

Trabajo de fin de Máster

# Plan de internacionalización de Liebherr AG Refrigeración en España y Portugal

**Hugo Prado López-Quesada**

Máster Universitario en Negocios Internacionales

UPF Barcelona School of Management

Curso 2020-2021

Mentora: Isabel Pardos



# Plan de internacionalización de Liebherr AG Refrigeración en España y Portugal

Máster Universitario en Negocios Internacionales  
UPF Barcelona School of Management

**Curso 2020 -  
2021**

**Autor**

Hugo Prado  
López-Quesada

**Mentor**

Isabel Pardos



# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>2. PROPUESTA DE VALOR Y NECESIDADES A CUBRIR</b>	1
<b>3. ANÁLISIS DEL MERCADO</b>	1
3.1 Análisis del entorno (DAFO)	1
3.2 Dimensionamiento cuantitativo y cualitativo	1
3.3 Perfil de cliente y público objetivo - Análisis del entorno	1
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO</b>	1
4.1 Análisis de la competencia	1
4.2 Mapa de posicionamiento	1
<b>5. PLAN DE MARKETING</b>	1
5.1 Productos y servicios	1
5.2 Estrategia de precio	1
5.3 Mix de canales	1
5.4 Promoción	1
<b>6. PLAN DE COMERCIAL</b>	1
6.1 Estructura del equipo de ventas	1
6.2 Proyección de ventas	1
<b>7. PLAN LOGÍSTICO Y DE OPERACIONES</b>	1
7.1 Procesos básicos	1
7.2 Recursos claves	1
7.3 Asociaciones (partners) clave	1
<b>8. RECURSOS CLAVE DEL PROYECTO</b>	1
8.1 Recursos financieros	1
8.2 Recursos humanos	1
8.3 Recursos físicos	1
<b>9. ORGANIGRAMA Y FUNCIONES</b>	1
<b>10. PLAN FINANCIERO</b>	1
<b>11. RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIA</b>	1
<b>12. CONCLUSIONES</b>	1
<b>13. ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA</b>	1

## Resumen

En este documento se presenta el proceso de internacionalización de la división de refrigeración de la empresa *Liebherr-Hausgeräte Ochsenhausen GmbH* hacia España y Portugal (Mercado IBERIA).

Actualmente la importación se realiza a través de un importador externo: Frigicol. A lo largo del estudio propongo la extinción de la relación, y realizar la exportación directa a través de la creación de Liebherr Ibérica de Refrigeración.

El esquema utilizado para el proyecto consiste en: Análisis PESTEL, y DAFO, análisis del mercado potencial, y de la competencia, creación de un plan de marketing, estructura del proceso productivo, y el proceso logístico, y finalmente los recursos del proyecto y el plan financiero.

### **Áreas clave desarrolladas:**

- Plan de negocio
- Plan de absorción de las operaciones
- Plan de comunicación por la salida de Frigicol
- Plan de Marketing y Estrategia de precios
- Plan logístico y de distribución
- Plan financiero a 2030
- Plan de ventas: Grandes cuentas, Pure Players, Especialistas, Electrical Retail y D2C
- Plan de RRHH
- Plan de B2B (Supermercados, restauración, HORECA y médico)
- Identificación de riesgos y competidores

Una vez que se realizado el plan de importación directa con la apertura de una filial de la empresa, representa una oportunidad de negocio, aunque con ciertos riesgos. Gracias al plan financiero y analizando todos los escenarios posibles, vemos que hay una horquilla de rentabilidad de entre el 1.3% y el 44%, con una rentabilidad en los puntos intermedios del 15%. El crecimiento estimado y esperado por parte de la matriz es de una media de un 12% en los próximos 5 años. Por último, destacar, la creación de un equipo de trabajo de 32 personas a través de 5 departamentos.

## 1. Introducción

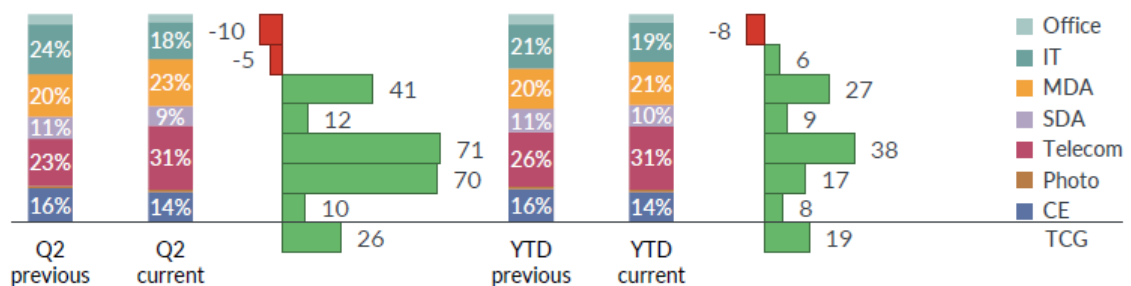
Liebherr lleva más de 60 años diseñando, investigando, y distribuyendo soluciones frigoríficas, posicionándose como experto en la refrigeración. Ante la falta de otros productos de cocina de consumo en su *portfolio* hace que sea un *player* de segundo nivel con respecto a sus competidores: BSH, HAIER, y Whirlpool. Mientras que sus competidores directos son: Miele, SubZero y SMEG entre otros.

Con presencia directa en más de 15 mercados: DACH (Alemania, Austria y Suiza), Rusia, EE.UU., Reino Unido, Bulgaria, Singapur, India, China, Japón, Australia y Nueva Zelanda entre otros. Mientras que para la expansión a otros mercados se hace a través de importadores externos, gestionados a través de una oficina central comercial.

El actual importador Frigicol, gestiona multimarcas y es el distribuidor en exclusiva de Liebherr en España. La visión 2030 de Liebherr AG es de establecer venta directa y distribución propia a través de nuevos canales (eCommerce). El mercado ibérico (España y Portugal) suponen una clara oportunidad, según el GfK Helicopter view 2021. Con una posibilidad de crecimiento de entre el 10% - 20% en el canal digital retail.

# Helicopter View Spain

Consumer basket and spending (value EUR fix)  
for technical consumer goods (TCG), YoY growth %



Fuente: [GfK's Helicopter View Report for the tech industry](#)

## 2. Propuesta de valor e identificación del problema/necesidad a cubrir

Como conglomerado empresarial, **Liebherr** tiene presencia en España y Portugal a través de las **filiales** de: grúas móviles, grúas portuarias, grúas sobre orugas, máquinas para movimiento de tierras y minería, así como hormigoneras de la marca Liebherr. También tiene presencia en Pamplona a través de la fábrica de grúas de torre. Esta presencia ayudará a la creación de unidades operativas y proporcionará sinergias a la hora de utilizar recursos propios, como en las áreas de gestión, financiera y administración, así como la conexión con autoridades locales, autonómicas y nacionales.

Los productos de refrigeración de Liebherr se **caracterizan** por su diseño, calidad e innovación. Productos de ingeniería alemana y producidos dentro de la Unión Europea (Alemania, Austria y Bulgaria), y ser el estándar en la innovación, aunque con un precio por encima de la media, enfocado a un segmento medio-alto, alto.

En los últimos años ha habido una fuerte **presión** por parte de marcas **low-cost**, así como la magnificación por parte de grupos altamente integrados (con producción y distribución propia en el mercado Iberia) y que cubren todos los electrodomésticos de la cocina, como BSH, Samsung, Electrolux, Whirlpool y LG.

Actualmente la **importación** se realiza a través de un importador **externo**: Frigicol. En este documento vamos a proponer la extinción de la relación, y proponer la exportación directa a través de la creación de Liebherr Ibérica de Refrigeración y así poder tener un mayor control del producto y la creación de servicios adicionales, creando nuevas fuentes de ingresos.

Los **resultados** esperados son que la estrategia a seguir sea la de la implementación a través de una empresa local como en los mercados con presencia local anteriormente descritos. A través de esto conseguiremos la maximización de los beneficios en el área, así como el crecimiento del negocio a través de un aumento de ventas y rentabilidad a largo plazo y la obtención de más cuota de mercado. Por último, resaltar que una estrategia para el plan Liebherr 2030 significa que 30% del negocio total sea bajo una estrategia D2C (*Direct to consumer*).

### 3. Análisis del mercado

#### 3.1 Análisis del entorno (DAFO)

##### Debilidades

- Falta de músculo financiero y comercial frente a competidores directos.
- Baja penetración de mercado meta, vs. alta en mercados DACH, expectativas muy por encima de las posibilidades, puede generar tensiones iniciales.
- Promoción local muy básica, sin inversión en medios locales, todo depende de la inversión por parte de la matriz internacional.
- Producción enfocada a mercados con alta demanda, estaríamos en la cola de necesidades.
- Personal limitado: hay fuerza laboral propia, habría que establecer un equipo propio.
- Falta de contactos comerciales en el país de destino: Debido al poco conocimiento y experiencia en el mercado destino, no se cuentan con contactos comerciales los cuales son claves para el proceso de internacionalización.
- Precio un 20% por encima de la media.
- Ausencia de red de reparación oficial propia, habría que contratar, multi-marca y llegar a acuerdos puntuales con Miele (Fabricación OEM).

##### Amenazas

- Competencia ya establecida: Al ser un país que ya importa el producto, ya existen empresas exportadoras y tienen ventaja ante una empresa exportadora nueva.
- Capacidad financiera y de lucha de precios por grandes competidores: Samsung, BSH y LG.
- No tenemos fabricación local como BSH: Balay.
- Dificultad de negociación con el punto de venta, al ser nuevo en el mercado, que rompa relaciones con el anterior importador.
- Marcas y productos bajo coste de grandes conglomerados.
- Percepción de Obsolescencia programada (Mal endémico del sector, aplicable a ciertos productores, bajo coste o de mercados en vías de desarrollo).
- Crecimiento de Samsung en el nicho de más de 160 cm con rating A++, en Europa en general en precios por debajo de 750€. (Fuente Gfk)

### Fortalezas

- Todos los productos son manufacturados en Europa, No hay aranceles de importación y red de distribución europea establecida.
- Empresa Verde/Ecológica. Tenemos los electrodomésticos más eficientes del mercado y la manufactura/producción al ser europea, ha sido con menores emisiones por las restricciones europeas y por su menor kilometraje de entrega al cliente final.
- Marca establecida como el estándar de calidad y longevidad en el mercado.
- Posibilidad de producir todo el año: La empresa es capaz de producir durante todo el año según la demanda de sus clientes.
- Negociaciones con grandes superficies se pueden iniciar desde la central, al ser también empresas con las que ya negociamos en Alemania y otros mercados periféricos.
- Experiencia exportando a mercados internacionales.
- Ya se cuenta con oficinas en Azuqueca de Henares y en Pamplona, facilidad para establecer una oficina
- Capacidad de traslado de personal cualificado de otras oficinas, España es un mercado atractivo para la relocalización.
- Marca conocida en España que ya tiene presencia en los canales comerciales minoristas y mayoristas.
- Red de asistencia técnica de terceros, asociada al actual importador, dividida por áreas geográficas de importancia.

### Oportunidades

- El mercado pide más presencia (14% de presencia) del nicho de menos de 90cm con tecnologías “No Frost” vs. Un 45% de presencia en mercados europeos continentales. (Fuente: Gfk)
- Creciente demanda de productos de calidad y enfocados al diseño. La cocina es un área de inversión del mercado español.
- Mercado con poder adquisitivo medio y medio-alto, toma decisiones en base a calidad y diseño, frente a precio (*low-cost*)
- España es un país con una media de 2 viviendas por familia.
- Larga vida útil del producto.

- Fondos COVID se priorizará la adquisición de equipos industriales: Medico/Laboratorio, y Hostelería

### 3.2 Dimensionamiento cuantitativo (tamaño del mercado) y cualitativo (segmentación del mercado objetivo y características).

**Dimensionamiento cuantitativo** – Para definir el tamaño del mercado potencial se ha utilizado la metodología TAM/SAM/SOM.

1. El mercado o TAM es de 1.440.300 de frigoríficos y combinaciones, con un precio medio de venta de unos 450€ y de 161.000 de congeladores con un precio medio de venta de 380€. Este es el mercado total de frigoríficos y congeladores como se muestra en la Comparativa anual del mercado de Línea Blanca, y este es el mercado total al que se puede atender por parte de todos los productores y distribuidores de productos de refrigeración. Aquí se incluye todo el mercado de sustitución y obra nueva, así como el de unidades industriales.

**Comparativa anual del mercado de Línea Blanca**

Productos	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Total lavadoras	1.296.600	1.513.500	1.647.300	1.714.000
Lavavajillas	507.600	575.900	639.100	679.600
Secadoras	156.900	166.800	191.000	224.800
<b>Total Frigoríficos</b>	<b>968.300</b>	<b>1.231.200</b>	<b>1.457.200</b>	<b>1.440.300</b>
Congeladores	129.500	151.300	161.400	161.300
Cocinas/Horno	37.800	61.800	56.600	47.800
Encimeras	773.200	841.300	916.600	938.500
Hornos	509.800	554.300	616.900	651.400
Campanas	644.200	662.700	717.900	759.800
<b>Total</b>	<b>5.023.900</b>	<b>5.758.800</b>	<b>6.404.000</b>	<b>6.617.500</b>

Fuente: Comité de Estadística y Análisis de Mercado de ANFEL

Fuente: [La venta de electrodomésticos en España creció un 3,8% en 2016 | Alimarket](#)

2. El mercado al que podemos brindarle servicio o SAM es de 1.000.000. Asumimos que no podemos servir una parte del mercado, al no producir ciertos nichos ni haber introducido integrados ni grandes formatos. También hemos de decir que este tamaño del mercado es inalcanzable dada la capacidad productiva que tenemos. Para poder alcanzar este nivel de

ventas deberíamos hacer una inversión en nuestras plantas de producción para entender estos niveles.

3. El mercado al que realmente podemos servir y aspirar, por nuestra capacidad productiva y de distribución, o SOM es de 60.000 unidades totales con un precio medio de 490€.

Por ello el primer objetivo comercial que nos debemos marcar es el de 60.000 unidades vendidas, con un precio medio de venta de 490€ por unidad.

### **Dimensionamiento cualitativo**

Segmentación del mercado objetivo: El mercado se ha segmentado según los intereses y características de nuestros posibles consumidores y compradores. Estos tienen una alta demanda en la personalización de sus productos (Anexo 1), así como en el diseño de los mismos (Anexo 2). Todos tienen un elemento en común es que es un elemento indispensable de la cocina (Anexo 3), para algunos su zona de trabajo y para otros su zona de relajación (Anexo 4).

Debemos entender que el frigorífico es una parte esencial del día a día de los consumidores. Todos los hogares deben tener uno al menos para almacenar comida. El público objetivo valora de mayor a menor importancia, la durabilidad, la eficiencia energética y el diseño. Una parte importante es el precio, mientras que no es una diferenciación clave.

Si nos vamos a los clientes profesionales aquí hay una preponderancia clara al coste total de los aparatos, su vida útil y su gasto energético diario, para el cálculo total del producto. Es un mercado que demanda calidad, y bajo mantenimiento y que el coste final tiene una importancia muy alta.

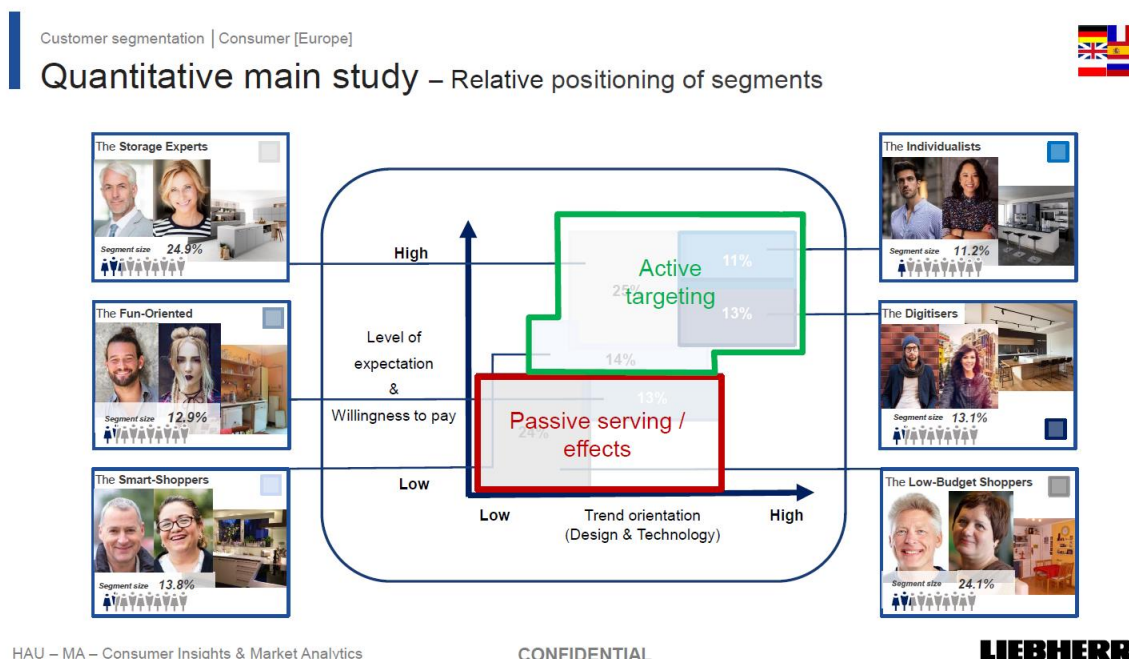
### **3.3 Perfil de cliente y público objetivo – Target:**

Dado que servimos a dos partes muy diferenciadas de clientela, tenemos que separar el target en dos: target de uso doméstico y en target uso profesional. Para consumidores domésticos/residenciales nos centramos en los electrodomésticos de consumo en los segmentos independientes (electrodomésticos que no van integrados en el mobiliario) y los integrados. Mientras que para el target profesional/industrial, nos centraremos en las neveras para uso: científico, restauración, hostelería y grandes superficies de distribución alimentaria.

Los productos Liebherr dirigidos al público residencial se venden a través del canal *retail* de electrodomésticos grande (cadena multinacional) y pequeño (independiente), con presencia offline y online, y a través de los *Pure Players*/eCommerce sin presencia offline, estos son:

- MediaMarkt
- Saturn
- Worten
- Milar
- Hipercor
- El Corte Inglés
- Carrefour
- Alcampo
- Tien21
- Expert
- Red Euronics
- Fnac
- PCComponentes
- TiendaAzul.com
- LaCasaDelElectrodoméstico.com

Liebherr vende y comunica directamente al minorista y a ciertos distribuidores locales encargados de mantener la red de venta en lugares con escasa población. Mientras que Liebherr como marca tiene que comunicar a su consumidor final.



Fuente: Liebherr “Customer segmentation | Consumer [Europe] based on the Sinus-Meta-Milieus”  
 El target sobre el total de la población representa el 49.2% del total de usuarios de electrodomésticos de consumo, y estos son:

### **Buying persona:**

Para conocer los consumidores de los electrodomésticos Liebherr, se han realizado encuestas que nos arrojan detalles claros de quiénes son estos consumidores:

*Storage Experts:* Segundo segmento de mayor edad. Alta proporción de niños, pero la menor proporción de niños menores de 18 años en el hogar. Alto nivel de educación e ingresos altos, muchos empleados por cuenta ajena, algunos incluso jubilados. Suelen vivir en su casa en propiedad, con grandes espacios.

*Individualist:* Más joven que la media. Muchos están casados, alta proporción de 2 personas o más en el hogar, la mayor proporción de niños, la mayoría de ellos menores de 18 años. Alto nivel de educación, muchos empleados por cuenta ajena y con ingresos altos. A menudo viven en su casa en propiedad con gran espacio para vivir

*Digitizers:* Es el segmento más joven, con 35 años de edad, que suele vivir con su pareja, la mayor proporción de los hogares es de dos o más personas. Tienen una menor proporción de niños, pero mayor proporción de niños pequeños en el hogar. Han cursado estudios superiores, sus ingresos son medios y altos de entre 3.000€ - +5.000€ mensuales, y destacan como ocupaciones muchos funcionarios y empleados por cuenta ajena. Suelen vivir en apartamentos con espacios medianos o grandes con una media de más de 150m<sup>2</sup>.

El target de frigoríficos y congeladores de uso comercial, debemos detallar que hay que separarlo en 3 grandes segmentos: Hostelería, Médico/Laboratorio y Comercio Alimentario.

Para los mercados de hostelería y médico/laboratorio vendemos a través de distribuidores altamente profesionalizados y certificados para la venta a sectores gubernamentales (estatal, autonómico y local) y con una parte pequeña de venta directa.

Los targets usuarios finales de nuestros productos son en el sector médico/laboratorio es: Laboratorios farmacéuticos, farmacias al consumo, centros médicos (públicos y privados), clínicas de estética. Aquí tenemos que comunicar precio y beneficios a los directores de compras y adquisición. Nuestros distribuidores harán propuestas a entes privados y accederán a concursos públicos,

deberemos apoyar estas propuestas en precio, y comunicar beneficios de longevidad del producto para desplazar opciones bajo coste, con un coste de adquisición menor, y con un coste de reparación/vida útil mucho mayor.

En el sector de la hostelería, nuestro target es un consumidor final que tiene un restaurante, cafetería, alojamiento rural con restauración, o las grandes cadenas de restauración y hostelería. Al ser dos tamaños muy diferenciados de clientela, tenemos que hacer un approach diferente para cada sub-target.

En cuanto a los grandes clientes de hostelería, estos van a tener una motivación inicial en precio y volumen, los descuentos que pueden obtener, la vida útil del producto, su coste de mantenimiento, disponibilidad de piezas, red de mantenimiento, y la posibilidad de tener un mantenimiento incluido en el precio. La toma de decisiones se hace en la central de compras a través del director de compras y abastecimiento, y el equipo de diseño de las instalaciones. Esto será igual cuando haya operaciones de reemplazo de equipos.

En cuanto a los pequeños clientes (PYMES), nuestro target son pequeños empresarios y autónomos, que buscan un producto fiable, de calidad y con gastos de funcionamiento y mantenimiento reducidos. Aquí tendremos dos vías de venta a través del distribuidor oficial y autorizado durante la construcción del inmovilizado, y para el mercado de reemplazo. El principal enfoque es el dueño del negocio, a través del diseñador de las instalaciones, reforzado con una venta directa.

## **4. Análisis del entorno competitivo**

### **4.1 Análisis de la competencia**

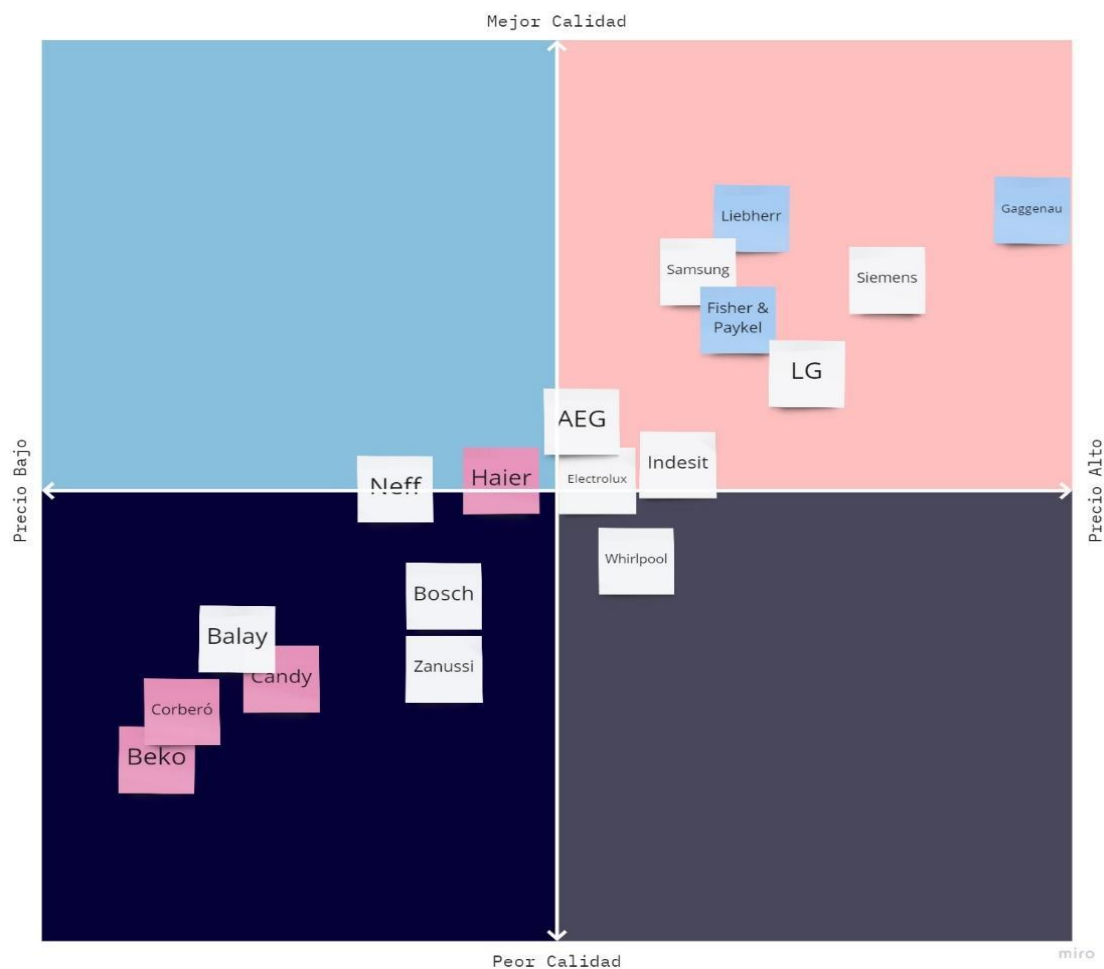
La competencia en el segmento de la refrigeración en España se divide entre los grandes grupos: BSH con marcas como: Bosch, Gaggenau, Neff y Siemens y marca y producción local a través de Balay. El grupo HAIER que está representado con las marcas: Haier, Fisher & Paykel, y Candy. El grupo Whirlpool con Whirlpool e Indesit. Grupo Electrolux con las marcas: Electrolux, AEG, Zanussi, y Corberó. Por último, están Samsung, Beko y LG.

Todos estos grupos representan más del 70% del mercado. El top 3 lo lideran, el grupo BSH posee más del 30% de cuota de mercado con todas sus marcas, siendo Balay y Bosch las dos punteras con 13.7%

y 13% respectivamente, según el [informe anual financiero de BSH España](#), mantiene el liderato, aunque sigue cayendo en cuanto a cuota total de mercado. Beko representa el 7.8% del mercado según su director general en la última [entrevista en El País](#), siendo la compañía que más crece en presencia y reconocimiento de marca, seguido por el grupo Haier, gracias a la unión con el grupo Candy, según su [estrategia](#) presentada en el 2019.

Visto que es un mercado muy atomizado en cuanto a disponibilidad de marcas, hemos identificado unos claros competidores directos. En el segmento de refrigeración doméstica en el segmento “confort” están: Bosch, Balay, Beko, Candy, Zanussi, Corberó, y Neff, en el segmento “mid-tier” son: Haier, Electrolux, AEG, Indesit, Whirlpool, Siemens, en el segmento “high-end” están: Gaggenau, Samsung y LG. Por último, resaltar el mercado “últra o premium” un segmento que no llega a representar el 1% de las ventas en volumen, mientras que si sirven como productos faro, nuestra competencia es: Fisher & Paykel, Gaggenau, SubZero Wolf.

#### 4.2. Mapa de posicionamiento



## 5. Plan de marketing

### 5.1. Productos y Servicios

La cartera de productos que tenemos se dividen en los siguientes grandes grupos: Doméstico y Profesional. En el ámbito doméstico vamos a diferenciar dos clústeres principales: Independientes y empotrables y dos clústeres minoritarios: Armarios para vinos y Monolith.

En cuanto al segmento profesional vamos a diferenciar en cuatro grandes grupos de productos: Investigación y laboratorio, hostelería y restauración, panadería y comercio alimentario, también tenemos dos grupos más pequeños: industria de bebidas y ultra congelados y helados.

Los servicios que se van a proveer son los de reparación y servicio post venta y garantías ampliadas, así como la personalización total del frigorífico con MyStyle. Este último cubre la necesidad que buscan los consumidores en la personalización del electrodoméstico, y dar la posibilidad a pequeñas y medianas marcas a hacer tiradas cortas de frigoríficos promocionales con motivos de sus marcas.

Así queda el mapa de productos y servicios (Anexo 5):

#### Doméstico:

- Independientes
  - Combinaciones de frigorífico y congelador
  - Frigoríficos de pie y de mesa
  - Congeladores
  - Arcones congeladores
- Monolith
- Empotrables
- Combinaciones de frigorífico y congelador
- Frigoríficos de pie
- Congeladores
- Armarios para vinos
- Integrados
- Empotrables

#### Industrial:

- Hostelería y restauración
- Panadería
- Comercio alimentario
- Investigación y laboratorio
- Industria de bebidas
- Industria de ultra congelados y helados

Servicios:

- Reparación y mantenimiento
- MyStyle: Personalización de frigoríficos
- Garantías ampliadas

**Banner de venta de Monolith**



## 5.2. Estrategia de precio

Para no canibalizar nuestro mercado, la estrategia global de precio es la de establecer una diferencia con respecto a nuestros competidores directos anteriormente mencionados. Nuestra gran diferenciación es, ingeniería alemana, producción europea y calidad por encima de precio.

Para elaborar el PVP a distribuidor, o canal de venta (por regulación no podemos influir en el precio de venta al consumidor final, sólo recomendar) debemos tener en cuenta el precio de salida de fábrica, más el coste de distribución/importación. Una vez tenemos este valor, asumiremos un margen mínimo por producto de 48%. Este margen mínimo nos da capacidad de negociación con todos los agentes, para poder hacer promociones en precio, punto de venta y otras estrategias de marketing. Costes y PVP de los 4 modelos de Refrigeración a consumidor doméstico de Liebherr, más vendidos en España:

- |                                                   |                                             |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| - CNEF 4813 – 230€.91 precio de salida de fábrica | - TP1410 – 140€ precio de salida de fábrica |
| - PVP a distribuidor: 711,75€                     | - PVP a distribuidor: 246,75€               |
| - PVP sugerido: 920,99€                           | - PVP sugerido: 329€                        |

- |                                                |                                               |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| - SGNEF3036 – 391€ precio de salida de fabrica | - SKEF4260 – 387€ precio de salida de fábrica |
| - PVP a distribuidor: 771,75€                  | - PVP a distribuidor: 771,75€                 |
| - PVP sugerido: 1.029€                         | - PVP sugerido: 1.029€                        |

Hay que asumir que el margen inicial puede verse comprometido para obtener una cuota de mercado inicial mayor, y así ejercer presión sobre nuestros competidores. Tenemos que comprometer el margen inicialmente, para en un medio plazo pasar a cubrir los gastos para terminar con una rentabilidad mínima necesaria para la supervivencia en el mercado.

Todos los proyectos que sean a volumen, como concursos con las administraciones, muy enfocados al sector industrial, a la refrigeración de comercio alimentario, y a la venta a volumen para desarrollos urbanísticos, llevaremos una estrategia de rappel y por volúmenes mínimos asegurados. Estos proyectos para poder tener un precio diferenciado, tienen que cubrir varias necesidades: ser proyectos con volumen mínimo (+100 unidades), la visibilidad de la marca al consumidor final.

### **5.3. Mix de canales**

Tenemos que diferenciar los canales de distribución entre minorista, mayorista y directo. La visión 2030 de la matriz, establece que para el año 2030 cada mercado propio debe tener un mínimo de un 15% de comercio directo al consumidor por canales propios. Para hacer una transición suave debemos empezar por productos y servicios no disponibles en otros canales, que sean exclusivos de este canal, como venta de accesorios y los servicios de MyStyle. Una vez establecido el canal propio empezaremos a vender unidades de nicho: Armarios de vino y unidades muy nicho, para acabar con la venta directa de todo tipo de unidades para el mercado doméstico.

En cuanto a la distribución por canales vamos a separar en 4 grandes grupos: grupos de compras, cadenas, grandes superficies generalistas y especialistas. Su distribución en el mercado por facturación es la siguiente:

### FACTURACIÓN POR CANALES Ventas (millones de euros)



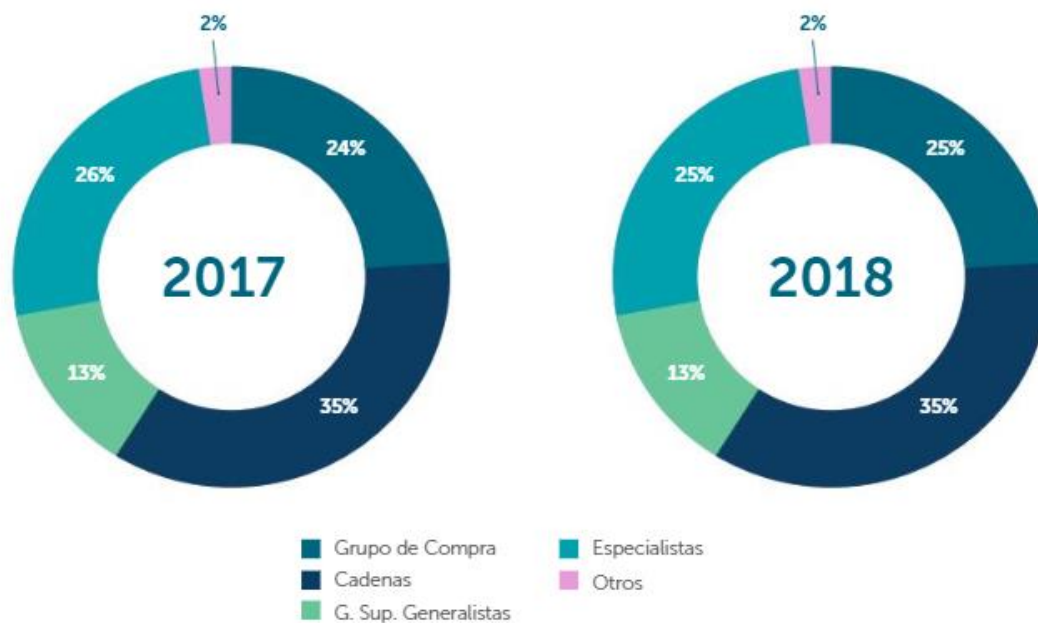
Fuente: Consultora. Elaboración: Electromarket

Fuente: [Electro-hogar | Informe sectorial de la economía española](#)

Mientras que el peso por canal es el siguiente:

### PESO CANALES 2017-2018

Valor (%)



Fuente: Consultora. Elaboración: Electromarket

Fuente: [Electro-hogar | Informe sectorial de la economía española](#)

Los grandes grupos de compra son plataformas regionales y locales que sirven a pequeños distribuidores independientes. Estos grupos son: Sinersis (Milar, Tien21 o Euronics) con una cuota de mercado del 22% ([Electro-hogar | Informe sectorial de la economía española](#)) y con más de 1.500 puntos de venta según su propia [pagina web](#), seguido por Segasa, y finalmente Concentria con un 7% del mercado.

Las cadenas representan el 25% del total del mercado, y estas son Media Markt/Saturn con un 11% de cuota de mercado a través de 87 tiendas, Worten con una cuota de mercado del 5% o Conforama. Las grandes superficies generalistas, representan el 13% del mercado y son El Corte Inglés, Hipercor, Carrefour, Alcampo, Costco. Este último segmento está en decadencia por la migración e las ventas hacia canales online.

Por último, para los aparatos industriales los canales de venta y distribución se van a dividir en: Distribuidores autorizados, venta directa a promotoras, Venta directa a empresa (comercio alimentario) y a través de plataformas online profesionales (Specifi).

#### **5.4. Promoción**

Para poder cumplir nuestros objetivos de ventas tenemos que establecer un plan de promoción del producto, dedicado para cada uno de los canales. Para el canal doméstico tenemos que aumentar el reconocimiento de marca en el mercado, al canal de venta para que este actúe como prescriptor hacia el consumidor final. La campaña global de promoción de unidades se hará conjuntamente con el canal de venta, aportando un presupuesto para la promoción en medios impresos y digitales, dividida de manera igual por el peso de cada punto de venta.

Dedicaremos modelos en exclusiva para ciertos puntos de venta, esto hará que el distribuidor dedique una mayor fuerza a la hora de canalizar esta venta, ya que será un punto fuerte versus su competencia.

Crearemos material de marketing por campaña, con elementos gráficos y multimedia que el canal de venta al consumidor final pueda usar en sus canales de comunicación públicos con referencias de precio.

Nuestra comunicación al consumidor final será para promover los valores de marca, los lanzamientos de producto, nunca haremos comunicación conjunta con punto de venta para no crear recelos entre competidores y no dañar relaciones. Toda la comunicación y promoción conjunta se harán en los canales públicos del punto de venta.

CasaDécor será un elemento clave para la promoción de la línea y segmento más “*premium*” muy enfocada al diseño, y con un objetivo, comunicar a diseñadores y arquitectos, y que estos influyan en la toma de decisión de sus clientes finales. Asimismo, tendremos presencia en la feria más grande de línea blanca nacional, en las ferias de los grupos de compras. Por último, haremos una promoción de incentivos de ventas a todos los canales, minorista y mayorista, donde los premios finales serán la posibilidad de viajar a: IFA, HOST, nuestras fábricas o a algún hotel de la cadena Liebherr.

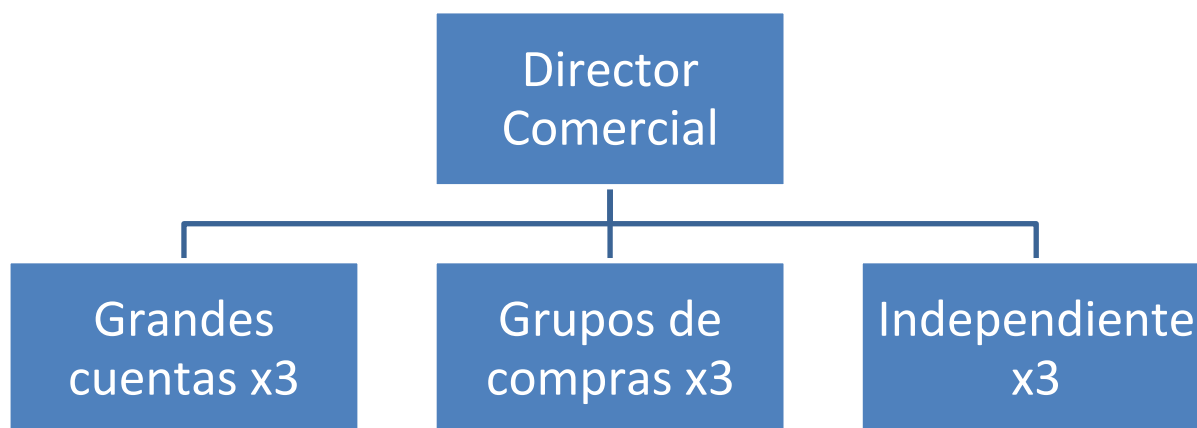
Para promocionar nuestra cartera de productos profesionales tendremos presencia en la feria nacional más importante de material de refrigeración/cocina industrial, así como en las 4/5 ferias regionales más importantes. Para poder desbloquear negociaciones o para demostrar los valores de nuestro producto, invitaremos a posibles clientes a nuestras instalaciones en: Alemania, Austria y Bulgaria.

## **6. Plan comercial**

### **6.1 Estructura del equipo de ventas**

La estructura de ventas estará liderada por el director comercial, y se dividirá en 4 departamentos: grandes cuentas, grupos de compras, independiente (eléctrico y estudios de diseño) e industrial. El equipo que estará en contacto diario para la gestión y el crecimiento de las ventas.

Grandes cuentas como: MediaMarkt, Worten, Conforama, El Corte Inglés, Hipercor, Carrefour y Alcampo. Grupos de compras gestionará: Sinersis (Milar, Tien21 y Euronics), Segasa y Concentria. Independientes, se llevará a las tiendas independientes que nos están asociados a ningún grupo y a los puntos de venta especializados en empotrables, y diseñadores de interiores.



Para brindar apoyo a todo el equipo de ventas, tendremos un equipo de apoyo. Este equipo se encargará de recibir, verificar y aprobar las ventas hechas por los clientes en el Sistema LiPim, para procesar las ventas y los cobros correspondientes.

## 6.2 Coste comercial

Como hemos visto anteriormente, el equipo de ventas se compone de 9 gestores de área, más el director comercial y los 3 responsables de ventas profesionales. También tenemos que contar con los **sueldos y salarios** de: Dirección general, equipo de marketing, soporte de ventas, post-venta. También hay que contar con gastos no corrientes para recursos humanos, desglosados en la tabla 1.



**Tabla 1: Costes de RR.HH. anuales**

	Costes Fijos		Costes Variables
RR.HH.	1 - Director General	€ 100,000.00	€ 428,100.00
	1 - Director comercial	€ 75,000.00	
	9 - Area Sales Manager	€ 315,000.00	
	3 - Ventas Profesionales	€ 195,000.00	
	1 - Gestor de Marketing Senior	€ 65,000.00	
	1 - Gestor de Marketing Junior	€ 35,000.00	
	1 - Director de soporte de ventas	€ 65,000.00	
	4 - Soporte de ventas	€ 140,000.00	
	1 - eCommerce/eBusiness	€ 65,000.00	
	1 - Post Venta Senior	€ 65,000.00	
	6 - Post venta	€ 210,000.00	
	1 - Técnico de reparación senior	€ 45,000.00	
	1 - Técnico de reparación senior	€ 32,000.00	
	Gastos varios de RRHH	€ 20,000.00	

Para la **distribución** de los productos tenemos que contar con un almacén, el cual subcontrataremos el alquiler y todos los gastos operativos, así como la gestión y las operaciones del mismo. Esto va a tener un coste anual total de: 2.040.000€.

**Tabla 2: Gastos de distribución anuales**

	Costes Fijos		Costes Variables
Gastos de distribución	Alquiler de nave industrial	€ 600,000.00	€ 240,000.00
	Gestión de almacén	€ 1,440,000.00	
	Empresa de distribución a Punto de venta y cliente final	€ 1,440,000.00	

Ahora para hacer el *“last-mile delivery”* vamos a contar con una empresa de distribución, distinta a la anterior mencionada, que distribuirá a nuestros clientes (*retail*) y que dará opción para distribución y servicios de instalación a clientes finales, para clientes nuestros que no tengan el servicio propio.

Los costes variables que tomamos en cuenta son la distribución e instalación hacia cliente final, que esto tiene un coste de empresa de unos 12€ por unidad. También hemos añadido unos gastos imprevistos por el alquiler en un mercado nuevo (tabla 2).

Aunque durante la pandemia del coronavirus hemos visto como se premia el trabajo desde casa, vamos a tener ciertos gastos de **oficina**. Como hemos dicho anteriormente vamos a compartir oficinas con nuestros compañeros de otras divisiones en Azuqueca de Henares. También tenemos ciertos **gastos operativos**, como el equipamiento de nuestro personal (tabla 3), las dietas y viajes del equipo directivo y de ventas, así como todo el software que tenemos que tener para la gestión del día a día.

**Tabla 3: Gastos operativos y de oficina anuales**

	Costes Fijos	
<b>Gastos de oficina</b>	Alquiler	€ 180,000.00
	Utilities	€ 60,000.00
	Seguro	€ 12,000.00
	Mantenimiento	€ 20,000.00
	Limpieza	€ 25,000.00
<b>Gastos operativos</b>	Teléfonos	€ 15,600.00
	Viajes	€ 30,000.00
	Dietas	€ 30,000.00
	Equiops de trabajo	€ 52,000.00
	Software	€ 20,000.00
	Vehiculos	€ 18,000.00

Por último, para poder apoyar al equipo de ventas y empujar las ventas hacia cliente final, tenemos un plan de marketing y promoción dedicado. Hay gastos comunes como la promoción en el punto de venta y campañas dedicadas, y otros mucho más específicos como los gastos de marketing central, aquí cubrimos los gastos de personal y las inversiones que se hacen de manera global, es un gasto distribuido equitativamente según las ventas de cada mercado.

**Tabla 4: Gastos de plan de marketing anual**

	Costes Fijos	
Plan de Marketing	Soporte a retail	€ 520,000.00
	Punto de Venta	€ 120,000.00
	Campañas (Verano, Navidad, Black Friday...)	€ 130,000.00
	Impresión de catálogos y lista de precios	€ 80,000.00
	Gastos de marketing central	€ 200,000.00
	Publicidad digital	€ 120,000.00
	Incentivos a clientes	€ 320,000.00
	Publicidad en exteriores	€ 50,000.00
	Publicidad en medios impresos	€ 75,000.00
	Presentación de productos (2 al año)	€ 80,000.00
	Gastos de Agencia	€ 30,000.00

Todos estos cálculos nos dan un **total de gastos comerciales** anuales de: € 7,762,700.00 (Gastos fijos € 7,094,600.00 y unos gastos variables de € 668,100.00) Anexo 7.

### 6.3 Proyección temporal de las ventas

**Tabla 5: Proyección temporal de las ventas**

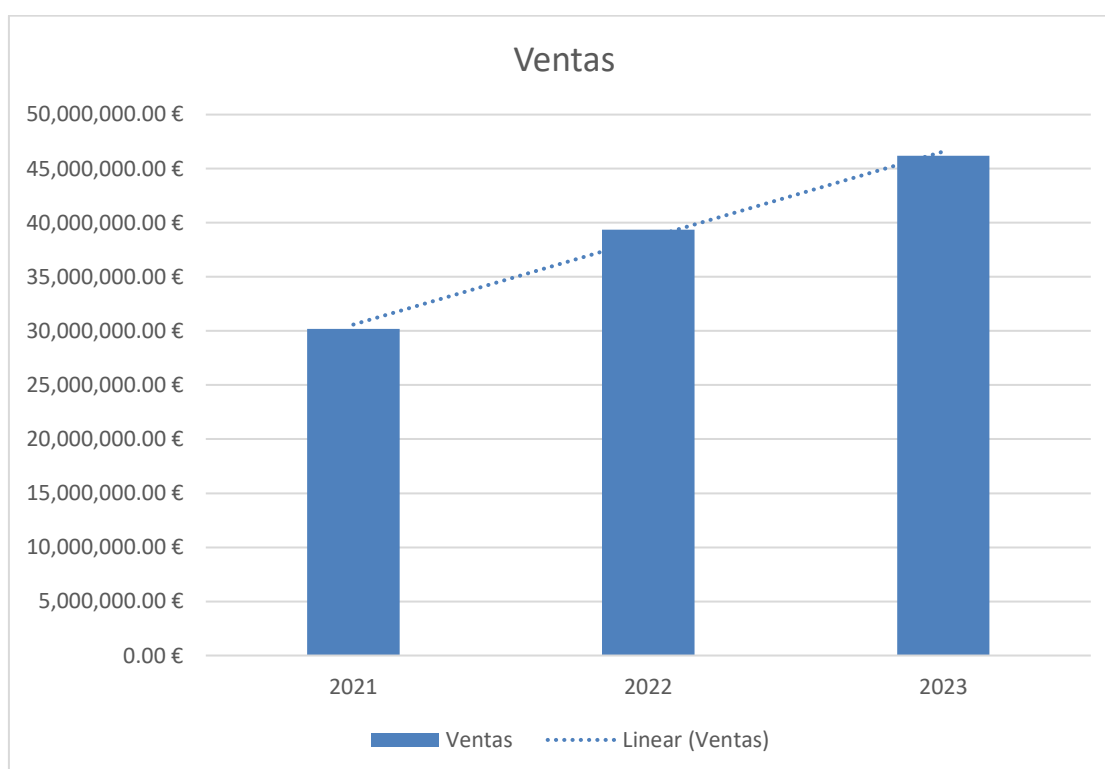
		2021		2022		2023	
		Valor en ventas	Unidades	Valor en ventas	Unidades	Valor en ventas	Unidades
Doméstico	Empotrables	9,975,000.00 €	21,000	13,248,000.00 €	24,000	15,988,000.00 €	28,000
	Independientes	16,625,000.00 €	35,000	21,528,000.00 €	39,000	24,553,000.00 €	43,000
	<b>Total</b>	<b>26,600,000.00 €</b>	<b>56,000</b>	<b>34,776,000.00 €</b>	<b>63,000</b>	<b>40,541,000.00 €</b>	<b>71,000</b>
					5.88%		5.97%
	Peso % Empotrables	37.50%		38.10%		39.44%	
	Peso % Independientes	62.50%		61.90%		60.56%	
Industrial	Hostelería	880,000.00 €	1,000	1,080,000.00 €	1,200	1,242,000.00 €	1,350
	Panadería	88,000.00 €	100	135,000.00 €	150	165,600.00 €	180
	Comercio alimentario	880,000.00 €	1,000	998,100.00 €	1,109	1,150,000.00 €	1,250
	Investigación	704,000.00 €	800	900,000.00 €	1,000	1,012,000.00 €	1,100
	Industria de bebidas	880,000.00 €	1,000	990,000.00 €	1,100	1,058,000.00 €	1,150
	Ultra congelados	352,000.00 €	400	369,000.00 €	410	138,000.00 €	150
	<b>Total</b>	<b>3,784,000.00 €</b>	<b>4,300</b>	<b>4,472,100.00 €</b>	<b>4,969</b>	<b>4,765,600.00 €</b>	<b>5,180</b>
					7.22%		2.08%
Servicios	Reparación y	698,888.93 €	1,206	1,075,552.00 €	1,359	476,400.44 €	1,524
	Garantías ampliadas	613,051.00 €	0	1,196,734.76 €	200	877,000.30 €	350
	MyStyle	613,051.00 €	0	1,196,734.76 €	400	877,000.30 €	600
	<b>Total</b>	<b>1,924,990.93 €</b>	<b>1,206</b>	<b>3,469,021.52 €</b>	<b>1,959</b>	<b>2,230,401.04 €</b>	<b>2,474</b>
					23.80%		11.60%
<b>Total</b>	<b>32,308,990.93 €</b>	<b>61,506</b>	<b>42,717,121.52 €</b>	<b>69,928</b>	<b>47,537,001.04 €</b>	<b>78,654</b>	
					6.41%		5.87%

Fuente: elaboración propia con datos históricos de frígol

La pandemia del coronavirus ha significado un cambio radical en cuanto a las ventas en la línea blanca. Esto se debe a que los consumidores están invirtiendo en reformas, ante la imposibilidad de gastarlo en ocio.

El objetivo de facturación establecido para Frigicool para el año 2021 es de 32 millones de euros, la mayor parte del volumen va a venir en la venta doméstica (tabla 5), con un peso del 82% en euros y un 91% en unidades vendidas, le sigue las ventas de equipamiento industrial con un 13% en facturación y un 7% en unidades y un 6% en facturación de servicios.

**Gráfico 1: Proyección temporal de las ventas**



Fuente: Datos de venta internos de Liebherr proporcionados por Frigicool y el consejo | Anexo 6

La previsión de crecimiento moderado dados los cambios en el mercado y el shock que esto puede provocar, es de un 6,5% para el año 2022 y para el año 2023. La preponderancia de las máquinas para uso doméstico se mantendrá, mientras que habrá una fuerte subida por parte de los servicios asociados.

## 7. Plan logístico y de operaciones

### 7.1 Procesos básicos

La fabricación de las unidades domésticas se distribuye de la siguiente manera:

- Ochsenhausen (Alemania)
  - Integrado Premium (BioFresh + NoFrost)
  - Monolith
  - MyStyle
  - Independientes Premium (BioFresh + NoFrost)
- Lienz (Austria)
  - Integrado Premium (Overflow)
  - Monolith (overflow)
  - Integrado base y medio (EasyFresh + EasyFrost)
- Marica (Bulgaria)
  - Independientes base y medio (EasyFresh + EasyFrost)
  - Integrado base y medio (Overflow)

Tal y cómo lo indicado en la tabla 5, vemos que la distribución futura de las ventas es con una tendencia mayor hacia los independientes, aunque con una estabilización hacia el 50/50 con los empotrados. Como vemos en el Anexo 8, podemos ver que la previsión de los modelos más demandados es la de:

Modelo	Ventas
GN 1066	3,308
G 1213	2,964
GP 1213	2,851
CU 2331	2,704
T 1810	2,306
CN 4713	2,252
CNeI 4713	2,233
CN 4213	1,997
TP 1410	1,953
SIGN 3576	1,918



Fuente: elaboración propia con datos de Liebherr plan 2022

Basados en esta información la fábrica generará los recursos necesarios y asignará fechas estimadas de producción. Estas fechas se comparten con el departamento logístico, ventas y marketing, que hará planes de promoción y distribución local acorde. Los planes que se obtienen de la fábrica son: Anuales, trimestrales, mensuales, semanales, cada cual va variando al siguiente.

Una vez recibidas las unidades en el almacén local, se procesa su recepción y organización según el plan de ventas local. Durante este proceso el director de logística local toma el control de la operativa, y a través de su equipo gestiona la distribución local.

Por último, tal y cómo tenemos reflejado en el presupuesto anual, parte de los costes variables son el re-empaquetamiento de las unidades, por daños en el traslado desde las fábricas, así como poner necesidades por regulaciones locales, el más claro ejemplo ha sido el [cambio de regulación energética de la EU durante el año 2021](#).

## **7.2 Recursos claves**

Para el correcto funcionamiento de las ventas tenemos que tener acceso a la financiación por parte de Liebherr AG, que se obtendrá gracias a las sinergias al establecerse como un brazo de Liebherr Ibérica S.L.

Necesitamos una red de distribución propia, aunque esta puede ser subcontratada a un tercero de manera exclusiva, para la distribución, a “*retail*” y consumidor, y la instalación a consumidor final. Esta servirá para entregar a “*retail*” a través de un calendario de entregas de: lunes, miércoles y viernes a “*retail*” y para la entrega a consumidores finales para nuestros “*partners*” (*Retail*) que no tengan distribución propia, así como para las unidades vendidas a través de nuestros sistemas de “eCommerce” los: martes y jueves.

## **7.3 Asociaciones (*partners*) clave**

Tenemos que dividir las asociaciones clave en dos grandes apartados: proveedores y clientes. Éstos van a tener tratos diferenciados, y las relaciones que tengamos con ellos van a ser clave para el éxito del negocio en España y Portugal.

En cuanto a nuestros clientes, tenemos a los **grandes grupos de compras**: Red Euronics y Tien21, aspirando a un trato preferencial, ya que sus “asociados” compran una parte a los fabricantes y otras al almacén central, será clave conseguir tener modelos en “agencia”/exclusividad, con un alto margen de beneficio además de un añadido en servicios, haciendo promociones de +1 y +3 en garantías. **Grandes superficies comerciales**: Saturn MediaMarkt, El Corte Inglés, y Grupo Carrefour, aquí es clave el posicionamiento dentro del espacio comercial, asegurar presencia en el lineal, nuestra oferta debe ser atractiva para su target, y con buenos márgenes comerciales.

Nuevos canales o **Canal online** puro por ahora es algo minoritario, aunque con un gran crecimiento (exponencial): PC Componentes y TiendaAzul.com, para un correcto posicionamiento debemos dar exclusividades (modelos exclusivos) con mucho volumen y crear una campaña de promociones de valor añadido. Hay que estar pendiente de que el grupo AO.com tenga presencia en el mercado español, este representa más del 25% todas las ventas de electrodomésticos en los mercados donde tiene presencia (Reino Unido y Alemania) y supone un “*player*” clave en el espacio digital, podríamos buscar ayuda de otros mercados donde ya tenemos asociaciones con ellos.

En cuanto a nuestros proveedores, tenemos que tener un proveedor de almacenamiento que pueda gestionar más de 60.000 unidades anuales de producto, cuidado y mantenimiento, así como re embalaje. También necesitamos externalizar a un tercero la distribución “*last-mile delivery*” tanto al canal “*retail*” (almacén de clientes) como distribución a cliente final e instalación. Por último, para el servicio post-venta, heredaremos una red de asistencia de Frigicool, tras uso y análisis durante el primer año se tomará la decisión de tenerlo parcialmente “*in-house*” o continuar con la externalización, siendo esta última la opción más probable, por las experiencias que se han tenido en otros mercados.

## **8. Recursos clave del proyecto**

### **8.1 Recursos Financieros**

Liebherr A.G. es un conglomerado familiar, donde la totalidad de las acciones pertenecen a la familia Liebherr, que se sienta en el consejo de administración del grupo. El resto de empresas las gestionan profesionales.

Para el establecimiento de la línea de negocio de refrigeración, la financiación e inversión vendrá en su totalidad de la central “HAU” en Alemania, como financiación propia. Los métodos de pago locales

se gestionarán a través de la ya establecida, Liebherr Ibérica S.L. para la maximización de los recursos, así como poder llevar a cabo estrategias de financiación a clientes y proveedores con buenos períodos de cobro, para así poder gestionar ciertas relaciones que se llevaban a través de Frigicol.

Cada departamento funcional tiene su presupuesto dedicado, definido a través de la dirección general del Liebherr Iberia y con el *management* de su área en “HAU”/Alemania. Durante el primer trienio va a haber una fuerte utilización del margen para elementos promocionales, y de gestión.

## 8.2 Recursos Humanos

Tal y cómo nos [indica la memoria del año 2020](#) El grupo cuenta con más de 47,000 empleados en todo el mundo, y la mayoría están en la Unión Europea, de estos 6,298 son para el área de refrigeración. Para refrigeración en España empezaremos con una estructura de 32 personas a través de 5 departamentos. Cada gestor o “Head” de departamento tendrá una estructura de “*double line reporting*” donde los responderán localmente al director general de Iberia e internacionalmente al director del área funcional en Alemania (Marketing, Ventas, logística y Post-venta).

Los procesos administrativos de contratación local los gestionará la oficina de recursos humanos local, que sirve a todo el grupo con presencia en un mercado. Para poder abrir nuevos puestos de contratación se llevará a cabo entre la dirección local de refrigeración, así como con la dirección de cada departamento funcional, siguiendo la misma línea de “*reporting*” del empleado.

Para la aprobación de puestos y posiciones, se deben solicitar por adelantado al consejo de administración local y al internacional, además de tener que realizar un proceso de formalismo documental, al añadirlas al sistema de LiP (Liebherr Investment Personnel).

## 8.3 Recursos físicos

Dado que el grupo ya tiene presencia cómo Liebherr Ibérica, S.L. en Azuqueca de Henares y en Chiloeches con otras áreas de negocio: grúas móviles, grúas portuarias, grúas sobre orugas, máquinas para movimiento de tierras y minería, así como hormigoneras, para poder tener sinergias, así como la

utilización de recursos por parte del grupo y no tener duplicidades, optaremos por tener espacio de trabajo para los siguientes departamentos:

- Dirección General
- Dirección de Ventas
- Marketing y eCommerce
- Soporte de Ventas
- Post-venta (atención telefónica)

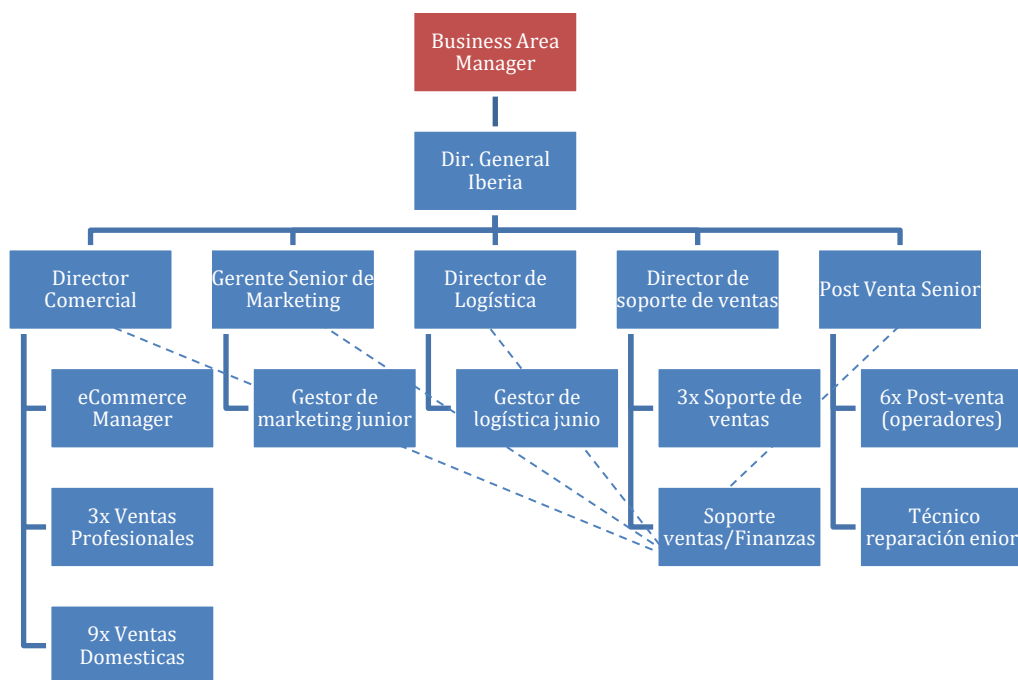
Mientras que el equipo de ventas estará de manera remota para poder cubrir sus áreas geográficas con facilidad, haciendo reuniones trimestrales para cubrir: sinergias y seguimiento de objetivos y para el abastecimiento de material de marketing y catálogos.

Para que haya una estrecha colaboración con los centros de logística, la compañía estableceremos el almacén y centro de distribución en Azuqueca de Henares y Chiloeches, ya que ambas están cerca de Madrid, y como punto central geográfico. Este almacén estará gestionado por Liebherr, a través de una tercera empresa, así como el “*last-mile delivery*” a *retail*. En este mismo espacio el departamento e Pos-venta tendrá una zona dedicada como zona de “exposición” para la formación de personal externo en reparaciones e instalación. Este departamento tendrá 3 unidades de transporte (Furgonetas con vinilado Liebherr).

## 9. Organigrama

Para poder llevar a cabo todo el trabajo funcional, vamos a tener que establecer una estructura de 33 personas en total. Éstas se van a dividir en 5 áreas: ventas, marketing, logística, soporte y post-ventas. El área financiera va a recaer sobre el grupo, el cual va a suponer un coste interno, ya que ese departamento ya está en funcionamiento para otras áreas del grupo (minería, grúas, grúas marítimas, movimiento de tierras, hormigoneras grúas móviles, grúas sobre orugas) y podrá prestar servicio a esta nueva área, con un coste interno de 12.000€ anuales.

**Organigrama 1: Organigrama propuesto**



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Liebherr AG

El “Business Area Manager” queda fuera del organigrama, pero se indica, ya que es a quien se le reportan resultados, objetivos y se elabora conjuntamente la estrategia, es el punto de unión con el conglomerado y central de Liebherr Refrigeración.

Cada director de área local, tiene una función y reporte directo con un supervisor del área funcional de Alemania en la central HAU, para seguir la estrategia global de la empresa. Director comercial con el director global de ventas, Marketing con la Directora General de Marketing de Liebherr Refrigeración (Grupo), Logística con el director Global de logística y distribución, por último, el director de post venta con el director global de post venta y CRM.

Esta doble vía de reporte sirve para poder llevar a cabo la estrategia global a un mercado local, haciendo las adaptaciones necesarias para el mercado, idioma, costumbres y penetración de mercado. Tras el primer año de absorción de las gestiones diarias se analizará por si la necesidad de que hubiera una dedicación total a este rol.

## 10. Plan financiero

Para poder hacer un análisis certero vamos a plantear dos escenarios: optimista y pesimista, así podremos tener un marco de información mayor, para así tomar una decisión mucho más objetiva.

De acuerdo a la previsión inicial a principios de año, las ventas expuestas en el punto 6.3, durante el año 2021 habrá unos ingresos de 32,308,990.93€. Las ventas a día 28 de agosto de 2021 son de 42,972 unidades por un valor total de 22,603,272€, con una previsión de 20,042 unidades para lo que resta de año, resultando en un total de facturación de 32,767,280€, tomamos este dato como optimista. Mientras que tomaremos como dato pesimista sólo realizar un total de 58,500 unidades al final del año 2021 con una facturación total de 28,582,500.00 €.

**Tabla 6: Proyección temporal de las ventas.**

2021							
Row Labels	January 2021	February 2021	March 2021	April 2021	May 2021	June 2021	
<b>LEX</b>							
Sales	5,566	7,706	8,365	6,998	3,661	4,866	
Volume of orders desire	0	0	0	96	177	528	
							<b>2021 Total</b>
July 2021	August 2021	September 2021	October 2021	November 2021	December 2021		
4,004	1,806	0	0	0	0		42,972
2,383	2,715	6,520	7,623	0	0		20,042

Fuente: Liebherr AG

Durante el segundo y tercer año, una vez establecido en el mercado, con experiencia y habiendo limado las asperezas por haber desplazado a un “partner”, vemos que hay un posible crecimiento de un 10% - 12% de media en las ventas. Mientras que para el escenario pesimista hay una previsión de un 3% para el año 2 y 3. Desde el estallido de la crisis de la COVID-19 a demanda de MDA está teniendo un crecimiento exponencial, aunque es verdad que durante el 3 trimestre del 2021 se ha ido notando una fatiga en los mercados de Europa continental (Alemania, y Austria), así como los causantes por el “Brexit”. La siguiente tabla vemos la previsión de los ingresos para el 2021 – 2023.

Se ha realizado dos escenarios en base a los históricos de ventas de la región Iberia y de sus alrededores, "Western Europe", así como los datos de la fluctuación de la demanda previstos por GfK para "Western Europe".

**Tabla 7: Previsión de ingresos 2021-2023.**

Pesimista			Optimista		
Año	Prevision		Año	Prevision	
	Unidades	Facturación		Unidades	Facturación
2021	55,500	€ 28,582,500.00	2021	63,014	€ 32,767,280.00
2022	57,165	€ 30,323,174.25	2022	70,651	€ 43,535,329.09
2023	58,880	€ 32,142,564.71	2023	80,896	€ 49,048,701.95

Tras el análisis hecho en el apartado 6.2 del coste comercial, tenemos que añadir el coste de adquisición de las unidades. Dado que el margen mínimo que queremos obtener es del 48% (5.2 estrategia de precio), este coste será el 71% de los gastos totales.

**Tabla 8: Previsión de costes y gastos 2021-2023.**

Los costes operativos han sido elaborados en base a las necesidades y volumen del mercado de Iberia, siendo estos muy similares a los del Reino Unido e Irlanda. Estos datos han sido facilitados por el Tim Hutchinson, Director General de Liebherr en el Reino Unido e Irlanda. Los costes operativos son los costes fijos del negocio, los costes de administración corresponden al trabajo que se llevará a cabo para administrar la sociedad, mientras que los costes de ventas son los costes variables por venta de producto, estos variaran en función del número de ventas.

Pesimista				
Año	Prevision			
	Costes operativos	Costes Administrativos	Costes de ventas	Total
2021	€ 6.735.700,00	€ 297.000,00	€ 17.417.200,00	€24.449.900,00
2022	€ 7.746.055,00	€ 326.700,00	€ 20.029.780,00	€28.102.535,00
2023	€ 8.907.963,25	€ 359.370,00	€ 22.433.353,60	€31.700.686,85

Optimista				
Año	Prevision			
	Costes operativos	Costes Administrativos	Costes de ventas	Total
2021	€ 6.735.700,00	€ 297.000,00	€ 17.417.200,00	€24.449.900,00
2022	€ 7.072.485,00	€ 326.700,00	€ 18.288.060,00	€25.687.245,00
2023	€ 7.426.109,25	€ 359.370,00	€ 19.202.463,00	€26.987.942,25

Fuente: elaboración propia con datos históricos de Frigicol

Una vez calculados los ingresos y los gastos, podemos ver la cuenta de resultados estimada para los próximos tres años.

**Tabla 9: previsión de cuenta de resultados**

Cuenta de resultados (Pesimista - Pesimista)			
	2021	2022	2023
Ingresos	28.582.500,00 €	30.323.174,25 €	32.142.564,71 €
Costes operativos	6.735.700,00 €	7.746.055,00 €	8.907.963,25 €
Costes Administrativos	297.000,00 €	326.700,00 €	359.370,00 €
Costes de ventas	17.417.200,00 €	20.029.780,00 €	22.433.353,60 €
<b>EBITDA</b>	<b>4.132.600,00 €</b>	<b>2.220.639,25 €</b>	<b>441.877,86 €</b>

Cuenta de resultados (Optimista - Optimista)			
	2021	2022	2023
Ingresos	32.767.280,00 €	43.535.329,09 €	49.048.701,95 €
Costes operativos	6.735.700,00 €	7.072.485,00 €	7.426.109,25 €
Costes Administrativos	297.000,00 €	326.700,00 €	359.370,00 €
Costes de ventas	17.417.200,00 €	18.288.060,00 €	19.202.463,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>8.317.380,00 €</b>	<b>17.848.084,09 €</b>	<b>22.060.759,70 €</b>

Cuenta de resultados (Pesimista - Optimista)			
	2021	2022	2023
Ingresos	28.582.500,00 €	30.323.174,25 €	32.142.564,71 €
Costes operativos	6.735.700,00 €	7.072.485,00 €	7.426.109,25 €
Costes Administrativos	297.000,00 €	326.700,00 €	359.370,00 €
Costes de ventas	17.417.200,00 €	18.288.060,00 €	19.202.463,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>4.132.600,00 €</b>	<b>4.635.929,25 €</b>	<b>5.154.622,46 €</b>

Cuenta de resultados (Optimista - Pesimista)			
	2021	2022	2023
Ingresos	32.767.280,00 €	43.535.329,09 €	49.048.701,95 €
Costes operativos	6.735.700,00 €	7.746.055,00 €	8.907.963,25 €
Costes Administrativos	297.000,00 €	326.700,00 €	359.370,00 €
Costes de ventas	17.417.200,00 €	18.288.060,00 €	19.202.463,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>8.317.380,00 €</b>	<b>17.174.514,09 €</b>	<b>20.578.905,70 €</b>

Fuente: elaboración propia con datos históricos de Frigicol

A la vista de los resultados, entendemos que la empresa tendría beneficios en cualquiera de los 4 escenarios previstos. El mercado está arrojando cierta incertidumbre dado que hay una alta demanda que va a tener una caída tarde o temprano, al haber hecho 4 análisis nos da la capacidad de poder reaccionar ante todos ellos, hay una gran oportunidad en el establecimiento del negocio en la península ibérica.

## **11. Riesgos y plan de contingencia**

El mayor riesgo que tenemos son las tensiones que se pueden generar a la hora de tomar el negocio de un *“partner”* y distribuidor actual, que seguirá teniendo presencia en el mercado como distribuidor de terceras marcas, y seguramente busque una marca de refrigeración para suplir la falta de Liebherr.

Se generarán ciertas tensiones con el mercado, así como con los clientes de Frigicol usuarios de Liebherr, aunque debemos entender que no querrán dejar de trabajar con nosotros, ya que la marca tiene un *“equity”* que seguirá teniendo valor en el mercado.

Para poder mitigar ese rechazo del mercado, parte del plan de “desembarco” en iberia debería ser a través de una fuerte campaña de comunicación B2B, informando a *partners* clave de la nueva situación y como esto no supondrá ninguna disrupción en el negocio. También deberíamos implementar parte de la fuerza comercial y laboral responsable de Liebeherr. Este movimiento tendrá dos vertientes. Primero tensionar más la cuerda con nuestro antiguo cliente Frigicol, mientras que ayudará a mantener relaciones con los que pasará a ser nuestros clientes directos.

Cómo último recurso, debemos tener un plan de restablecimiento de una relación comercial con un exportador, ya que, si hay un rechazo generalizado por parte del mercado, deberíamos tener la opción de volver a un “statu-quo” aunque con un poder de negociación mermado, pero sin la pérdida total de un mercado tan grande como el de España y Portugal.

## 12. Conclusiones

Tras el análisis hecho, no hay duda de que el establecimiento de Liebherr Refrigeración Iberia en España y Portugal para la importación directa de sus productos es viable.

El mercado de Iberia es un gran escenario para continuar el desarrollo de marca internacional. Durante un primer momento tendremos las tensiones naturales de romper una relación un importador, creando distorsiones en las relaciones con algunos clientes., que a través de una fuerte inversión en comunicación corporativa y en desarrollo de equipo de ventas, volverá a su cauce a finales del primer ejercicio.

Dada las circunstancias del COVID-19, se han creado 2 escenarios para calcular la posible rentabilidad a medio-largo plazo. Tomando los dos escenarios más extremos (pesimista – pesimista y optimista – Optimista), vemos que hay una horquilla de rentabilidad de entre el 1.3% y el 44%, con una rentabilidad en los puntos intermedios del 15%. El único casi en el que vemos una tendencia decreciente es si nos estancamos en un escenario pesimista, dándose ese caso, se optaría por el plan de contingencia.

El crecimiento estimado y esperado por parte de la matriz es de una media de un 12% en los próximos 5 años, en línea con nuestra investigación, así como una la creación y crecimiento del canal de comercio electrónico.

Por último, cabe destacar que, el éxito del proyecto será a través de una buena mezcla de trabajo político con los actuales “players” en el mercado, la creación de un equipo de ventas experimentado y con suficientes relaciones para continuar con el abastecimiento a cliente final de unidades, y un buen equipo de comunicación y marketing. Gracias a las sinergias por la presencia y experiencia de Liebherr en el territorio español y portugués a través de las otras áreas de negocio (grúas móviles, grúas portuarias, grúas sobre orugas, máquinas para movimiento de tierras y minería, así como hormigoneras), La administración y día a día con la matriz y el día a día será un elemento fácil de instaurar y automatizar.

## Anexos

### Anexo 1: Dimensionamiento cualitativo (segmentación del mercado objetivo y características).

Customer segmentation | Consumer – What was the result?

#### Qualitative preliminary study – general information [1]



Original images

##### The kitchen ....

.... for some a place of work, for others an oasis of well-being.



14 Report UK | CONFIDENTIAL

SINUS: LIEBHERR

Fuente: Liebherr "Customer segmentation | Consumer [Europe] based on the Sinus-Meta-Milieus"

### Anexo 2: Dimensionamiento cualitativo (segmentación del mercado objetivo y características).

Customer segmentation | Consumer – What was the result?

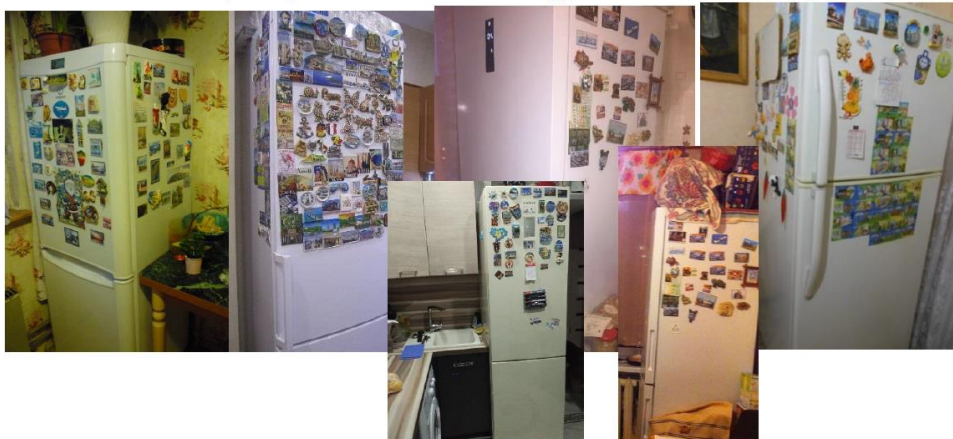
#### Qualitative preliminary study – general information [2]



Original images

##### Individualisation....

.... is on the rise, everyone embellishes their appliance in their own way.



15 Report UK | CONFIDENTIAL

SINUS: LIEBHERR

Fuente: Liebherr "Customer segmentation | Consumer [Europe] based on the Sinus-Meta-Milieus"

**Anexo 1:** Dimensionamiento cualitativo (segmentación del mercado objetivo y características).

Customer segmentation | Consumer – What was the result?



**Qualitative preliminary study – general [3]**

Original images

**The current fridge ....**

.... gives some people cause for complaint, others already have their ideal product.



16 Report UK | CONFIDENTIAL



Fuente: Liebherr “Customer segmentation | Consumer [Europe] based on the Sinus-Meta-Milieu”

**Anexo 4:** Dimensionamiento cualitativo (segmentación del mercado objetivo y características).

Customer segmentation | Consumer – What was the result?



**Qualitative preliminary study – general [4]**

Original images

**The fridge ....**

.... is INDISPENSABLE!!! It is the heart of every kitchen.



17 Report UK | CONFIDENTIAL



Fuente: Liebherr “Customer segmentation | Consumer [Europe] based on the Sinus-Meta-Milieu”

**Anexo 5:** Productos Liebherr

Independientes



Empotrables



Monolith



Armarios para vino



## Hostelería y restauración

### Concinas industriales



### Panadería



### Comercio alimentario



### Investigación y laboratorio



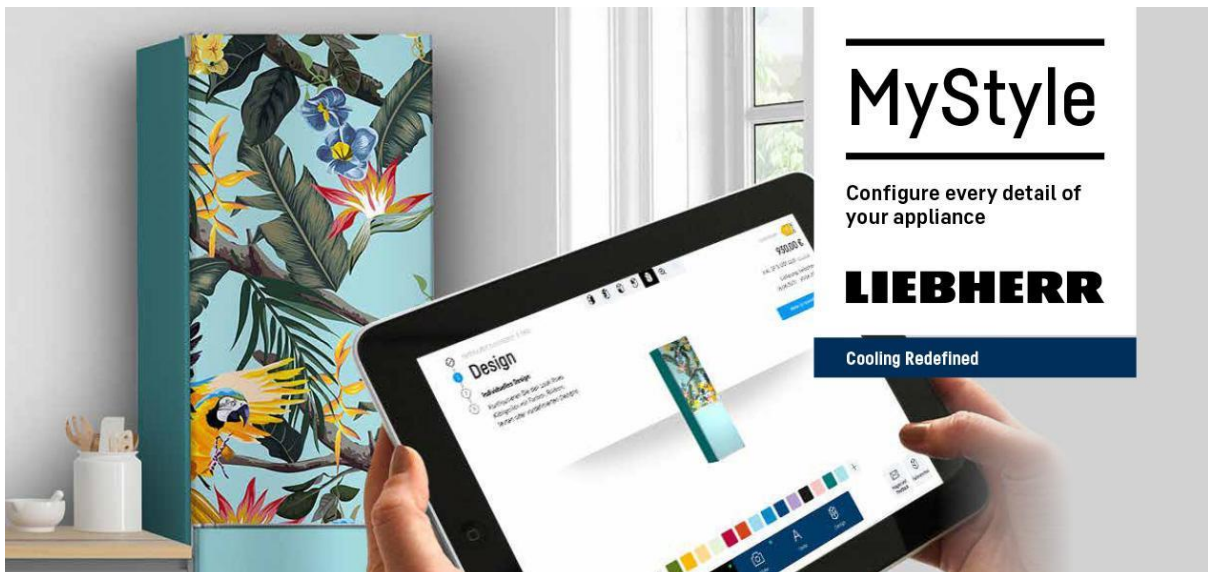
Industria de bebidas



Industria de ultra congelados y helados



MyStyle



**Anexo 6: Proyección temporal de las ventas**

		2021		2022		2023	
		Valor en ventas	Unidades	Valor en ventas	Unidades	Valor en ventas	Unidades
Doméstico	Empotrables	9,975,000.00 €	21,000	13,248,000.00 €	24,000	15,988,000.00 €	28,000
	Independientes	16,625,000.00 €	35,000	21,528,000.00 €	39,000	24,553,000.00 €	43,000
	<b>Total</b>	<b>26,600,000.00 €</b>	<b>56,000</b>	<b>34,776,000.00 €</b>	<b>63,000</b>	<b>40,541,000.00 €</b>	<b>71,000</b>
					5.88%		5.97%
Peso % Empotrables		37.50%		38.10%		39.44%	
Peso % Independientes		62.50%		61.90%		60.56%	
Industrial	Hostelería	880,000.00 €	1,000	1,080,000.00 €	1,200	1,242,000.00 €	1,350
	Panadería	88,000.00 €	100	135,000.00 €	150	165,600.00 €	180
	Comercio alimentario	880,000.00 €	1,000	998,100.00 €	1,109	1,150,000.00 €	1,250
	Investigación	704,000.00 €	800	900,000.00 €	1,000	1,012,000.00 €	1,100
	Industria de bebidas	880,000.00 €	1,000	990,000.00 €	1,100	1,058,000.00 €	1,150
	Ultra congelados	352,000.00 €	400	369,000.00 €	410	138,000.00 €	150
	<b>Total</b>	<b>3,784,000.00 €</b>	<b>4,300</b>	<b>4,472,100.00 €</b>	<b>4,969</b>	<b>4,765,600.00 €</b>	<b>5,180</b>
					7.22%		2.08%
Servicios	Reparación y	698,888.93 €	1,206	1,075,552.00 €	1,359	476,400.44 €	1,524
	Garantías ampliadas	613,051.00 €	0	1,196,734.76 €	200	877,000.30 €	350
	MyStyle	613,051.00 €	0	1,196,734.76 €	400	877,000.30 €	600
	<b>Total</b>	<b>1,924,990.93 €</b>	<b>1,206</b>	<b>3,469,021.52 €</b>	<b>1,959</b>	<b>2,230,401.04 €</b>	<b>2,474</b>
					23.80%		11.60%
<b>Total</b>		<b>32,308,990.93 €</b>	<b>61,506</b>	<b>42,717,121.52 €</b>	<b>69,928</b>	<b>47,537,001.04 €</b>	<b>78,654</b>
					6.41%		5.87%

## Anexo 7: Gastos comerciales

	Costes Fijos		Costes Variables
RR.HH.	1 - Director General	€ 100,000.00	€ 428,100.00
	1 - Director comercial	€ 75,000.00	
	9 - Area Sales Manager	€ 315,000.00	
	3 - Ventas Profesionales	€ 195,000.00	
	1 - Gestor de Marketing Senior	€ 65,000.00	
	1 - Gestor de Marketing Junior	€ 35,000.00	
	1 - Director de soporte de ventas	€ 65,000.00	
	4 - Soporte de ventas	€ 140,000.00	
	1 - eCommerce/eBusiness	€ 65,000.00	
	1 - Post Venta Senior	€ 65,000.00	
	6 - Post venta	€ 210,000.00	
	1 - Técnico de reparación senior	€ 45,000.00	
	1 - Técnico de reparación senior	€ 32,000.00	
	Gastos varios de RRHH	€ 20,000.00	
	Costes Fijos		Costes Variables
Gastos de distribución	Alquiler de nave industrial	€ 1,800,000.00	€ 720,000.00
	Empresa de gestión de almacén	€ 1,440,000.00	
	Empresa de distribución a Punto de venta y cliente final	€ 1,440,000.00	
	Costes Fijos		Costes Variables
Gastos de oficina	Alquiler	€ 180,000.00	
	Utilities	€ 60,000.00	
	Seguro	€ 12,000.00	
	Mantenimiento	€ 20,000.00	
	Limpieza	€ 25,000.00	
Gastos operativos	Teléfonos	€ 15,600.00	
	Viajes	€ 30,000.00	
	Dietas	€ 30,000.00	
	Equips de trabajo	€ 52,000.00	
	Software	€ 20,000.00	
	Vehiculos	€ 18,000.00	
	Costes Fijos		Costes Variables
Plan de Marketing	Soporte a retail	€ 520,000.00	
	Punto de Venta	€ 120,000.00	
	Campañas (Verano, Navidad, Black Friday...)	€ 130,000.00	
	Impresión de catalogos y lista de precios	€ 80,000.00	
	Gastos de marketing central	€ 200,000.00	
	Publicidad digital	€ 120,000.00	
	Incentivos a clientes	€ 320,000.00	
	Publicidad en exteriores	€ 50,000.00	
	Publicidad en medios impresos	€ 75,000.00	
	Presentación de productos (2 al año)	€ 80,000.00	
	Gastos de Agencia	€ 30,000.00	
Total	€ 8,294,600.00	€ 1,148,100.00	<b>€ 9,442,700.00</b>

