánico	10	4,4	
		Total	15	4,6	

Tabla 17: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por uso de revistas como fuente de información.

9	Uso de revistas como fuente de información	Pasta blanca	5	3,8	0,034*
		Porcelánico	10	3,2	
		Total	15	3,4	

Tabla 18: Valor funcional (preferencia de un tipo de pasta del azulejo) por uso de webs como fuente de información.

10	Uso de webs como fuente de información	Pasta blanca	5	2,8	0,022*
		Porcelánico	10	1,8	
		Total	15	2,13	

(*) Existen diferencias significativas entre las valoraciones de los grupos.

Tabla 19: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por calidad.

N.º	Variable: Origen Azulejo	Grupo	N	Media	Sig.
1	Calidad	Cerámica Española	9	4,88	0,002*
		Cerámica Polaca	6	4,1	
		Total	15	4,6	

Tabla 20: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por tipo de pasta.

2	Tipo de Pasta	Cerámica Española	9	3,77	0,002*
		Cerámica Polaca	6	2,33	
		Total	15	3,2	

Tabla 21: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por acabado del azulejo.

3	Acabado del Azulejo	Cerámica Española	9	4,77	0,002*
		Cerámica Polaca	6	3,33	
		Total	15	4,2	

Tabla 22: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por renombre de la fábrica.

4	Renombre de la Fábrica	Cerámica Española	9	3,66	0,002*
		Cerámica Polaca	6	1,5	
		Total	15	2,8	

Tabla 23: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por influencia de amigos y conocidos como fuente de información.

5	Influencia de amigos y conocidos como fuente de información	Cerámica Española	9	4,44	0,006*
		Cerámica Polaca	6	2,83	
		Total	15	3,8	

Tabla 24: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por influencia de revistas especializadas como fuente de información.

6	Influencia de revistas especializadas como fuente de información	Cerámica Española	9	3,44	0,006*
		Cerámica Polaca	6	1,83	
		Total	15	2,8	

Tabla 25: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por influencia de Internet como fuente de información.

7	Influencia de Internet como fuente de información	Cerámica Española	9	4,44	0,018*
		Cerámica Polaca	6	3,5	
		Total	15	4,07	

Tabla 26: Valor funcional (preferencia de origen del azulejo: España o Polonia) por importancia del personal de atención.

8	Importancia del personal de atención	Cerámica Española	9	4,44	0,024*
		Cerámica Polaca	6	5	
		Total	15	4,66	

(*) Existen diferencias significativas entre las valoraciones de los grupos.

5.3.3 Chi cuadrado

En este apartado vamos a utilizar el análisis bivariante del Chi Cuadrado, el cual contrasta dos variables de tipo discreto con el fin de saber si existe relación entre dichas variables a través de tablas cruzadas o de contingencia doble entrada.

Por un lado, para conocer si existe alguna relación en el tipo de pasta (pasta blanca o porcelánico) y el origen del producto, se ha realizado una tabla cruzada (Tabla 27). Como puede observarse, con lo que respecta al revestimiento en pasta blanca ninguno de los distribuidores encuestados adquiriría dicho producto en Polonia, todos en España. No obstante, en cuanto a al porcelánico los resultados son algo más equitativos siendo el porcelánico polaco preferido por los encuestados, fundamentalmente por el tiempo y coste de transporte.

Tabla 27: Tabla cruzada: Tipo de pasta * Origen baldosa

	Pasta Blanca	Porcelánico
<i>Cerámica Española</i>	100%	40%
<i>Cerámica Polaca</i>	0%	60%

Para confirmar esto, se ha realizado la prueba Chi-cuadrado de Pearson (Tabla 28). A partir de los resultados obtenidos, se concluye que sí existe relación entre dichas variables al ser la probabilidad asociada a la Chi-cuadrado inferior a 0,05 (0.025).

Tabla 28: Chi Cuadrado de Pearson de la tabla anterior

	Valor	g.d.l.	Signif. Asintótica Bilateral
<i>Chi Cuadrado de Pearson</i>	6,73	1	0,025

5.4 Conclusiones a partir de los resultados

Como parte final del apartado de la Investigación de Mercados es fundamental extraer una serie de conclusiones con los resultados obtenidos a través de técnicas estadísticas como las frecuencias, el Chi-Cuadrado o el ANOVA que nos ayudarán a perfilar con menos incertidumbre nuestro lanzamiento. Las conclusiones que planteamos del marketing mix:

- Producto/Servicio: Tanto en los revestimientos como en los pavimentos la calidad es un atributo fundamental. Respecto al tipo de pasta, el protagonismo se lo gana la pasta blanca y el porcelánico. La pasta blanca la prefieren de España y el porcelánico de ambos orígenes, preferiblemente de Polonia.
- Precio: El precio (€/m²) debe ser medio bajo. Para concretar más, la pasta blanca rectificada en 30x90 debe de estar entre 6 y 10 y el porcelánico rectificado en 60x60 de 4 a 10.
- Distribución: Para los distribuidores cerámicos en Polonia es fundamental tener buen servicio y comunicación por parte de la fábrica por lo que un delegado de ventas es buena solución.
- Promoción: Tener presencia en medios de comunicación escritos de difusión general, internet (blogs, revistas de decoración, rrss, etc.), y apoyo de marketing tal como cunas o expositores sin necesidad de pagar por ello.

6. ANÁLISIS DAFO

En esta sección recopilamos algunos de los aspectos vistos en el análisis previo que son la clave para determinar la condición de la empresa y deben tenerse en cuenta para establecer los objetivos y estrategias de marketing. Por lo tanto, utilizaremos el análisis DAFO para listar las fortalezas y debilidades en relación al análisis interno, oportunidades y amenazas en relación con el análisis externo.

6.1. Análisis Interno

a) Debilidades

- Marca poco trabajada puesto que no se invierte en comunicación y promoción. centran sus esfuerzos en reducir costes.
- La competencia más directa proviene de fábricas del mismo origen por lo que puede provocar ineficiencias.
- Cuando se trata de piezas especiales como decorados o mosaicos no son tan competitivos debido a la maquinaria que poseen especializada en formatos más grandes (bases).
- La calidad no es uno de los fuertes del material fabricado por el grupo.
- Mala política de RRHH tanto de selección como de seguimiento de carrera.
- Dependencia productiva de ciertos formatos, en especial los grandes formatos como el 80x80 o el 60x120 pulido.

b) Fortalezas

- Presencia en los principales mercados a nivel global.
- Infraestructuras muy bien comunicadas con los principales puertos y carreteras lo que facilita el transporte del material.
- Gran crecimiento del grupo por lo que disfrutan de capital suficiente para hacer frente a sus pagos e inversiones.
- Capacidad de reacción en el caso de que las tendencias en formatos cambien.
- Bajos costes por m² respecto a la competencia gracias a las economías de escala lo cual le permite comercializar en precios bajos.
- Posesión de maquinaria con alta resolución de imagen lo cual permite realizar acabados muy reales.
- Sólido tejido de empresas auxiliares para el sector industrial.

- Alto prestigio de diferentes centros tanto a nivel nacional como internacional: ASCER (Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos) e ITC (Instituto de Tecnología Cerámica).

6.2. Análisis Externo

a) Amenazas

- Fuerte dependencia económica a nivel estructural de la provincia basada en la fabricación cerámica y derivados.

- Producto poco flexible a nivel de crear nuevos usos.

- Aumento del número de productos sustitutivos (vinilo, cemento pulido, parqué, etc.)

- Fuerte legislación referente a políticas medioambientales y laborales lo que encarece el coste por m².

- Competencia de los países asiáticos (China e India) y latinos (Brasil) que cuentan con mayor nivel tecnológico y alta producción ofreciendo un menor costo al consumidor.

- Aumento del precio del gas, uno de los principales costes en la producción de baldosas cerámicas.

b) Oportunidades

- Crecimiento del mercado tanto nacional como internacional debido a la recuperación económica.

- Alta concentración de la industria lo que provoca sinergias.

- Precio medio inferior al italiano lo que nos otorga mayor competitividad.

- Mercados emergentes como Oriente Medio (Arabia Saudita, Kuwait, Israel, etc.)

- Rápida evolución tecnológica que permite acabados de alta calidad.

- Actividad económica dinámica respecto a los otros sectores nacionales.

- Abundantes ferias alrededor del mundo lo que permite no solo darse a conocer si no detectar tendencias.
- Reconocimiento mundial de la cerámica como alternativa para suelo y pared ya que existen otros productos que sirven para lo mismo.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Marca poco conocida • La competencia más directa provoca ineficiencias. • Poco especializados en piezas especiales • Calidad media-baja • Mala política de RRHH • Dependencia productiva de ciertos formatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en los principales mercados a nivel global • Buenas Infraestructuras • Gran crecimiento del grupo • Capacidad de reacción • Bajos costes por m2 • Última tecnología en maquinaria • Sólido tejido de empresas auxiliares • Alto prestigio nacional e internacional
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte dependencia económica a nivel estructural de la provincia • Producto poco • Productos sustitutivos • Fuerte legislación (medioambiente y laboral) • Competencia de los países asiáticos y latinos • Aumento del precio del gas 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento nacional e internacional • Sinergias en la industria. • Precio medio inferior al italiano • Mercados emergentes • Rápida evolución tecnológica • Actividad económica dinámica respecto a los otros sectores nacionales. • Abundantes ferias internacionales. • Reconocimiento mundial de la cerámica como alternativa para suelo y pared

7. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

En esta parte del estudio se realizará la investigación del consumidor representativo e ideal al cual se dirigirán las acciones de marketing posteriores o al comprador al que se aspira seducir posteriormente con la nueva línea de productos de la empresa.

Podría parecer que un sector como el cerámico, que en Polonia tiene una fuerte presencia española, no justificaría un estudio como este. Sin embargo, existen elementos, que no se le escapan al exportador experimentado, que indican una evolución, tanto en la calidad de la producción local, como en la transformación de una distribución que podríamos calificar de irreflexiva, a una moderna y más seria comercialización del producto cerámico. Así mismo, la tímida llegada de producto de otros países con larga tradición azulejera como Turquía, son factores todos ellos que hacen pensar como aconsejable una apuesta decidida por la calidad y presentación del fabricado español.

7.1 Análisis y cuantificación de la demanda

En este apartado, al ser el público objetivo el mercado polaco vamos a analizar la demanda.

Polonia tiene una extensión de 312.677 kilómetros cuadrados, de los cuales más de la mitad están dedicados a la agricultura y el 28 % de su superficie cubierto por bosques.

El país cuenta con un total de habitantes de 37.972.812 (2018) - representan un 5,3 % de la población total del continente - y con una densidad de población de 121 habitantes por km². SU capital es Varsovia y su moneda son los Zlotys polacos (1 zl = 0.232 €).

Teniendo en cuenta su producto interior bruto (PIB), se encuentra en el puesto 22 y su deuda pública en 2018 fue de 240.470 millones de euros (6.333 eur/habitante).

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Polonia es de julio de 2019 y fue del 2,9%.

Polonia es uno de los países con menos porcentaje de personas desempleadas del mundo

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Polonia, en 2018, fue de 12.900€ euros, con el que se sitúa en el puesto 59 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los polacos se encuentran en el puesto 33.

es útil saber que Polonia se encuentra en el 33º puesto de los 190 que conforman el ranking *Doing Business*, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Polonia ha sido de 60 puntos, así pues, se encuentra en el puesto 36 del ranking de percepción de corrupción formado por 180 países.

En cuanto a datos relevantes sobre economía y demografía del país escandinavo podemos destacar los siguientes:

Tabla 29: Datos Relevantantes sobre Economía y Demografía (Polonia)

<i>PIB Trim Per Capita</i>	II Trim	3.450 €
<i>PIB anual</i>	2018	496.462M.€
<i>Deuda (%PIB)</i>	2018	48,90%
<i>Déficit (%PIB)</i>	2018	-0,40%
<i>Tasa de desempleo</i>	ago-19	3,30%
<i>Salario Medio</i>	2018	12.716 €
<i>IPRI Interanual</i>	ago-19	1,00%
<i>IVA General</i>	01/01/2011	23,00%
<i>Exportaciones</i>	2018	220.656,5 M.€
<i>Importaciones</i>	2018	225.689,7 M.€
<i>Balanza comercial %</i>	2018	-1,01%

Fuente: Periódico Expansión

En definitiva, el país cuenta con un crecimiento interanual de un 4.2% y posee cierta estabilidad en los últimos años, esto se debe en gran medida porque está dentro de la comunidad europea y buena diversificación de la estructura económica de la nación.

Entrando en detalle y números en concreto, desde un estudio de ASCER podemos ver los metros cuadrados importados de cerámica española y comparar la cuota que representa el Grupo Halcón en la misma.

Por un lado, vemos el número de metro cuadrados (m2) importados en Polonia ha bajado del 2018 a 2019 de 7,7 millones a 7,2 millones. Sin embargo, la cuota que representa Halcón Cerámicas en las mismas crece un 0,4% lo cual evidencia el buen posicionamiento que tiene la empresa dentro del mercado polaco y por tanto el potencial de compra.

Tabla 30: Metros cuadrados importados por Polonia de cerámica española

<i>Countries</i>	ASCER	ASCER	HALCON	HALCON	Sqm	Sqm	Diff. in Share
	Previous	Current	Previous	Current	Share 18	Share 19	
<i>Poland</i>	7.782.903	7.222.016	404.077	403.568	5,2%	5,6%	+0,4%

Fuente: ASCER

7.2 Proceso de segmentación

Según Santesmases (2012), la segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

En nuestro caso, vamos a utilizar la segmentación de tipo mercados industriales que se utiliza para empresas y otras organizaciones a diferencia de la de mercados de consumo que se centra en el cliente final por lo que se le da otro trato.

En este tipo de segmentación se utilizan fundamentalmente criterios objetivos, sean de tipo general o específico.

Para describir los segmentos que existen para el Grupo Halcón como fabricante de baldosas cerámicas utilizaremos la macrosegmentación (Wind y Cardozo), la cual consiste en dividir el mercado en grandes grupos con criterios generales fundamentalmente diferenciados por tamaño, localización y proporción de uso del producto.

Podemos dividir dicha macrosegmentación en detallistas, mayoristas/distribuidores, tiendas propias y constructores/arquitectos.

- Detallistas. También conocidos como venta *retail*. Son almacenes de tipo minorista con su propia tienda que venden el producto al cliente final comprándolo directamente a fábrica.
- Mayoristas/distribuidores. Este es el tipo de cliente donde más ventas puede sacar la fábrica en los países, ya que se trata de compradores al por mayor que poseen una red de clientes (minoristas) en una zona en concreto y de ese modo distribuir el producto en ese territorio.
- Tiendas propias. Este tipo de segmento es para fábricas muy exclusivas donde el valor de marca es muy importante. La propia fábrica posee una tienda bajo su nombre con productos solamente propios.
- Constructores/arquitectos. En este caso la fábrica vende directamente a una empresa constructora o al arquitecto el cual tiene el proyecto ya planificado y sabe qué material necesita, así como qué cantidades.

7.3 Selección del mercado objetivo

En el mundo de la cerámica, y teniendo en cuenta la tipología de mercado (exigente y maduro), es fundamental la venta planificada y bien estructurada. Como consecuencia, hemos decidido elegir un mayorista importante y bien posicionado en el mercado con el fin de que comercialice la colección con un acuerdo de exclusiva.

En el caso de la colección Sary, Onice ha seleccionado un distribuidor en el mercado polaco, después de hacer un estudio de los grandes distribuidores en

el país. Dicho distribuidor se llama Egen S.A., el cual explicamos a continuación su trayectoria en el mercado donde reflejamos por qué este mayorista y no otro.

La empresa EGEN S.A. se estableció en 1999. Durante 18 años ha estado trabajando en la industria del acabado y el mobiliario de baño, ampliando sistemáticamente su oferta comercial y desarrollando su red de ventas. La inspiración constante es para nosotros las necesidades de nuestros clientes y socios comerciales. Ofrecen un amplio surtido de productos al más alto nivel mundial y un servicio profesional de su equipo de consultores, representantes de ventas y diseñadores capacitados.

La complejidad y variedad de la oferta mayorista y minorista es el resultado de la cooperación con los mayores productores de todo el mundo: España, Italia, Portugal, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, Brasil, Ucrania, Rusia y Polonia.

Imagen 22: Logo Egen



El área de negocios de la compañía cubre Europa Central y del Este. Exportar productos a países como Rusia, Bielorrusia, Ucrania, Lituania, Letonia, Estonia, Moldavia o Eslovaquia le da a la empresa un carácter internacional. Los clientes son empresas minoristas, cadenas minoristas y cadenas de supermercados de bricolaje.

Su oferta incluye una sección transversal completa de baldosas cerámicas que corresponden a las tendencias mundiales actuales. Una amplia variedad de diseños y tamaños hace que la empresa sea un socio importante para los contratistas en todos los canales de distribución. Con más de una década de

experiencia en el mercado de productos de corcho y una amplia gama de productos diseñados tanto para empresas de muebles como de fabricación, EGEN S.A. es un líder en esta rama que garantiza un servicio profesional e integral.

Imagen 23: Ambiente en exposición de Egen



En su showroom con una superficie de más de 2000 m2 presentan cientos de diseños de baldosas cerámicas, gres, grifería, cerámica sanitaria, cabinas de ducha y baños.

8. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

8.1 Definición del tipo de compra

En este primer punto del apartado 8, vamos a centrarnos en explicar el proceso de decisión de compra y empezaremos explicando al tipo de compra que pertenece la adquisición de azulejos.

La compra de azulejos por parte del mayorista, sin duda, una compra planificada. Debido a que en el proceso de compra existe un proceso de deliberación, un desarrollo cognitivo y el comprador está altamente implicado en la compra. A pesar, de que ninguna compra es cien por cien racional, hay

que indicar que en este caso los procesos racionales tendrán igual o un poco más de peso que los emocionales.

Puede tratarse tanto de una compra realizada como necesaria. Una compra realizada se dará cuando el comprador ya conoce que marca quiere escoger, generalmente se tratará de personas que sepan de diseño de interiores, arquitectos u obreros.

En conclusión, la firma ha de tener un enfoque de marketing, tener en cuenta lo que quieren los distribuidores para que la compra no simplemente satisfaga sus expectativas, sino, que vaya más allá de éstas, con el fin de conseguir el momento mágico en el que el cliente se siente encantado con la empresa y favorezca el fenómeno boca-oreja.

Como hemos dicho arriba, al tratarse de una compra planificada, debido al grado de implicación de la misma y a que el precio de la compra tiende a ser elevado (es decir, la compra posee un riesgo elevado), la implicación será mayor. La empresa, como es consciente de ese proceso deberá de dar al cliente anuncios largos en los que se dé una extensa explicación del producto, con el fin de que el consumidor potencial tenga suficiente información para poder realizar un proceso cognitivo de la misma y dé lugar a una actitud frente al producto. Actitud que se convertirá, al final, en una conducta.

Como se trata de un proceso de alta implicación, entre que aparece la necesidad y se realiza la compra puede pasar bastante tiempo, tiempo que el cliente usará para cerciorarse de que la opción que va a escoger es la correcta. Por ello, es importante que el vendedor haga un seguimiento al cliente con la finalidad de no perderle, enviándole información sobre nuevos modelos del producto o eventos informativos de la marca. Una manera de mostrar al cliente preocupación y conseguir fidelizarlo.

8.2 Descripción del proceso de compra

Como en el punto anterior se explica, se trata de una compra planificada, realizada o de necesidad, en función de quién la lleve a cabo y sus conocimientos sobre el mundo del azulejo. Por ello, el proceso de decisión de compra también posee diferencias según quien sea el comprador del producto.

Si el comprador es un profesional, arquitecto, obrero o diseñador, su toma de decisión de compra será limitada. Es decir, tras aparecer la necesidad de adquirir azulejos, éste buscará información internet y en los conocimientos acumulados del sector, tras años trabajando en el mismo, es decir, será una búsqueda externa limitada. Con la finalidad de saber si existen novedades interesantes o han variado los precios de algunos productores, para tener una información actualizada y útil del campo. Tras esta búsqueda de información existirá una evaluación, al tratarse de profesionales esta evaluación será más rápida que en la extensiva. Tras ello se formarán actitudes sobre las nuevas opciones encontradas que serán comparadas con las ya conocidas. Finalmente, se realizará la compra y se evaluará la poscompra de forma compleja, esta evaluación será realizada por el profesional al recibir las opiniones del consumidor final.

Si el comprador es el consumidor final, esta decisión de compra será extensiva, porque se entiende que éste carece, de antemano, de información sobre el sector. Por ello, necesita buscar información externa (amigos, familiares, vecinos, conocidos, internet, redes sociales, la propia página web de la empresa, etc.). Una vez recolecte toda la información necesaria se pasará a la evaluación de ésta. Tras realizar la evaluación pertinente, el consumidor formará unas actitudes sobre el producto, las expectativas creadas sobre cada uno de los productos y marcas encontradas, y, basándose en estas creencias construidas, se formalizará la compra. Tras ello tendrá lugar la evaluación poscompra, en este caso también será compleja.

Si el comprador es un distribuidor, el proceso de decisión de compra será extenso aunque con conocimiento puesto que éste ya sabe qué va a necesitar su red de clientes (promociones, herramientas de marketing...), qué es lo que puede comercializar mejor en el mercado (tipo de producto, características...) y a qué precio.

Las motivaciones que pueden provocar la necesidad de adquirir azulejos pueden explicarse por la teoría fenomenológica. Primeramente, las personas sienten la necesidad funcional de seguridad, es decir, poseer un hogar. Tras ya tener un hogar nace las necesidades sociales, pues una casa en una zona rica, amplia, bien decorada y diseñada muestra un estatus social elevado.

Finalmente, aparecen las necesidades de estima, la de poseer un espacio en el que poder crecer como persona y sentirse a gusto, por lo que los individuos siempre intentan poseer un hogar que refleje en cierta forma su personalidad, siempre y cuando su nivel económico se lo permita. El producto mostrado estaría entre las necesidades sociales y de estima.

Tras ello surge las necesidades de información, como hemos dicho anteriormente, en el caso de los profesionales será interna y externa limitada, y en la de los consumidores finales será externa. Después de la búsqueda de información se pasa a su evaluación. La decisión final estará condicionada por la importancia dada a cada atributo.

La evaluación también está condicionada por el aprendizaje, en este caso el tipo de aprendizaje utilizado es el cognitivo, es decir, el uso de información extensa para que el consumidor conozca el producto y valore el mismo. Por otro lado, también puede servir el aprendizaje observacional, si colocamos en una revista un famoso que aparece en una habitación de diseño con el producto de la marca, el cliente potencial puede verse afectado por este modelo de conducta y puede intentar imitarlo. También debido a la imagen que se quiere proyectar de la marca, como una marca artística, el condicionamiento clásico sería una estrategia útil a largo plazo.

Una vez se realizan las evaluaciones, el cliente ha creado una actitud respecto a cada tipo de producto y marca, actitud que definirá su elección de compra. Para conseguir que la actitud vaya a favor de una marca, se puede usar un componente cognitivo, con la actualización de información sobre el producto; un componente afectivo, realizar una publicidad que llegue a las emociones del consumidor, a sus necesidades de estima y sociales; y un componente conativo, hacer que el proceso de compra sea más agradable, rápido, sencillo o personalizado, ofreciéndole diversos canales de compra y facilitándole la acción misma.

En cuanto al momento de la compra, las situaciones que pueden ocasionar que la compra no se lleve a cabo en este caso sería, que el cliente sufra cambios en su situación económica, la necesidad de información extra debido a que se trata de un producto nuevo, la falta de tiempo para ir a realizar la compra, la inseguridad y el riesgo que trae asociado este tipo de productos, la necesidad

de que el resto de miembros de la familia den el visto bueno a la compra o que los clientes finales no les guste comprar. Es importante conocer cuáles de estos contratiempos afecta a cada consumidor para poder rebajar la tensión existente y que, finalmente, se realice la compra.

Durante el proceso de compra también se elige dónde se va a comprar el producto, en este caso, lo primero que se elige es el producto, debido a que según a que establecimiento se dirija el cliente le será imposible conseguir uno u otro tipo de producto, y lo más probable es que el consumidor se vaya de una tienda a otra para ver las diferentes ofertas y catálogos de productos que poseen antes de decidirse a comprar.

Al ser un producto de diseño, aunque se puede adquirir y facilitar la decisión de compra vía internet, será importante tener un establecimiento donde el cliente pueda observar con sus propios ojos las posibilidades del producto, el local deberá de estar bien iluminado, limpio y contar con diferentes estilos de diseño con la finalidad de que el cliente se sienta a gusto y encuentre aquello que más se adapte a su personalidad.

Debido a que se trata de una evaluación poscompra compleja, por el riesgo que dicha inversión tiene, es posible que se produzca una disonancia poscompra. La disonancia poscompra es cuando tras adquirir el producto el cliente duda de si actuó correctamente, lo que puede desencadenar una tensión y ansiedad que produzca el rechazo al mismo. En este caso es posible que se produzca, debido a que se trata de una decisión que contiene un compromiso elevado y que es difícil de cambiar, es decir, no se puede devolver unos azulejos ya colocados en la pared o volver a realizar obras personalizadas porque no te gusta el acabado, en resumen, es una gran inversión de dinero (riesgo).

8.3 Análisis de los factores influyentes en el proceso de compra

El proceso de compra anteriormente explicado, posee otro tipo de factores, internos y externos, que afectan a la decisión final del cliente. Este tipo de factores son los siguientes:

8.3.1. Factores externos

A. Análisis macro

-La cultura: La cultura occidental actual es una cultura de consumo, ya no solo se consume productos de necesidad, sino que aparecen productos que se asocian con otros tipos de valores sociales y que son una muestra de expresión individual y social. Es decir, en la cultura occidental el comprar va unido a proyectar la posición social de la persona, al placer de consumir y de autorreconocimiento. “El consumo produce similitud, unión y solidaridad con el grupo y, al mismo tiempo, segregación y exclusión de otros grupos”. Es decir, el consumo favorece la creación de un “yo” que facilitará la aceptación del mismo en un grupo determinado, según lo que esté consumiendo. En la actualidad, en Europa encontramos a un comprador que busca “la diferenciación personal, la expresión de sí mismo, la tolerancia social y una creciente valoración de la eficacia y la calidad.” De esta forma, valores como la preocupación de la apariencia personal, la autoexpresión, la creatividad y el rechazo al formalismo están aumentando su influencia, valores que pueden trasladarse al producto que vende la marca con la finalidad de que ésta se vuelva más atractiva. (Mollá, 2006).

España, por ejemplo, es un país que destaca por su cultura de tener que adquirir una vivienda en propiedad. Incluso los millenials, para sorpresa de muchos, mantienen ese sentimiento de querer ser propietarios de su vivienda. Un estudio realizado por Fotocasa en enero de 2016 titulado “Los españoles y su relación con la vivienda en 2015” (Fotocasa, 2016), basado en 5.528 encuestas realizadas a personas de entre 18 y 65 años, mostraba que un 63% de los millenials que vivían en pisos de alquiler querían comprarse una casa en los siguientes cinco años de media. El 59,7% de los millenials también preferían vivir en una casa de propiedad antes que de alquiler. Es decir, ni una crisis ha eliminado la necesidad cultural de tener una vivienda en propiedad.

-La estratificación social: Aunque tradicionalmente se separaba a la sociedad por clases sociales, que representaba el estatus social que ocupaba un individuo en la sociedad, en la actualidad, este tipo de diferenciación es cada vez menos útil a la hora de segmentar mercados, por ello se ha creado el

concepto de estilos de vida. El estilo de vida ayuda a conocer los gustos y las preferencias de diferentes sectores de la sociedad, de forma que facilitan la segmentación del mercado al no atender solamente a su capacidad económica, sino, a sus preferencias de consumo. A la hora de decidir el público objetivo del producto aquí presentado sería necesario conocer que segmento de la población, estilos de vida, son aquellos que se preocupan por la decoración, el arte y la cultura. Es decir, que sus decisiones de compra se basan principalmente en estos aspectos. En este apartado podríamos observar a los sibaritas, los singles, los dinkis, los pijos, entre otros.

B. Análisis micro

-Los grupos de influencia: Al tratarse de un artículo de lujo la influencia del grupo será elevada, porque a pesar de ser un objeto que se consume en un ámbito privado, el hogar, al recibir amigos, familiares y conocidos, este artículo pasará a ser público y una muestra de clase, poder económico y cultural. Se trata, además, de un tipo de producto de consumo conspicuo (consumo visible de productos exclusivos y de lujo), por lo que en aquellos grupos donde este tipo de consumo prevalezca y sea importante, será un público objetivo potencial. A parte, se trata de un bien para la casa, por tanto, la unidad familiar será un grupo muy importante a la hora de tomar la decisión. Ya que se trata de un producto en el que intervendrán más de un miembro de la familia al tratarse de una gran inversión con un riesgo elevado.

8.3.2. Factores internos (Análisis individual)

-Motivación: El producto presentado entraría dentro de las teorías motivacionales fenomenológicas, es decir, las personas que adquieren este producto buscan cubrir una necesidad social o de estima. Debido a que el bien ofrecido puede ser un objeto de decoración para mostrar ostentación, gusto por el diseño y la cultura, clase y diferenciarse del resto de personas que conforman su grupo. También puede ser utilizado para amoldar su hogar a su forma de ser y estilo artístico que más le gusta, y crear un espacio de

desarrollo personal. Estas serían las motivaciones que moverían a los clientes para adquirir productos como el que se ofrece.

-Percepción: “La percepción comienza con la exposición de sujetos a estímulos ambientales” (Mollá, Berenguer, Gómez, & Quintilla, 2006), estos estímulos ambientales serán posteriormente analizados cognitivamente y se les dará un significado. Para crear la percepción es necesario exponer al sujeto a la información comercial del producto con la finalidad de atraer su atención (en este caso se tratará de una búsqueda activa, pues es un producto que se adquiere con poca regularidad). Hay que tener en cuenta, que no es correcto exponer al consumidor repetidamente al mismo estímulo, pues, finalmente, se produce la adaptación sensorial, y el consumidor ya no se fijará en la acción publicitaria. Por ello, la empresa realizará diferentes acciones (entrevistas, publicidad de exposiciones, test, etc.), con el fin de evitar dicha adaptación. La atención de los consumidores será una atención voluntaria, pues existirá una intención de búsqueda de información, el problema reside en que las personas no pueden prestar atención a más de siete estímulos a la vez, por lo que es necesario intentar ser el estímulo más llamativo o que otros no estén interfiriendo en la atención de éste. De la atención se pasa a la sensación captada por los sentidos. Esta sensación traerá consigo una codificación, que es dar coherencia a las sensaciones percibidas. En este caso, las acciones irán encaminadas a que el cliente final codifique que se trata de un bien cultural y artístico, de gran valor, calidad y durabilidad. Es decir, se quiere seguir la ley de semejanza, se quiere que la baldosa sea vista como un cuadro de grandes dimensiones integrado en la pared del hogar. Tras esta codificación, el consumidor pasará a integrar los estímulos percibidos atendiendo al contexto en que fueron presentados y los conocimientos y experiencias previamente adquiridas, de esta forma se creará un nuevo concepto en su mente.

-Aprendizaje: Al tratarse de un producto nuevo y de alta implicación, es preciso que exista una amplia información para que el cliente objetivo conozca todas las ventajas y servicios asociados al bien. Es decir, debería de utilizarse el aprendizaje cognitivo (dar información extensa). Por otro lado, hacer uso de un aprendizaje observacional también puede ser de utilidad ya que puede

ocasionar que el consumidor final genere la necesidad de imitar el modelo de conducta mostrado, es decir, utilizar la figura de un famoso (o influencer) que muestra su casa en una revista y en ella aparece el producto. Por último, otro de los modelos interesantes a largo plazo sería el del condicionamiento clásico, es decir, asociar continuamente la marca al diseño y al arte, de forma que se alce como una marca cultural que apoya a los jóvenes diseñadores y artistas españoles.

-Memoria: El objetivo de la empresa también debe ser conseguir que este producto quede en la memoria a largo plazo de sus clientes potenciales con el fin de pasar de una búsqueda externa, donde hay muchos factores que pueden escapar del control de la empresa, a cada vez una búsqueda más interna. Para que una publicidad sea recordada es preciso que ésta se vea un mínimo de tres veces. Para ello, la empresa utilizará a los artistas colaboradores contratados de forma que, mediante la publicación de su diseño en las redes sociales, la promoción de sus exposiciones y la publicación de entrevistas, entre otros recursos publicitarios, las personas vean el producto ofrecido varias veces. Esto favorecerá la construcción de una marca evocada, con el fin de que, si la necesidad de comprar azulejos aparece, el consumidor ya cuente con unos conocimientos previos sobre el producto y pueda estar dentro del conjunto de consideración del cliente potencial.

-Actitudes: Tras las evaluaciones, el cliente crea una actitud respecto a cada tipo de producto y marca de los que ha encontrado información, “predisposiciones aprendidas para responder favorable o desfavorablemente a un objeto o clase de objetos” (Mollá, Berenguer, Gómez, & Quintilla, 2006). Las actitudes definen las elecciones de compra de los clientes. Para conseguir que la actitud vaya a favor de una marca hay que conocer las creencias que el público objetivo tiene sobre el producto y asociarlos a unos beneficios, por ejemplo, en este caso se asociará el producto al apoyo del arte. El elemento del apoyo de la cultura suele ser un elemento de distinción y clase, es decir, algo que en la sociedad se evalúa positivamente, se “siente”. Para muchos, la actitud no se basa en lo que crea el consumidor solamente, sino, en lo que sienta. Para trasladar esta asociación al consumidor puede ser necesario usar

un componente cognitivo, dar información sobre el producto, con la finalidad de que estos atributos se relacionen con el bien ofrecido. Por último, las actitudes dependen del grado de importancia que den los consumidores a cada uno de los atributos asociados al producto, por ello, es necesario conocer el tipo de consumidor final al que vamos a dirigirnos, con la finalidad de mostrar y potenciar aquellas características a las que va a dar mayor importancia.

9. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Como objetivo general, pretendemos incrementar el conocimiento de marca (*Brand Awareness*) en el mercado a través del lanzamiento del nuevo producto y mejorando el servicio ofrecido y, como consecuencia, aumentar la satisfacción del cliente y su fidelidad. De este modo, mantendríamos los clientes actuales y llegaríamos a nuevos clientes.

Sin embargo, lo que vamos a hacer en este apartado es enumerar y establecer nuestros objetivos *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time*), lo que significa que han de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un periodo de tiempo en concreto.

Los siguientes objetivos son propuestos para ser cumplidos en un año, los cuales deben ser revisados y controlados para el año siguiente poder establecer objetivos nuevos y actualizados para la situación en concreto. Todos ellos son alcanzables y de gran utilidad para centrar nuestros recursos y aplicar las acciones de marketing necesarias. Queremos destacar que dividimos los objetivos en dos tipos: cuantitativos y cualitativos. La razón por la cual hacemos dicha división se debe, básicamente a la dificultad de medida entre ellos ya que, a diferencia de los cuantitativos, los cualitativos presentan mayor complejidad para ser medidos.

9.1 Objetivos

9.1.1. Cuantitativos

- *Objetivo 1: Atraer un 15% de clientes nuevos en 12 meses.*

En este caso, la empresa tiene que atraer y mantener clientes por lo que el *ONICE* tiene que llevar a cabo una serie de mejoras. Para intentar mantener los clientes actuales e incrementar el número de clientes en dicho mercado en un 15% en 12 meses la empresa ha empezado a trabajar con un representante (agente) en la zona de Polonia. A través del cual, con el conocimiento del mercado y posesión de su cartera de clientes, la intención es aumentar el número de clientes.

- *Objetivo 2: Incrementar los ingresos de explotación en un 20% el primer año.*

Incorporando en la cartera de productos esta nueva línea teniendo en cuenta los gustos del mercado y con los nuevos clientes gracias a la ayuda del nuevo agente, los ingresos de explotación provenientes del mercado polaco aumentarán un 20%.

- *Objetivo 3: Conseguir un aumento del 5% de beneficio después de impuestos en el siguiente año.*

A pesar del gasto que implica el nuevo lanzamiento (marketing, maquinaria, materias primas, etc.) se espera que el beneficio de la empresa aumente un 5% respecto al año anterior no solo con la ayuda del nuevo lanzamiento sino con más acciones a parte de la desarrollada en este plan de marketing.

.

- *Objetivo 4: Aumentar en un 0,5 la cuota de mercado en el sector cerámico en un año.*

Respecto a la cuota de mercado, tendremos en cuenta los valores de los estudios trimestrales de ASCER y lo analizaremos como Grupo Halcón puesto que los valores en dicho reporte salen agregados en la totalidad del grupo.

9.1.2. Cualitativos

- *Objetivo 5: Mejorar la interactividad con el cliente en un 50% en 12 meses (Engagement).*

Haciendo al cliente “uno más” en la empresa a través de pequeños regalos en fechas marcadas o ofreciéndoles más servicio personalizado. El objetivo es aumentar la participación del cliente en la empresa y mantener relaciones con el cliente.

- *Objetivo 6: Incrementar el conocimiento de marca en un 20% en 12 meses.*

Somos conscientes de lo complicado que es aumentar una variable como esta, pero creemos que es fundamental a la hora de dar a conocer nuestro producto que el cliente conozca nuestra empresa. Para ello, podemos llevar a cabo una serie de acciones comerciales para estar más presentes en los lineales de los clientes en sus tiendas tanto en sus catálogos como en sus exposiciones. Gracias a ello los clientes se suscribirán a nuestra web y la probabilidad de venta siempre aumentará y, adicionalmente, pretendemos mejorar la presencia en redes sociales.

- *Objetivo 7: Conseguir que el 90% de nuestros clientes estén satisfechos en 12 meses.*

A raíz de esto, las visitas y conocimiento de marca aumentarán en el futuro y esto ayudará a reposicionar la marca a través del *feedback* positivo lo que favorecerá a la imagen de marca.

- *Objetivo 8: Conseguir un 100% de satisfacción de los empleados durante el próximo año.*

Debido al carácter innovador y la necesidad de creatividad, Halcón quiere que la totalidad de sus empleados estén contentos y de este modo que se entreguen al máximo en el nuevo proyecto con el fin de sacar el mayor partido a la capacidad intelectual y creativa de la empresa, especialmente a los encargados de diseño, pero también a la fuerza de ventas. Por ello, en el caso de los comerciales, les han diseñado un nuevo sistema de objetivos menos complejo donde se incentivan las ventas de ciertos formatos (más rentables para la empresa) y la retribución variable es mucho más atractiva para estos.

- *Objetivo 9: Conseguir que en 5 años se relacione nuestra marca con calidad un 4 en una escala del 1 al 5.*

Uno de los mayores problemas en el sector del azulejo es la falta de stock en algunas referencias. Lo que vamos a llevar a cabo es una reducción importante de referencias por lo que la producción se centrará en los modelos más

demandados y luego en el resto. Al haber menos referencias por formatos, será más fácil conseguir tener stock de forma regular y de ese modo mejorar el servicio y lograr la confianza del cliente, de este modo fidelizarlo.

9.2 Estrategias de Marketing

Para hacer posible el alcance de estos objetivos mencionados en el apartado anterior, es necesario implementar ciertas estrategias de marketing. A efectos prácticos, estas estrategias – las cuales son estrategia de crecimiento, estrategia competitiva y estrategia de ventaja competitiva – se materializan en acciones de marketing que se ven en secciones más adelante del plan.

En esta sección describimos las medidas y estrategias más apropiadas para conseguir los objetivos mencionados en el apartado anterior.

9.2.1. Estrategia de crecimiento

Las estrategias de crecimiento que vamos a seguir según la Matriz de Ansoff (ver la Tabla 31) son la de desarrollo de producto, la cual implica la creación de un nuevo producto en un mercado existente, y la de diversificación, que trata de un producto nuevo introducirlo en nuevos mercados.

Tabla 31: Estrategia de crecimiento basada en la matriz Ansoff

Matriz Ansoff	Productos existentes	Productos Nuevos
<i>Mercados Existentes</i>	Penetración de Mercados	Desarrollo de Producto
<i>Mercados Nuevos</i>	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Para conseguir el objetivo de crecimiento, la estrategia principal que seguiríamos sería la de desarrollo de nuevo producto que consiste en dirigirse a los mismos mercados, pero ofreciendo un nuevo producto. De este modo, el cliente habitual lo percibirá como un plus e incluso como un servicio de personalización de producto adicional, en el caso de ONICE.

Adicionalmente, consideramos que estamos creciendo a través de la diversificación, debido al enfoque en nuevos segmentos de mercado con el fin de aumentar las ventas y disminuir el riesgo del negocio.

9.2.2. Estrategia Competitiva

Según Kotler (1981), hay varios roles a seguir por las empresas a la hora de competir en un mercado, los cuales son: líder, seguidor, retadores y nichos de mercado. Actualmente, actuaremos en el mercado exterior donde clasificaremos a ONICE como una empresa de **estrategia de retador del líder** a la hora de competir puesto que, debido a sus recursos y capacidades respaldadas por el Grupo Halcón, puede ofrecer un liderazgo en costes y así ofrecer el mejor precio dentro de su segmento.

Esta fortaleza se ve justificada por el tipo de fabricación (volúmenes grandes, alto número de plantas y líneas de producción, etc.) y la buena capacidad de adaptación y flexibilidad que tiene la maquinaria por parte de la empresa.

Es fundamental que hagan un seguimiento exhaustivo de los precios por formato y tipo de pasta de los competidores más directos tales como STN o Baldocer con el fin de no perder competitividad en un mercado tan agresivo y cambiante.

9.2.3. Estrategia de Ventaja Competitiva

Respecto a las estrategias genéricas de Porter, en las cuales solamente hay dos tipos de ventaja competitiva para posicionarse en el mercado, la empresa debe elegir entre diferenciación y liderazgo en coste. Tomando a Porter (1985) como referencia, en nuestro caso podemos clasificar a ONICE como **liderazgo en costes**. Justificamos esta clasificación a través de los precios bajos de los productos a cambio de atributos como la calidad, el diseño gracias a las economías de escala. Al mismo tiempo, consideramos que ayudará a

conseguir el objetivo de aumento del conocimiento de marca por la presencia en el mercado.

10. MARKETING MIX: DECISIONES DE MARCA

10.1. Creación y gestión de la marca (*Branding*)

Acorde a Lambin (2009, p. 336) una marca es un nombre, término, señal o símbolo, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores. Además, desde un punto de vista más publicista, podemos afirmar que “es lo único que poseemos realmente, todo lo demás lo tiene igual nuestros adversarios”, afirma Marçal Moliné (2003, p. 14).

En el siguiente apartado vamos a desarrollar el proceso de gestión de marca para ONICE. Nuestra intención gestionando la nueva marca no es solamente diferenciar a ONICE del resto de competidores, va más allá; ya que queremos crear una identidad de marca o, mejor dicho, queremos evolucionar hasta una lealtad a la marca por parte del comprador.

Para conseguirlo, utilizaremos la herramienta del *branding* con el fin de crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar conocimientos sobre los productos y servicios ofrecidos de tal forma que facilite su proceso de decisión de compra y genere valor para la empresa. En esta línea creamos la nueva línea de productos con su nombre y atributos con el fin de entrar en la mente del consumidor y generar el posicionamiento deseado a través del nuevo producto.

Imagen 24: Logotipo ONICE ®



Como atributos principales de la marca definimos la calidad, adaptación a nuevas tendencias, diseño y ecológica lo que dará un toque diferente e innovador a nuestro público objetivo el cual muestra un alto interés por la originalidad y el ser diferente. Por lo tanto, podemos decir que ONICE es un estilo de vida el cual muestra una personalidad y un modo de expresión.

Finalmente, llevaremos un seguimiento minucioso de las variables adecuadas para comprobar si la marca se está aceptando bien en el mercado a través del control de los objetivos (ver el apartado de plan de control) para el objetivo 7 el cual mide la *brand awareness* por parte del mercado.

11. MARKETING MIX: DECISIONES DE PRODUCTO Y SERVICIO

El producto es la base sobre la cual se realizan el resto de acciones de la empresa con lo que respecta a este plan de marketing. A partir de éste se irán desarrollando el resto de variables, las cuales harán que la empresa y su producto se diferencien del resto de competidores. A continuación, se muestran las variantes del producto junto a sus características más técnicas y los servicios que ofrecerá ONICE en la preventa, en la venta y en la postventa.

11.1 Definición del producto

El modelo o serie cuyo lanzamiento vamos a desarrollar en este plan lo llamaremos SARY. Se trata por un lado de revestimiento rectificado en pasta blanca y pavimento en porcelánico tanto rectificado como no rectificado, tanto

en el revestimiento como pavimento se ofertan dos tonos de colores: grises y marfiles.

Como es habitual, también ofreceremos un decorado muy sofisticado a juego con la colección con el fin de tener en la misma todo lo que una pared y un suelo necesitan para tener el mejor resultado y un efecto excepcional.

En primer lugar, describimos el revestimiento el cual el cual tiene un acabado en rectificado en pasta blanca (*white body*) en formato 30x90. Dicho formato está siendo tendencia en el sector por lo que ONICE no puede ser menos y se ha adaptado a la misma con el fin de ofrecer al cliente no solo los mejores diseños y precios sino también las últimas tendencias.

Como hemos comentado antes, en la serie existen dos tonalidades: grises y marfiles. Concretando más, tenemos por una parte el blanco y el gris mientras que en la otra tonalidad tenemos el marfil y el beige. Adicionalmente, la colección cuenta con un decorado fantástico con un relieve y el efecto camaleón el cual se aplica con la impresora *ink jet*, uno de los últimos gritos en la industria.

Imagen 25: 30x90 Revestimiento Pasta Blanca Rect.: Sary Marfil, Beige y Decor Mix Beige





Imagen 26: 30x90 Revestimiento Pasta Blanca Rect.: Sary Blanco, Gris y Decor Mix Gris



Imagen 27: Ambiente de la colección 30x90 Revestimiento pasta blanca rect.:

Sary



Por otro lado, tenemos el pavimento a juego o *matching floor tile* de la serie SARY la cual se puede encontrar en rectificado (60x60) o en versión sin rectificar (60.5x60.5). En ambos casos se trata de porcelánico y, al igual que en el revestimiento, contamos con las dos tonalidades: grises y marfiles.

Imagen 28: 60x60 Pavimento Porcelánico.: Sary Blanco y Gris



Imagen 29: 60x60 Pavimento Porcelánico.: Sary Marfil y Beige



Imagen 30: Ambiente de la colección 60x60 Pavimento Porcelánico: Sary Gris



Desde un punto de vista más técnico con lo que respecta a las características de la serie, empezaremos describiendo la parte más superficial de las baldosas y luego pasaremos a las características puramente técnicas de las mismas.

Empezando por el revestimiento, por un lado, tenemos la base (plana) y por otro el decorado (relieve). Lo que tienen en común tanto la base como el decorado es que son revestimiento rectificado en pasta blanca con un acabado en brillo y variedad de tonos en la misma pieza lo que le da un aspecto muy sofisticado. Asimismo, el decorado se diferencia por el relieve, pero, sobre todo, por el efecto camaleón llevado a cabo con la impresora digital en el proceso de fabricación (*ink effect*) lo cual otorga a la pieza como un “doble relieve”.

Con lo que respecta al pavimento, se trata de una base con 4 colores diferentes en porcelánico, en acabado en brillo, con la opción de rectificado y con la variación de tono en la misma pieza. Al tener los mismos colores que el revestimiento le convierte a la línea 60x60 Sary rectificado en el *matching floor tile* del revestimiento 30x90 en Pasta blanca de la colección denominada de igual modo, Sary.

La característica técnica que más preguntan los clientes, a parte del tipo de pasta de la baldosa, es el espesor y la absorción al agua (%). Respecto al revestimiento tiene un espesor de 9 milímetros y tiene una absorción >10%, mientras que el pavimento tiene un espesor 7 milímetros y una absorción de <0,5%. La diferencia entre el pavimento y el revestimiento se debe no al espesor o grosor de la pieza sino al tipo de pasta, el porcelánico es el mejor en temas de absorción.

11.2 Estrategias de producto

El producto que se ofrece es un bien apoyado por algunos servicios, es decir, es un bien de consumo duradero, pues el azulejo puede usarse durante décadas; y, en este caso, de especialidad.

Se quiere posicionar como un producto de especialidad, porque con él se pretende crear una imagen de marca que lleve a la lealtad del consumidor y su

recomendación a terceros. Adquirirlo requiere de una inversión moderada y, por tanto, se clasificaría como una decisión de compra extensiva. Por ello, se pretende que con una creación de marca se reduzca el proceso de decisión de compra. Para que, si no se reduce el esfuerzo en el cliente final (porque no suelen tener un conocimiento previo suficiente para este tipo de bienes), al menos; eliminar el esfuerzo de compra en arquitectos, diseñadores de interiores u obreros, es decir, en los profesionales del sector. Por tanto, se pretende que los profesionales disminuyan los procesos de comparación de marcas y bajen la sensibilidad de los precios en sus clientes, recomendándoles fervientemente el producto ante necesidades artísticas e innovadoras en la cerámica.

Al querer conseguir un producto de especialidad, su precio será algo elevado y su distribución será en tienda propia y en ciertos puntos donde se cuente con un representante o tienda especializada, además, también se tendrá otra línea de distribución, Internet, en el que el cliente puede pedir que lo visiten en su hogar. Se quiere presentar como un bien de diferenciación, como un bien que posicione a su cliente como alguien comprometido con la cultura, innovador o, al menos, como alguien con un posicionamiento social medio-alto o alto.

Se dice que el bien cuenta con algunos servicios porque, como se ha comentado anteriormente, contará con garantías, libro de instrucciones, financiación, instalación, atención personalizada del comercial de la zona y sugerencias de transporte. Por ahora, el bien será comercializado en no solo en Israel sino en todos los mercados que la marca está presente. Según la aceptación que tenga se estudiará la posibilidad de ampliar la gama de revestimientos en pasta blanca rectificada en 30x90.

11.3 Estrategias de servicio

11.3.1. Servicios preventa

En este proceso de decisión de compra, nuestro cliente contará con una serie de profesionales dispuestos a ofrecerle información, sea mediante vía

telefónica, correo (donde se intentará responder con la mayor brevedad posible), Web Corporativa (donde podrá descargar las imágenes en alta resolución de la colección completa de tanto las piezas en todos sus colores y acabados como de los ambientes creados desde el departamento de marketing de Halcón Cerámicas) y personalmente, mediante visitas por parte del comercial de la zona, al distribuidor con el objetivo de detectar las necesidades que puedan existir y no están siendo cubiertas.

11.3.2. Servicios de venta

En este apartado aparecen los servicios clave que pueden ayudar a crear una fidelización con la marca. Estos servicios son, la elaboración de paneles expositor y muestras necesarias para que el cliente pueda llevar a cabo la distribución entre sus clientes y poder llegar a un nivel de ventas óptimo.

Imagen 31: Panel presentación de la serie Sary 30x90 revestimiento



Imagen 32: Panel presentación de la colección 60x60 Pavimento Porcelánico:

Sary



En dichos paneles el material irá propiamente etiquetado junto con descripción más técnica del producto, foto de ambientes como el *packing* o el uso del material en cuestión para facilitar su venta. Se trata de un servicio relacionado con el bien que vendemos, pues nuestros clientes potenciales son personas preocupadas por el estilismo, el diseño y la decoración.

El segundo servicio importante a tener en cuenta es el transporte del producto. En este punto destacamos que todas las operaciones que lleva a cabo el Grupo Halcón, o la gran mayoría, se tratan de ventas *exworks*. Lo cual significa que la fábrica no se hace cargo del transporte del material, solamente se encarga de informar al cliente de que ya está listo para cargarlo y el cliente se preocupa de ir a fábrica a retirarlo. Desde el principio la fábrica dejará clara que solamente trabajará con euro pallets completos (80x120) y se comprometerá a

mantener el paletizado (m²/pal) durante un año. No obstante, si lo necesitara cambiar por algún motivo interno, lo comunicaría al cliente con antelación.

En cuanto a la instalación, la fábrica no se responsabiliza puesto que en todas las cajas y en el catálogo están todas las recomendaciones y opciones de instalar el material con un apartado informativo.

El tercer servicio en esta fase será la posibilidad de ofrecer financiación. El cliente, debido a su tamaño y historial de pagos con la empresa, contará con 120 días desde la fecha de factura como términos de pago. Adicionalmente, contamos con la cobertura de la aseguradora de crédito CESCE, la cual asegura unos 70.000 euros tras hacer un análisis de su estado financiero y el historial de pagos con empresas españolas.

11.3.3. Servicios de postventa

En los servicios de postventa aparece el servicio al cliente, en este caso representado por las garantías, stock y sistema de reclamaciones en caso de roturas.

En cuanto a las garantías del producto se especifican en la caja del mismo en años que varían según el tipo de producto del que se trata (porosa, porcelánico, gres...). De este modo creamos una confianza con el cliente para que de decante por nuestro producto y no el de otros fabricantes.

En el caso de reclamaciones (curvaturas, alabeo, descuadre, calibre...) se le explicará al cliente cómo proceder con el fin de, si se da el caso, agilizar el proceso de reclamación para dar una respuesta y solución lo antes posible.

Por último, y uno de las mayores preocupaciones de los distribuidores cerámicos, es el tema del stock. Queremos darle un servicio óptimo de stock a nuestro cliente y al mismo tiempo rentable para la fábrica. Para ello, le preguntaremos por el consumo trimestral del producto con el fin de hacer producciones de previsión a 3 meses vista.

12. MARKETING MIX: DECISIONES DE PRECIO

Según Armstrong, G. et al (2011) el precio es la cantidad de dinero que se paga a cambio de un producto o un servicio. Además, es una de las variables del marketing más poderosas debido a su gran influencia en la decisión de compra del consumidor.

12.1. Objetivos del precio

El objetivo principal en la fijación de precios es el posicionamiento del producto, con el fin de que el cliente perciba una elevada relación calidad precio dentro del segmento de mercado al que Grupo Halcón se dirige. Por este motivo, el precio no sólo constará del coste de producción del producto (materias primas, diseño, electricidad, transporte, etc.) sino de una parte emocional, la que aportará el posicionamiento que deseamos. Adicionalmente, tendremos en cuenta el precio al que opera la competencia en dicho formato.

12.2. Fijación del precio

Para fijar el precio de un nuevo producto es necesario realizar una selección de los objetivos de precio, realizada anteriormente, posteriormente estimar la demanda que podemos tener, seguida de una estimación de los costes relacionados con el producto, el análisis de los precios y ofertas manejan nuestra competencia más directa, seleccionar una fijación de precio y, finalmente, la selección del precio final.

Cómo hemos comentado anteriormente, los objetivos han sido desarrollados en el punto anterior así que el análisis se iniciará con la estimación de la demanda.

12.2.1 Estimación de la demanda

El análisis de la demanda se ha centrado en el mercado polaco. Como hemos comentado en el punto siete, en Polonia existen 37.972.812 habitantes. Según el artículo del ICEX (2017) con el fin de seguir la senda de países de la Unión Europea como Dinamarca o Austria respecto al número de pisos por cada

1.000 habitantes, Polonia debe duplicar sus actuales recursos de vivienda, señaló el gobernador del BGK (Bank Gospodarstwa Krajowego), Nieruchomości Mirosław Barszcz, en Krynica.

Actualmente, la nación cuenta con 363 pisos por cada 1.000 habitantes, ocupa el primer lugar del *ranking* entre los distintos mercados comunitarios. Lo que significa que Polonia posee alrededor de 13.784.130 viviendas en total.

El ritmo actual de edificación es cifrado en 150.000 unidades cada año, y el gobernador del BGK puntualiza que todavía se necesitarán alrededor de 750.000 a 800.000 viviendas para alcanzar su meta en el horizonte temporal.

Para la consecución de estos hitos, Barszcz ha enfatizado en la necesidad de inyectar financiación adicional en el mercado inmobiliario por valor de, aproximadamente, 58.000 millones de euros.

Por ello, podemos afirmar que el sector de construcción/edificación en el mercado polaco está al alza y con buenas perspectivas ya que muchas de las viviendas actuales se encuentran en condiciones medio bajas.

Como se trata de un producto para ser distribuido por el mayorista, es necesario fabricarlo para que el mismo lo almacene, hecho que hace necesario para la empresa un cálculo aproximado de consumo en todo su proceso de distribución, pues el producto irá de la fábrica al almacén del mayorista o incluso directamente al almacén del minorista en pallet. En otras palabras, el distribuidor puede aprovechar las economías de escala, comprando cantidades grandes a menor precio por metro.

12.2.2. Estimación de los costes (Costes imputables directamente al producto: licencias del diseñador...)

En este apartado, vamos a llevar a cabo un análisis detallado del coste industrial directamente imputable al producto. Lo diferenciaremos entre base y decorado para diferenciar a posteriori la fijación de precio.

Dentro del coste industrial de fabricación de los revestimientos y pavimentos a juego existen diferentes variables las cuales son: mano de obra directa,

electricidad, *packing* (donde incluiríamos cajas, pallets, plásticos, cartones, flejes...), arcilla, esmalte y engobe, gas y rectificado (maquina específica).

Cabe destacar, que en la industria azulejera se habla de coste por metro cuadrado (€/m²) ya que es la medida que se usa para implantar los precios. Por lo tanto, para exponer los costes desglosados lo haremos también por metro cuadrado. En la siguiente tabla vemos el coste por partes y, finalmente, total de cada uno de los miembros de la colección que estamos presentando.

Tabla 32: Tabla con desglose del coste industrial

<i>Descripción</i>	Proporción	Revestimiento:	
		Base - Decorado	Pavimento:
<i>Mano de obra directa</i>	5%	0,18 €/m ² – 0,2 €/m ²	0,2 €/m ²
<i>Electricidad</i>	10 %	0,36 €/m ² – 0,41 €/m ²	0,41 €/m ²
<i>Packing (pallet, cajas, plásticos, cartones...)</i>	15%	0,53 €/m ² – 0,57 €/m ²	0,5 €/m ²
<i>Arcilla</i>	30%	1,06 €/m ² – 1,15 €/m ²	1,1 €/m ²
<i>Esmalte y engobe</i>	20%	0,71 €/m ² – 0,75 €/m ²	0,75 €/m ²
<i>Gas</i>	15%	0,53 €/m ² – 0,55 €/m ²	0,55 €/m ²
<i>Rectificado</i>	5%	0,18 €/m ² – 0,18 €/m ²	0,15 €/m ²
TOTAL	-	3,55 €/m² – 3,81 €/m²	3,66 €/m²

Fuente: Departamento de Producción del Grupo Halcón

12.2.3. Análisis de los precios y ofertas a los consumidores (competencia)

Por excelencia, el competidor principal del Grupo Halcón en el formato 30x90 rectificada en pasta blanca es Baldocer y en 60x60 porcelánico rectificado sería STN.

Baldocer tiene como precio de mercado en Polonia alrededor de 7,2 euros el metro cuadrado para la base del revestimiento que estamos analizando y unos treinta céntimos más aproximadamente para los decorados lo que significa que lo está vendiendo a unos 7,5 euros. A parte de los diseños, que evidentemente son diferentes, la diferencia fundamental de nuestro revestimiento será el espesor (grosor de la pieza) puesto que Baldocer tiene unos 9,5 mm mientras que Halcón tendrá unos 8,5mm.

Respecto al precio de mercado de STN del rectificado en brillo en el formato 60x60 ellos están alrededor de los 5,2 euros (9,5mm) y nosotros, por lo contrario, tendremos un espesor de 8,5mm para conseguir más competitividad dentro del mercado.

12.2.4. Selección de un método para la fijación de precios

La fijación de precios se basará en el valor que percibido por el mercado y la presión que ejerza la competencia siempre que este precio no sea inferior a los costes y permite un margen de beneficios adecuado.

12.2.5. Selección del precio final

Teniendo en cuenta los objetivos y el método de fijación del precio junto a la competencia, la demanda y los costes nos disponemos a seleccionar el precio final. Además, consideraremos también la investigación de mercados elaborada para el proyecto; por tanto, el precio medio del producto sería:

- 30x90 Revestimiento Pasta Blanca Rectificada: 6,8 eur/m² (base) y 7,2 eur/m² (decorado)
- 60x60 Pavimento Porcelánico Rectificado: 5 eur/m²

12.3. Estrategias sobre el precio

Para la colección Sary de Onice utilizaríamos la estrategia de penetración la cual consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de

mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente un gran número de consumidores y conseguir la mayor cuota de mercado posible. Esto será rentable para la fábrica por el volumen que se espera de ventas y teniendo en cuenta el bajo coste industrial debido a las economías de escala.

Hemos elegido dicha estrategia puesto que nuestro distribuidor lo va a distribuir en grandes cadenas y lo precisa para poder entrar en las mismas y proporcionarles a ellas y a nosotros el volumen.

13. MARKETING MIX: DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN

El método de entrada propuesto para internacionalizar Onice en Polonia es la exportación directa. A través de la recepción de diferentes pedidos y, lo que esto podría suponer a la empresa, en cuanto a beneficios. Así, hemos decidido establecer una serie de relaciones en el mercado polaco.

Según los datos obtenidos y extraídos del ICEX, el esquema típico de los canales de distribución polacos pasa por tres niveles diferentes o de elección. Un primer nivel de distribución en el que se puede optar por diversas alternativas:

- Importadores: especializados en productos específicos o en grupos de productos. Son conocedores del mercado y de los reglamentos que afectan a los productos.
- Mayoristas: Hipermercados, supermercados y pequeño comercio adquieren ciertos productos con la intermediación de los mayoristas, aunque la mayoría han creado sus propios centros de compras para asegurarse un mejor aprovisionamiento y controlar los costes.
- Agentes y distribuidores: la mayor parte de los productos importados dependen de los agentes de importación y distribución para acceder al mercado polaco. Los agentes efectúan los pedidos de mercancías y firman los documentos de los exportadores que representan, pero no suelen tomar posesión de los productos de sus representados.

En un segundo nivel aparece el comercio minorista organizado, estructurado en centrales de compra. En algunos casos con delegaciones de compra a nivel regional repartidas por toda la geografía polaca. Estas centrales consisten en plataformas logísticas, almacenes de productos desde los que se redistribuye la mercancía.

En tercer y último nivel aparece el comercio minorista más tradicional, establecimientos más especializados y orientados al sector “gourmet”.

Tras este pequeño análisis podemos decir que “el panorama de la distribución polaca está dominado, al igual que en España y Europa por los grandes grupos de distribución”, según se apunta en la página web del Instituto Español del Comercio Exterior (ICEX).

13.1. Estructura y diseño del canal de distribución

Tras analizar los canales de distribución polacos, explicados en el apartado anterior, podemos decir que nos situaríamos en el primer nivel dónde la mayor parte de los productos importados dependen de los agentes de importación y distribución para acceder al mercado.

En cuanto a la estructura de los canales de distribución, tanto a nivel de mercado como a nivel sectorial, determinamos que para la estructura vertical contaremos con dos intermediarios, el mayorista (Egen SA) hará de distribuidor exclusivo y éste tendrá varios minoristas sin embargo nos centraremos en el principal detallista (OBI), una central de compras la cual será el enlace con el consumidor final y la que más volumen aportará. Esto es, para tener un control más efectivo y que la estructura del canal se haga más efectiva debido a que nuestro mayorista tiene una relación muy estrecha y confiable con la gran central de compras.

Imagen 33: La Estructura del Canal



Somos conscientes de que nuestra la empresa no podrá controlar e influir directamente en la distribución, de este modo, se pretende que la relación con el distribuidor sea lo más transparente posible para conocer la mayor información de cómo se comercializa y la manera en la que llega nuestro producto hasta el consumidor final.

En cuanto al análisis de la estructura horizontal, el grado de cobertura de la marca será selectiva, es decir, la serie Sary de revestimiento y pavimento a juego será distribuida por uno de los más grandes detallistas en Polonia (OBI) a través nuestro *partner* Egen SA. La venta del modelo Sary en Polonia se hará a través de establecimientos y tiendas especializadas en bricolaje, construcción y decoración.

Para la elección de los distribuidores hemos tenido en cuenta las características del producto y el segmento de mercado al que nos íbamos a dirigir, haciendo hincapié en la calidad del servicio que ofrecemos (básicamente, disponibilidad de producto y buen paletizado); traducido a la calidad del producto y la empresa.

Según las características del entorno y la información recabada en el ICEX, dado que Polonia forma parte de la Europa de los 27, no tendríamos ninguna barrera de entrada legal, política o económica ya que es un país que se rige bajo los marcos comunes (políticos, sociales, económicos y legales) que conforman los estados miembros de la Unión.

En cuanto a la competencia analizada más extensamente en apartados anteriores del trabajo, podemos decir que la mayor parte de la competencia distribuye los productos cerámicos a través de la venta en establecimientos y grandes almacenes dedicados al sector de la construcción, el bricolaje y el hogar.

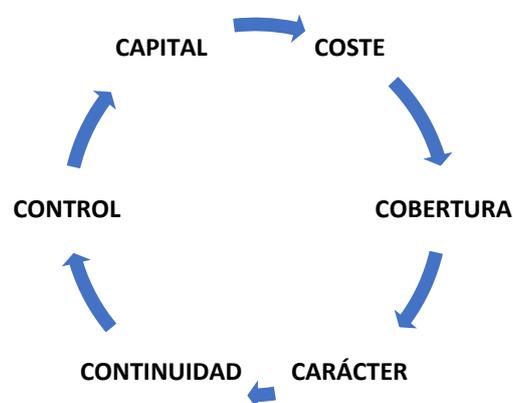
Los consumidores polacos tienen unos hábitos de consumo y de compra muy similares a los españoles al pertenecer a una misma cultura, la 'europea' y, según un estudio realizado por el Proyecto Globalización y pluralismo (2007).

La colección Sary es un producto que cubre una necesidad específica: chapar las paredes y suelos con los acabados sofisticados que demanda el mercado a un precio muy competitivo generando confort y bienestar. El valor del producto no es de un precio muy elevado, la población que tiene unos ingresos medios puede permitirse la compra del mismo.

13.2. Condicionantes estratégicos del canal

Según los condicionantes estratégicos y específicos del canal (6C's) en cuanto a la variable de coste, somos conscientes de que Halcón Cerámicas es una empresa que no podría cubrir una inversión cuantiosa para desarrollar un canal de distribución puesto que trabaja con márgenes reducidos, en contraste a empresas como el Grupo Pamesa o Porcelanosa.

Gráfico 2: Condicionantes estratégicos del Canal (6 C's)



El capital/coste de su mantenimiento sería viable a través de la aportación de todas las muestras necesarias para exponer el material a través de descuentos por promoción, mientras que gastos de logística irán a cargo de los intermediarios. Por este motivo, para ofrecer una cobertura media teniendo una cuota de mercado razonable y acometiendo una entrada satisfactoria, hemos decidido que una de las grandes centrales de compras polacas (OBI) serán quien comercialice la serie Sary en este mercado. Esta gran cadena de distribución de materiales de construcción y bricolaje será nuestra principal fuente de ventas/volumen.

Asimismo, hemos considerado que mediante el contacto y las relaciones entre Egen y OBI por el grado de ingresos que ambas tienen en el mercado por su facturación, pueden dar continuidad y estabilidad a largo plazo para vender el producto y obtener beneficios. Igualmente, consideramos que estableciendo una serie de contratos iniciales anuales de compra-venta podamos tener un control 'medio' sobre los precios, políticas promocionales y servicio pre y postventa del producto.

Por último, con respecto al carácter, no lo analizaremos puesto que se trata de una operación de internacionalización.

Imagen 34: Logo OBI



OBI cuenta con 650 establecimientos en el mundo, unos ingresos de 6.7 mil millones de euros y, opera en Polonia desde hace más de una década. La marca tiene alrededor de 50 tiendas en las principales ciudades de Polonia.

Esto supone que una de las cadenas de distribución especializadas que cuenta con diferentes tiendas repartidas en todo el país, con lo cual podemos llegar a diferentes puntos y regiones a través de estos, lo que significará que tendríamos una cobertura media. Además, del nivel de facturación con el que cuenta este distribuidor y la gran variedad de tiendas repartidas a lo largo del territorio y la reputación que ostenta en el sector de las ventas de materiales de

construcción, bricolaje y hogar. Esto hace que nos de la seguridad de que nuestro producto llegue en perfectas condiciones hasta el consumidor final.

Asimismo, estos puntos de venta están más predispuestos a comercializar otras marcas europeas ya que sus tiendas están repartidas por todo el mundo. Aunque hemos optado por un canal medio de distribución mediante 2 intermediarios, y se relega la distribución al país a otros; Halcón Cerámicas se hará cargo del proceso de exportación, es decir, contará con un delegado de ventas propio responsable de todo el mercado polaco. Trabajarán en el país eslavo y sus funciones serán mantener el contacto con el distribuidor principal y controlar que el proceso comercial se ajusta a las políticas planificadas por la empresa.

13.3 Gestión del canal

El delegado de ventas del mercado polaco se encargará de ponerse en contacto con las empresas distribuidoras (pedidos, control del canal, tramitaciones, etc.). Para ello, Halcón Cerámicas se encargará de la formación de este representante para que después este imparta programas de formación continua a los distribuidores.

Además, a los distribuidores se les proporcionará información, características, beneficios y garantías del producto explicadas en polaco. Así, se pretende que los consumidores perciban la imagen a través de estos.

Una de la forma de motivar a los distribuidores y, que estos se sientan parte de la empresa y, realicen su trabajo de la forma más exitosa posible es incentivándolos. Para ello se utilizarán incentivos como los rappels sobre ventas o pagarés, visitas a la matriz y reconocimiento del trabajo bien hecho aplicando mayores márgenes o descuentos.

14. MARKETING MIX: DECISIONES DE COMUNICACIÓN

La comunicación es una herramienta estratégica indispensable para cualquier compañía que quiera estar bien posicionada en el mercado. Sin comunicación

no hay relación con el mercado. El objetivo principal de la comunicación es influir directa o indirectamente en el comportamiento de compra del consumidor.

Para Kotler y Keller (2012) las comunicaciones de marketing son medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden. De cierta manera, las comunicaciones de marketing representan la voz de la empresa y sus marcas; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores.

Los objetivos de comunicación que vamos tener en cuenta para desarrollar las posteriores acciones son:

- Conseguir que los consumidores conozcan la marca Onda International Ceramics. Al tratarse de una marca nueva en un mercado nuevo, los consumidores no tienen conocimiento previo del producto y de los beneficios que les puede aportar, por tanto, se deben realizar esfuerzos en comunicación en esta línea.
- Posicionar la marca dentro del Tile of Spain y que se relacione como líder en relación calidad precio para que los importadores principales piensen en ONICE a la hora de comprar este tipo de producto.
- Conseguir notoriedad de marca. De esta forma, ONICE podrá diferenciarse de sus competidores directos, y convertirse en una marca de referencia en el mercado polaco.
- Consolidar la colección Sary en el mercado polaco. Lograr que la facturación en el mercado aumente respecto al año anterior

Por tanto, ONICE debe desarrollar una serie de acciones de comunicación dirigidas al público objetivo polaco con el fin de hacer ver sus valores, posicionar su marca y obtener la imagen deseada. De esta forma, dividiremos las acciones en dos grandes bloques: comunicación online y comunicación offline. Cabe destacar que el sector cerámico, desde el punto de vista del marketing es muy tradicional todavía (desde el punto de vista del fabricante) por lo que las acciones se centrarán en la dimensión *offline* especialmente.

14.1. Comunicación *offline*

Acción 1: Venta personal

- I. Público al que se dirige: Distribuidor
- II. Estrategia empleada: estrategia *push*, en este caso orientamos los esfuerzos de comunicación en el distribuidor, incentivando la selección de nuestro producto con tal de informar, persuadir y desarrollar actitudes favorables hacia nuestro producto y organización.
- III. Acción: La función de venta personal se puede clasificar de acuerdo a tres criterios: el lugar donde se lleva a cabo, la actividad desempeñada por el vendedor y la forma de efectuar la comunicación:
 - Según el lugar de realización, el primer paso se da con una visita por parte del comercial de la zona con el correspondiente desplazamiento donde se encuentre el potencial comprador. En nuestro caso, como Onice no está presente en Polonia lo que haremos es un viaje al país para hacer un estudio de mercado (entrevistas personales con preguntas abiertas – cualitativo) visitando a potenciales compradores y conocer cuál es el tipo de producto que podría interesar. (ver anexos)
 - Según la actividad principal desempeñada por el vendedor, este se encargará de hacer una labor de investigación, presentación y asesoramiento a los potenciales compradores con el fin de conocer y presentar a la marca/empresa.
 - Según la forma de efectuar la comunicación, se llevará a cabo en primer lugar con una llamada telefónica para concertar citas y luego una visita personal cara a cara con el posible distribuidor.

Acción 2: Presentación de la colección en una feria del sector (CEVISAMA)

- I. Público al que se dirige: Distribuidor

- II. Estrategia empleada: estrategia *push*, orientando los esfuerzos de comunicación en el distribuidor para que conozca nuestro producto y marca.
- III. Acción: Las ferias son en la actualidad un instrumento comercial necesario, ya que se concentran oferta y demanda en un espacio concreto; esto facilita el intercambio y el encuentro con un “público objetivo de calidad”. De esta forma, cubrimos los objetivos de dar a conocer el producto en el mercado polaco y posicionar la marca como pionera en la categoría de cerámica española con buena relación calidad-precio.

EN la feria que centraremos la acción será en el certamen más importante para el *Tile of Spain*, que tiene lugar en Valencia (CEVISAMA) a principios del mes de febrero.

Imagen 35: Hall de la Feria de Valencia en CEVISAMA



Acción 3: Promoción ventas

- IV. Público al que se dirige: Distribuidor
- V. Estrategia empleada: estrategia *push*, en este caso orientamos los esfuerzos de comunicación en el distribuidor, incentivando la selección de nuestro producto con acciones comerciales.
- VI. Acción: Con el fin de poder empujar al distribuidor a promocionar/comprar nuestro producto vamos a llevar a cabo una serie de acciones a corto plazo. Dichas acciones consisten en el suministro de muestras gratuitas para que puedan hacer el testeo del producto in situ,

paneles de presentación para poder exponer la colección y rápeles por volumen a final de año con el fin de conseguir un compromiso por parte del mayorista.

Imagen 36: Panel presentación de la serie Sary 30x90 revestimiento



Imagen 37: Panel presentación de la colección 60x60 Pavimento Porcelánico:

Sary



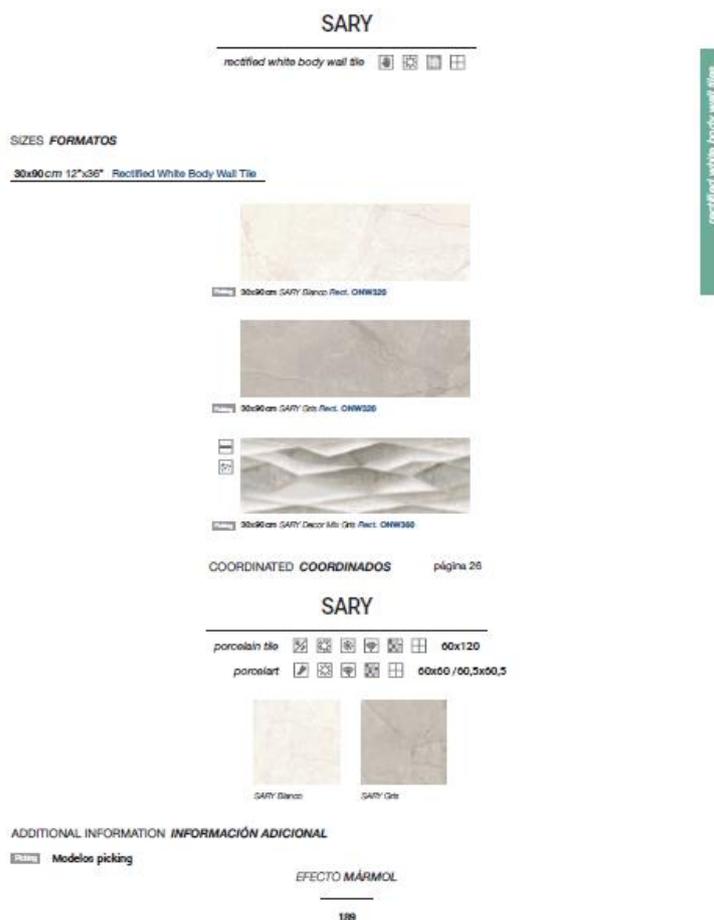
Acción 4: Catálogo/buzoneo

- I. Público al que se dirige: Cliente final
- II. Estrategia empleada: Estrategia *pull*, se trata de que sea el consumidor final quien reclame el producto al distribuidor.
- III. Acción: La fábrica, de forma trimestral, hará un 1% de descuento por marketing según la facturación de los productos Sary (el primer trimestral será de un 5%) con el fin de que Egen muestre en sus catálogos/buzoneo la colección para darla a conocer y empujar sus ventas.

En los mismos primarán el aspecto visual, no obstante, el texto será una herramienta importante que contendrá toda la información de carácter informativo relacionada con el producto, donde se desarrollará:

- Descripción de la colección de revestimiento y pavimento rectificado Sary.
- Ventajas asociadas a su utilización.
- Puntos de venta donde conseguirlo.
- Información de contacto y directorio de redes sociales.

Imagen 38: Imagen catálogo colección Sary



14.2. Comunicación *online*

Acción 5: Rediseño página / imagen corporativa

- I. Público al que se dirige: Distribuidores y cliente final.
- II. Estrategia empleada: estrategia *pull*, en la que se muestra realmente quién es la empresa y que productos ofrecemos, así como una mejora de la imagen corporativa.
- III. Acción: la página web de ONICE presenta un sitio web básico con información de la empresa y los productos, empleando una comunicación unidireccional, interactuando con el usuario básicamente por e-mail. Igualmente, destacar las siguientes características que posee en la actualidad:
 - Web básica: desfasada.
 - Contenido poco visual y atractivo.
 - Falta de información sobre la empresa y sus productos.

Con esta acción, tras hacer un diagnóstico de la página web, trataremos de hacer el sitio web de la empresa más útil para el B2B haciendo posible la descarga de información de gran utilidad para los clientes de la fábrica con el fin de reducir los tiempos de espera para cierta información. Por lo tanto, en la página web, aparte de ver los productos de la empresa y poder descargar sus catálogos, será posible:

- a. Descargar imágenes en alta definición de las piezas y ambientes de todas las colecciones.
- b. Descargar el *packing list* actualizado de la fábrica.
- c. Descargar las fichas técnicas de todas las referencias en gama.
- d. Relación de posibles pavimentos a juego con revestimientos en gama.

Adicionalmente, a modo de mejora de imagen corporativa, se van a llevar a cabo pequeños cambios a nivel visual de la empresa para profesionalizar la misma. Un ejemplo es el pie de firma en los correos electrónicos (el antes y el después de la firma del comercial de la zona).

Imagen 39: Firma antes de la acción de mejora de imagen corporativa

Joan Poles

Area Manager

Cell Phone: +34 663 33 77 44

E-mail: jpoles@oniceramics.com

www.oniceramics.com

Download our catalogue here → <https://oniceramics.es/wp-content/uploads/2018/04/CATALOGO-GENERAL-2018-ONICE.pdf>

Imagen 40: Firma después de la acción de mejora de imagen corporativa

Joan Poles

Area Manager

Cell Phone: +34 663 33 77 44

E-mail: jpoles@oniceramics.com

www.oniceramics.com

Download our 2019-2020 catalogue here → https://oniceramics.es/wp-content/uploads/2019/04/CAT_ONICE_2019_OP.pdf



Acción 6: Presencia RRSS

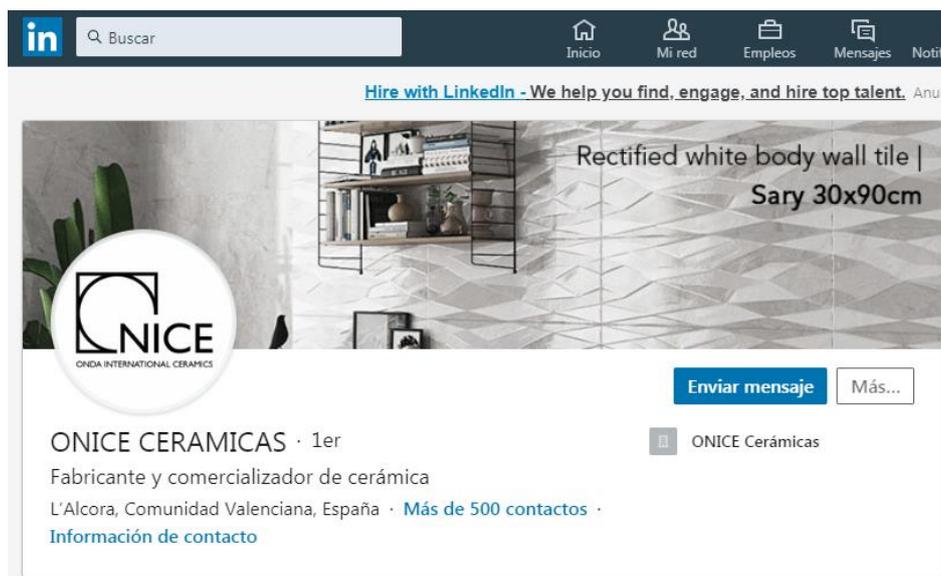
- I. Público al que se dirige: Distribuidores y Cliente final
- II. Estrategia empleada: estrategia *push and pull*, en ella volvemos a orientar los esfuerzos de comunicación en el consumidor final para que reclame nuestro producto en el punto de venta (*pull*) y dar a conocer Onice a otros distribuidores o mejorar la imagen de los actuales (*push*).
- III. Acción: Las redes sociales son una forma atractiva de fortalecer las relaciones con los clientes y los socios de interés de la empresa y más teniendo en cuenta que Polonia es uno de los países con más usuarios de social media que hay en toda Europa Central, según las estimaciones de *eMarketer*.
 - Creación de cuenta corporativa en Facebook: Se creará una página en esta red social con la finalidad de crear relaciones más dinámicas con los clientes, ofrecerles actualizaciones detalladas sobre los productos y construir marca. De esta forma, la empresa podrá monitorear la actividad de la página gracias a Facebook Insights (información sobre likes y comentarios), Facebook Adds y post promocionales que nos informarán sobre el alcance y clics/acciones. El contenido estará orientado a ofrecer información relevante para el usuario como consejos, tendencias o actualidad, primando el aspecto visual en cada una de las publicaciones.

Imagen 41: Página principal de cuenta Onice en Facebook



- Creación de cuenta corporativa en LinkedIn: Se creará una página en esta red social con la finalidad de crear relaciones más dinámicas B2B de modo más profesional y dinámico con los clientes y potenciales, ofrecerles actualizaciones detalladas sobre los productos y construir marca. El contenido estará orientado a ofrecer información relevante para el usuario como consejos, tendencias o actualidad, primando el aspecto visual en cada una de las publicaciones.

Imagen 42: Página principal de cuenta Onice en LinkedIn



Acción 7: SEM y SEO

- I. Público al que se dirige: Cliente final.
- II. Estrategia empleada: estrategia *pull*, como forma de obtener notoriedad y facilidad de búsqueda pensando en el cliente.
- III. Acción: Estar bien posicionado en los buscadores principales es fundamental para aumentar la probabilidad de éxito en Internet, para ello vamos a hacer un híbrido de publicidad orgánica (SEO) y de pago (SEM).

Teniendo en cuenta que el 70% de la población polaca utiliza el buscador Google en su día a día (según datos extraídos del portal web especializado en SEO Statista) se realizará una campaña de Google Adword con la finalidad de asegurarnos presencia en la red. De esta forma, se pretende aparecer en las primeras posiciones en las búsquedas de los clientes para aumentar el tráfico en la página web de la empresa y captar nuevos clientes. Se deben emplear *keywords* adecuadas, para así, conseguir un mayor número de impactos. El coste de esta acción varía según los clics que hagan los usuarios en el anuncio, accediendo a su página web.

Los clientes disponen cada vez de menos tiempo en buscar información en Internet y son más exigentes. Por eso, se propone incorporar a la página web de la empresa *keywords* como “azulejo económico”, “azulejo sostenible”, “azulejos ecológicos”, “cerámica de calidad”.

En este punto, al igual que en el SEM, se deberá adaptar la web a cada idioma, definir palabras claves para el país polaco y plantear una estrategia en función de cada buscador. En este caso, como hemos mencionado anteriormente Polonia está en usando en gran parte Google como buscador, por lo que afectará a la estrategia elegida positivamente.

15. CRONOGRAMA

<i>Acción</i>	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
<i>Venta personal</i>	X											
<i>Feria</i>		X										
<i>Promoción de ventas</i>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Catálogo / Buzoneo</i>		X	X	X	X	X	X					
<i>Rediseño imagen corporativa</i>	X	X	X									
<i>Redes Sociales</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>SEM y SEO</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

16. PLAN DE CONTROL

Desde el momento en que implementamos las acciones de marketing es esencial recoger información de forma periódica de los resultados o clientes para ajustar y tomar las medidas necesarias para cumplir los objetivos esperados (apartado 9).

Por tanto, indicadores como herramientas de medida han de ser establecidas para controlar de modo objetivo cómo está yendo la empresa. En la siguiente tabla podemos ver la relación entre los objetivos, las acciones y el control de éstos midiendo qué es lo que está sucediendo en cada momento. En la última columna, indicamos la frecuencia con la que la empresa va a revisar los resultados hasta el momento con el fin de poder llevar a cabo las correcciones oportunas con el tiempo suficiente.

Tabla 33. Plan de Control

OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDAD
<i>Objetivo 1: Atraer un 15% de clientes nuevos en 12 meses.</i>	Numero nuevo de clientes en 2020	Semestral
<i>Objetivo 2: Incrementar los ingresos de explotación en un 20% el primer año</i>	Ingresos de explotación en 2020 (%)	Trimestralmente
<i>Objetivo 3: Conseguir un aumento del 5% de beneficio después de impuestos en el siguiente año.</i>	Beneficio después de impuestos en 2020	Anual
<i>Objetivo 4: Aumentar en un 0,5 la cuota de mercado en el sector cerámico en un año.</i>	Cuota de mercado en el sector cerámico del Grupo Halcón a finales de 2020	Anual
<i>Objetivo 5: Mejorar la interactividad con el cliente en un 50% en 12 meses (Engagement).</i>	Número de respuestas al cliente en Redes Sociales, Bloggs, etc.	Mensualmente
<i>Objetivo 6: Incrementar el conocimiento de marca en un 20% en 12 meses.</i>	Encuestas en eventos importantes en el mundo del diseño (Intergift Madrid, Cevisama, etc.)	Anual
<i>Objetivo 7: Conseguir que el 90% de nuestros clientes estén satisfechos en 12 meses.</i>	Encuestas de satisfacción de clientes	Trimestralmente
<i>Objetivo 8: Conseguir un</i>	Encuestas de satisfacción	Trimestral

100% de satisfacción de los empleados.	de empleados	
Objetivo 9: Conseguir que en 5 años se relacione nuestra marca con calidad un 4 en una escala del 1 al 5.	Encuestas en eventos importantes en el mundo del diseño (Intergift Madrid, Cevisama, etc.)	Semestralmente

17. PRESUPUESTO

Después de desarrollo las propuestas de acciones de marketing, y situarlas en el tiempo, es necesario cuantificar cuánto cuesta la empresa desarrollará estas ideas para ver si son viables o no.

Acción	DESGLOSE DEL COSTE	TOTAL
<i>Venta personal</i>	4 viajes/año = 4 x 800eur	3.200 €
<i>Feria</i>	Stand de 150 m2 (136,9 €/m2)	20.535 €
<i>Promoción de ventas</i>	Muestras + Paneles *Rapel sobre Ventas	1.000 € *
<i>Catálogo/Buzoneo</i>	Marketing, Publicidad, Buzoneo	500 €
<i>Rediseño página / imagen corporativa</i>	Subcontratación de servicios de diseño gráfico e informático	2.500 €
<i>Redes Sociales</i>	Inversión en Facebook Ads y LinkedIn Ads	2.000 €
<i>SEM y SEO</i>	Compra de anuncios (SEM) y estudio de meta etiquetas junto con creación de	3.000 €

	contenido de calidad y enlaces óptimos	
TOTAL		32.735 €

Adicionalmente, habrá una parta del presupuesto dirigida a la promoción de la colección Sary que tratará de incentivar la compra en volumen por parte del distribuidor polaco en forma de *RAPEL sobre ventas (escalonado), el cual suele funcionar muy bien en estos casos ya que es una forma de incentivar positivamente al comprador y beneficia de forma recíproca a las dos partes interesadas:

Tabla 34: Descripción rapel sobre ventas ONICE-EGEN SA

RAPEL sobre ventas ONICE-EGEN SA

0 – 100K → 0%
100K – 130K → 0,5%
130K – 150K → 1%
150K – 170K → 1,5%
170K – 200K → 2 %
200K < → 3%

18. ANEXOS

Buenos días/tardes. AGRADECERÍAMOS MUCHO SU COLABORACIÓN contestando a las preguntas que aparecen a continuación, cuyo objetivo es conocer su opinión sobre PRODUCTOS CERÁMICOS. Es una investigación realizada para el Master en Marketing e Investigación de Mercados de la Universitat JAUME I de Castellón. Respecto a la información que usted nos facilite le garantizamos una total confidencialidad y anonimato, al ser los datos tratados de un modo global y no individualmente. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos sino meramente de investigación.

1.-CUESTIONES GENERALES SOBRE LA CERÁMICA

- P.1 ¿Compra usted CERÁMICA?
 1 Sí 2 No (pasar al apartado nº 5)
- P.2 ¿Qué TIPO DE CERÁMICA compra con más frecuencia?
 1 Pasta roja 2 Pasta Blanca 3 Porcelánico 4 Otros _____
- P.3. ¿Y en cuál es el nivel de precios al que trabaja?
 1 Bajo 2 Medio bajo 3 Medio alto 4 Alto
- P.4 ¿De dónde ADQUIERE habitualmente la cerámica?
 1 Italia 2 España 3 Polonia 4 Otros _____
- P.5 Por favor podría indicarnos la **IMPORTANCIA** que tiene para usted los siguientes **ATRIBUTOS** cuando compra **CERÁMICA** (donde 1 es nada importante y 5 es muy importante):

1	Calidad	1	2	3	4	5
2	Precio	1	2	3	4	5
3	Tipo de pasta	1	2	3	4	5
4	Colores	1	2	3	4	5
5	Textura / Acabado	1	2	3	4	5
6	Fábrica	1	2	3	4	5
7	Que sea producto de mi región	1	2	3	4	5

- P.6. Responda, si es tan amable a las siguientes consideraciones relacionadas con el **PRECIO** de la **CERÁMICA** (donde 1 es nada importante y 5 es muy importante):

1	Yo busco relación calidad precio	1	2	3	4	5
2	El precio es algo secundario. Busco calidad	1	2	3	4	5
3	Para mí lo más importante es el precio	1	2	3	4	5

- P.7 Valore usted del 1 al 5 el **NIVEL DE INTENSIDAD** con el que ha buscado en las siguientes **FUENTES DE INFORMACIÓN** (donde 1 es "no lo he consultado" y 5 es "ha sido fundamental"):

1	Consulta a familiares, amigos, conocidos...	1	2	3	4	5
2	Revistas especializadas	1	2	4	4	5
3	Internet (página web, blogs, redes sociales, etc)	1	2	3	4	5
4	Medios de comunicación escritos de difusión general	1	2	4	4	5
5	Ferias del sector	1	2	4	4	5

2.-CERÁMICA ESPAÑOLA

- P.8 ¿Suele consumir usted **CERÁMICA ESPAÑOLA**?
 1 Sí 2 No (pasar al siguiente apartado)
- P.9 ¿Qué tipo de cerámica considera de mejor calidad?
 1 Cerámica española 2 Cerámica Polaca
- P.10 ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por **CERÁMICA ESPAÑOLA** (€/m²)?
 Revestimiento en pasta blanca rectificada 30x90:

De 0 a 2	De 2 a 4	De 4 a 6	De 6 a 8	De 8 a 10	10 o más
1	2	3	4	5	6

 Pavimento porcelánico rectificado 60x60:

De 0 a 2	De 2 a 4	De 4 a 6	De 6 a 8	De 8 a 10	10 o más
1	2	3	4	5	6

- P.11 ¿Suele ir usted a FERIAS DE CERÁMICA ESPAÑOLA?
 1 Sí 2 No

- P.12 ¿A qué feria de CERÁMICA ESPAÑOLA suele asistir?

1	Cevisama
2	Cersaie
3	Otras: _____

- P.13 ¿Preferiría trabajar con exclusividad de una colección de CERÁMICA ESPAÑOLA? 1 Sí 2 No

3.- SOPORTE DE MARKETING / FÁBRICANTE

- P.14 ¿Estaría dispuesto a pagar a la fábrica por soporte en marketing?
 1 sí 2 No (pasar al siguiente apartado)

- P.15 Por favor podría indicarnos la **IMPORTANCIA** que tiene para usted las siguientes **HERRAMIENTAS** de presentación de CERÁMICA ESPAÑOLA (donde 1 es nada importante y 5 es muy importante):

1	Paneles expositores	1	2	3	4	5
2	Cunas	1	2	3	4	5
3	Ambientes	1	2	3	4	5
4	Imágenes en alta resolución	1	2	3	4	5

- P.16 ¿Qué información necesita en los paneles expositores? (puede marcar varios):

1	Nombre de la serie
2	Colores disponibles
3	Acabado de la colección (brillo/mate, rectificado/no rectificado...)
4	Materiales (porcelánico, pasta blanca...)
5	Imagen con ambiente
6	Otros

- P.17 Por favor podría indicarnos aproximadamente el **PRECIO** que estaría dispuesto a pagar por un panel expositor:

1	Menos de 15 euros	
2	Entre 15 y 30 euros	
3	Entre 30 y 50 euros	
4	Más de 50 euros	

- P.18 Por favor podría indicarnos la **IMPORTANCIA** que tiene para usted los siguientes aspectos relacionados con el **FABRICANTE** (donde 1 es nada importante y 5 es muy importante):

1	El personal de atención (Amabilidad, atención)	1	2	3	4	5
2	Proximidad geográfica	1	2	3	4	5
3	Diseño de la página web	1	2	3	4	5
4	Seguridad de compra (disponibilidad, calidad...)	1	2	4	4	5

- P.19 Valore usted del 1 al 5 el **NIVEL DE INTENSIDAD** con el que ha buscado en las siguientes **FUENTES DE INFORMACIÓN** a la hora de comprar:

1	Consulta a otros compradores	1	2	3	4	5
2	Revistas especializadas	1	2	4	4	5
3	Internet	1	2	4	4	5
4	Redes sociales	1	2	3	4	5
5	Páginas web	1	2	3	4	5
6	Blogs	1	2	3	4	5
7	Ferias del sector tecnológico y de movilidad	1	2	4	4	5

6.-DATOS GENERALES DE CLASIFICACIÓN

- P.20. ¿Sería tan amable de indicar en qué tramo de edad se encuentra?

De 18 a 24 años	De 25 a 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 54 años	De 55 a 64 años	65 años o más
1	2	3	4	5	6

- P.21. ¿Cuál es su ocupación principal?

Estudiante	Trabaja	Trabajo en el hogar	Jubilado/a	Parado/a
1	2	3	4	5

- P.22. ¿Cuál es su nivel de estudios superado?

Sin estudios	Primarios (Hasta los 10 años)	Primarios (EGB, FP1)	Bachiller o FP2	Universitarios medios	Universitarios superiores
1	2	3	4	5	6

- P.23. ¿Considere los ingresos totales mensuales que entran en su hogar en euros?

0-1.000	1.001-1.500	1.501-2.000	2.001-2.500	Más de 2.500
1	2	3	4	5

- P.24 Señale el nº de miembros del hogar:

- P.25. Género: 1 Hombre 2 Mujer

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Entrevista I (Análisis Interno): 4 P's y Competencia

Fecha:

Entrevistado / Cargo:

PREGUNTAS:

1. **Producto:** Criterios de diseño (formato, tonos, porosidad, dónde salen las ideas... Porque unos son más caros que otros y características)
2. **Precio:** Criterio de fijación, objetivos, promociones, *outlet*...
3. **Distribución:** ¿Cómo? Agentes, grupos de compra, venta directa... ¿Y de qué depende?
4. **Comunicación:** Ferias (cuáles y por qué), promoción de ventas, catálogos, paneles, ¿herramientas de comunicación?
5. ¿Competencia directa? ¿Países como India, China, Italia y Brasil?

Entrevista II (Lanzamiento Producto)

Fecha:

Entrevistado / Cargo:

PREGUNTAS:

Formatos, colores, decorados, material, *outsourcing*, precio, formas (*brick*, ondulado...), nombre de la serie, panel, dónde venderlo (agentes, directamente...), ¿alguna feria de países árabes? ¿A qué países mejor?

Caja Pavimento Rectificado 60x60:



Caja Revestimiento Rectificado 30x90:



19. BIBLIOGRAFÍA

ASCER (2019). Un sector competitivo. Recuperado julio 4 2019. <https://www.ascer.es/sectorDatos.aspx?lang=es-ES>

EGEN (2019). Página web corporativa. Recuperado julio 4 2019: <http://egen.pl/egensa/>

Focus Economics (2020). Poland Economic Outlook. Recuperado febrero 2, 2020 de Focus economics: <https://www.focus-economics.com/countries/poland>

Fotocasa. (2015). Los españoles y su relación con la vivienda. Recuperado enero 28, 2017: <http://www.fotocasa.es/blog/wp-content/uploads/2016/06/informe-fotocasa-2015.pdf>

ICEX (2017). Polonia debería duplicar el número de viviendas. Recuperado junio 23, 2018, de ICEX: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017736985.html?idPais=PL>

ICEX (2019): ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado junio 23 2019: <https://www.icex.es/icex/es/index.html>

ICEX (2017). Polonia debería duplicar el número de viviendas. Recuperado junio 23 2019: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017736985.html?idPais=PL>

Inttegrum. (2015). Página web corporativa. Recuperado julio 4 2019: <http://www.inttegrum.com/contacto>

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2011). *Principles of marketing / Philip Kotler ... Et al* (2nd ed.). London: Prentice Hall Europe.

Kotler, P., Singh, R. (1981): Marketing warfare in the 1980s. McKinsey Quarterly.

Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J. Wong, V., Miquel, S., Bigné, E. y Cámara, D. (1999): Introducción al Marketing, Segunda edición europea, Edit. Prentice Hall.

Kotler, Ph., Lane, K., Cámara, D., Mollá, A. (2006): Dirección de Marketing, 12ª Ed. Madrid: Pearson Education (Prentice Hall).

Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurelo, C. (2008). Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado (2nd ed.). México: McGraw Hill.

Lazaro, C., Ramon Trilles, V., Gomez, F., Allepuz, S., & Fraga Chiva, D. (2011). Boletín de la Sociedad Española de Cerámica y Vidrio.

Moliné, M., & Moline, M. (2004). Malicia para vender con marca: Método paso a paso combinando la técnica del marketing con la astucia de los maestros de la estrategia militar. Bilbao: Deusto.

Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M. Á., & Quintilla, I. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Editorial UOC. (Capítulo 2, 3 y 6).

Periódico del Azulejo (2013) Feria Valencia fuerza la igualdad de precios en Cevisama y Hábitat. Recuperado marzo 3 2019: https://www.elperiodicodelazulejo.es/noticias/actualidad/feria-valencia-fuerza-igualdad-precios-cevisama-habitat_505.html

Promonegocio (2007). Estrategias de Precios. Recuperado julio 20 2019 en: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Sainz de Vicuña, J. (2006): El plan de Marketing en la práctica, 5ª edición, edit. ESIC.

Santesmases, M. (2012). Marketing. Conceptos y estrategias. 6ª Edición. Pirámide.

Statista (2019): Porcentaje de población que se conectó a Internet diariamente en Polonia 2007-2019. Recuperado julio 2 2019: <https://es.statista.com/estadisticas/661984/porcentaje-de-individuos-que-se-conectaron-a-internet-diariamente-polonia/>

Vicente, M. A., et al (2009). Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades. Pearson (Buenos Aires).

World Economic Forum (2018). The global competitiveness report 2016-2017. Recuperado abril 3 2019: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Yoram W. y Richard C. (1974) Industrial market segmentation. Industrial marketing management. Páginas 153-166.