

# Caracterización de la internacionalización en el sector de platos de duchas. Especial referencia a la empresa “Duplach”

Autor 1: Magdalena Cabezón Díaz

Autor 2: Mariano Caro Marín

Tutora del Trabajo: Luna María Santos Roldán

**Resumen.** En este Trabajo de Fin de Grado estudiamos el fenómeno de la internacionalización, su evolución conceptual y las diferentes fases del proceso que una empresa puede experimentar para internacionalizarse. Concretamente, nos centramos en el sector de los platos de ducha, estudiamos sus características, los diferentes mercados existentes y la situación exportadora en diferentes niveles: internacional, nacional y comunitario. Para ello, hemos accedido a diferentes fuentes como Extenda, Icx y la Cámara de Comercio, contactando y reuniéndonos con personal cualificado en el área. El caso de estudio está focalizado en una empresa de España, localizada en Villa del Río, municipio de Córdoba: DUPLACH, S.L., aportamos los principales datos de ésta obtenidas en bases de datos, analizamos la problemática que se presenta y las diferentes propuestas ante esa situación.

**Palabras clave:** proceso de internacionalización, platos de ducha, exportación, mercados exteriores.

**Abstract.** In this paper we study the phenomenon of the internationalization, the evolution of the concept and the different phases that a business can experience to internationalize. Specifically, we focus on the shower trays sector, we study its characteristics, the different existing markets and the export situation at different levels: international, national and community. Therefore, we have researched in different sources like Extenda, Icx or Camara de Comercio, contacting and meeting with qualified staff in this area. The case of study is focused on a Spanish business, located in Villa del Río, Córdoba: DUPLACH S.L., we introduce the main data of this business, obtained from a database, we analyze the existing problem presented and the different proposals for this situation.

**Key words:** process of internalization, shower trays, export, foreign markets.

## 1 Introducción a la internacionalización

### 1.1 Consideraciones previas

La globalización es un fenómeno que se sitúa en los años 90, dicho concepto implica que los mercados traspasen las fronteras nacionales de su país de origen, homogeneizando en cierto modo las diferencias territoriales. El mercado pasa a ser global tanto en aspectos económicos como en sociales y políticos.

Las empresas son conscientes de esta realidad, hoy ya casi cotidiana, éstas deben decidir si su apertura al exterior les supone una oportunidad para su posición competitiva o, sin embargo, esa decisión les podría suponer una amenaza añadida.

Bradley (2006) explica la globalización con el crecimiento exponencial del comercio internacional y las preocupaciones causadas por las consecuencias sociales del fenómeno anterior.

En definitiva, la globalización conlleva la estandarización de los mercados como una visión global para la interacción de las economías, llegando a considerar la existencia de una economía mundial.

## 1.2 Concepción de internacionalización empresarial

Internacionalizar una empresa supone para la empresa abrir su zona geográfica habitual y salir fuera de las fronteras del país en el que nació la actividad empresarial. La empresa que se internacionalice abre el abanico de las oportunidades de negocio pero, al mismo tiempo, está asumiendo mayor riesgo al ampliar su entorno y con ello competidores y productos sustitutivos (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E 2007).

Las opciones en la estrategia de internacionalización pueden ir desde adoptar características similares en todos los países hasta dar más importancia a la diferenciación de cada país en cuanto al producto y servicio, siempre asumiendo los riesgos inevitables de flexibilidad o adaptación.

Los primeros autores que estudiaron este concepto fueron Adam Smith (“La teoría de la ventaja absoluta”) y David Ricardo (“La teoría del comercio internacional”), defendiendo ambos sus correspondientes teorías (Cardozo et al., 2007). La primera teoría explica que por contar con recursos eficientes y en abundancia propios, e introducirlos en el comercio exterior, los costes se van a reducir. Por otro lado, el segundo autor defiende que la internacionalización no está condicionada por las ventajas absolutas en los costes sino por los beneficios que el propio comercio exterior aporta.

Una definición del concepto de internacionalización puede ser la siguiente:

Villarreal (2006) define la internacionalización como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

Cabe destacar que no se puede confundir el concepto de internacionalización con el de exportación, diferenciándose este último en que las relaciones con el exterior son esporádicas o aunque sean continuas en el tiempo no significan la penetración en el mercado global como objetivo de la actividad empresarial como sí ocurre en una empresa internacional.

Las aportaciones teóricas más destacadas e importantes surgieron tras la Segunda Guerra Mundial, momento de fuerte crecimiento del comercio exterior (Fuentes, Sánchez y Santos, 2011). A su vez, las teorías pueden ser clasificadas en tres principales perspectivas, las cuales tratan de explicar el fenómeno de expansión de la internacionalización:

- La internacionalización desde una perspectiva económica.
- La internacionalización desde una perspectiva de proceso.
- La Teoría de Redes.
- El diamante de Porter.

La perspectiva económica estudia teorías que están basadas en los costes y los motivos para la decisión de una localización determinada.

- Teoría de la organización industrial. Según Fuentes et al. (2011), citando a Hymer (1960), las empresas logran la internacionalización por poseer una ventaja competitiva exclusiva (en producción, tecnología, organización...).
- Teoría de la internacionalización. Fuentes et al. (2011), citando a Coase (1937), explica que esta teoría “se basa en la teoría de los costes de transacción, la internacionalización se producirá si los beneficios derivados de la misma, como serían los costes de transacción, son superiores a los costes de aprendizaje y establecimiento que conlleva la expansión exterior”.
- Paradigma Ecléctico de Dunning. Este autor realiza una teoría de internacionalización integrando todas las teorías referentes a la perspectiva económica, concretamente, las referentes a la organización industrial (la empresa que se internacionalice tendría que contar con una ventaja competitiva que se reconozca en el mercado extranjero), la teoría de costes de transacción (explotar por sí misma esa ventaja introduciéndola en su cadena de valor tiene que resultar más ventajoso que vendérsela a un tercero extranjero) y las teorías de localización y el comercio internacional (la localización en el exterior de una parte de las plantas de producción tiene que ser rentable).
- Enfoque macroeconómico. “La inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor” (Kojima, 1982, p. 220).

La perspectiva de proceso para el estudio de la internacionalización explica la manera en la que una empresa que, en principio, es rigurosamente nacional puede llegar al grado más alto del fenómeno que se está estudiando.

- La teoría que más destaca y la más usada para los estudios de internacionalización es el Modelo de Uppsala. Fuentes et al. (2011), citando a Johanson y Valhne (1977), explican que en esta teoría se establecen cuatro fases de desarrollo por las que una empresa que quiera internacionalizarse debe pasar, avanzando de una a otra a través de la experiencia adquirida en los mercados.
- Las cuatro fases del Modelo de Uppsala son: la primera fase, actividades esporádicas o no regulares de exportación; la segunda fase, exportaciones a través de representantes independientes; la tercera fase, establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; y, por último, la cuarta fase, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.
- La teoría del ciclo de vida del producto. Fuentes et al. (2011), citando a Vennon (1966), explican que la localización de una empresa internacional va a depender del grado de monopolio que su producto le proporcione, buscando siempre conseguir la posición oligopolística en una nueva ubicación cuando se pierde en la actual.

En la Teoría de Redes (Johanson y Mattson, 1988, a través de Santos, 2013) el elemento clave es la interacción interorganizativa continua entre las empresas y sus redes, es decir, utilizar como puente para expandirse en los mercados exteriores a la red de contactos de los proveedores y clientes.

Hay que tener en cuenta que las oportunidades de expansión a través de este enfoque van a depender del tamaño de la empresa y, en consecuencia, del tamaño de la red. Por ejemplo, una gran empresa tiene más oportunidad de explotar sus relaciones establecidas que una pyme que está asentada en el mercado nacional y sus únicas oportunidades de establecer una red internacional es mediante ferias comerciales y ayudas públicas al comercio internacional.

Una de las últimas aportaciones teóricas al estudio de la internacionalización puede ser la Teoría del diamante de Porter, que se basa en que existen empresas líderes en un determinado sector en determinados territorios entendiendo los factores de localización como detonantes de la internacionalización de una empresa.

El modelo del diamante de Porter estudia cuatro componentes, que son las condiciones de la demanda, los sectores relacionados y de apoyo, la dotación factorial y la estructura del mercado y la combinación de estos cuatro componentes sirve para razonar la internacionalización de empresas (Santos, 2013).

### **1.3 Multinacionales**

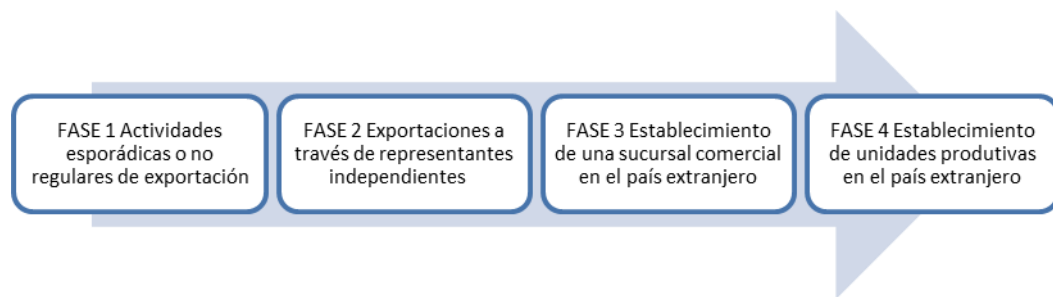
Se denomina empresas multinacionales a aquellas empresas que no sólo operan y tienen presencia en su país de origen, sino que también se encuentran en otros países. Están en más de una nación (multi-nacional). Aunque el concepto lingüístico es sencillo, la dinámica y el funcionamiento de este tipo de empresas es muy complejo y merece ser analizado (Villarreal, 2006).

- Las multinacionales expanden operaciones como la producción o la administración alrededor del mundo, y movilizan plantas industriales de un país a otro.
- Tienen una visión global de la economía y de su ámbito de trabajo: operan para todo el mundo, y sus clientes son los mercados, países, empresas, organizaciones, de todo el planeta. Al ser multinacionales, conciben al mundo entero como su mercado potencial, y sobre él actúan y se mueven.
- El término multinacional ha de ser entendido como descripción del ámbito de actuación, no de la naturaleza de la compañía. Una empresa multinacional no es una empresa cuyo origen esté en muchas naciones, sino que opera y actúa en un gran número de ellas.

## **2 Proceso de internacionalización**

### **2.1 Fases**

Las fases del proceso de internacionalización que se van a utilizar de manera más frecuente y generalizada son las citadas en el Modelo de Uppsala (1977).



*Figura 1: Fases del proceso de internacionalización de Uppsala*

Fase 1: Actividades esporádicas o no regulares de exportación. Las empresas que se sitúan en esta fase del proceso no tienen establecida la internacionalización o el comercio exterior como su actividad principal de explotación. Cuando realizan las exportaciones esporádicas prestan mucha atención al riesgo de estas operaciones.

Fase 2: Exportaciones a través de representantes independientes. Es el siguiente paso que las empresas que están interesadas en salir a vender al comercio exterior deben hacer. Se busca la ayuda de representantes independientes para asesorarse y saber si están preparadas, además de facilitar la relación con el exterior a través de terceras personas más especializadas.

Fase 3: Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; y Fase 4: Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Las empresas que experimentan estas fases del proceso tienen totalmente integrada la internacionalización en su actividad económica. La decisión es a largo plazo y la financiación necesaria es mayor, y en consecuencia, el riesgo también lo es.

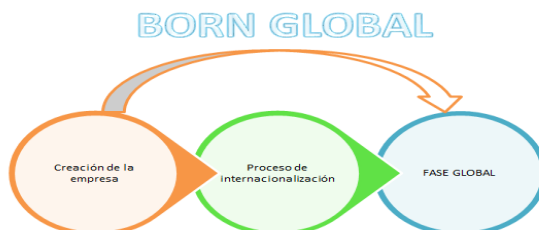
Para el establecimiento de una sucursal comercial en el extranjero (Fase 3), los directivos de la empresa tienen que preocuparse por conocer a la población del país extranjero y, también, el mercado laboral existente para conseguir un buen proceso de selección. Es recomendable y favorable que el país de destino cuente con empresas del mismo sector o, por otro lado, que haya establecidas empresas del mismo país origen para aprovechar la red de contactos por cercanía.

El último paso de la internacionalización, el establecimiento de una unidad productiva (Fase 4), viene motivado por la reducción de costes de distribución, fabricación y/o logísticos, aprovechamiento de infraestructuras o alianzas con terceros. Es importante que mediante la adaptación al mercado se tenga en cuenta la necesidad de mantener la experiencia en el proceso productivo para no perder eficiencia. Por lo tanto, es fundamental que la estructura organizativa en su conjunto colabore en el proyecto de internacionalización.

## 2.2 Born Global

“Born Global” es un fenómeno que hace referencia a aquellas empresas que desde su creación o en un corto plazo de tiempo realizan sus actividades económicas, o lo intentan, en un mercado internacional, saltándose de alguna manera las fases del proceso de internacionalización del apartado anterior, estableciéndose directamente en la última de ellas.

En cuanto al tiempo que transcurre para que una empresa se considere “Born Global” los autores de este concepto lo establecen en torno a dos, tres o de tres a cinco años y de cinco a seis años. Se entiende que una empresa “Born Global” se hace internacional antes que una empresa que siga el proceso clásico.



*Figura 2: Fenómeno "Born Global"*

### 3 Análisis del sector

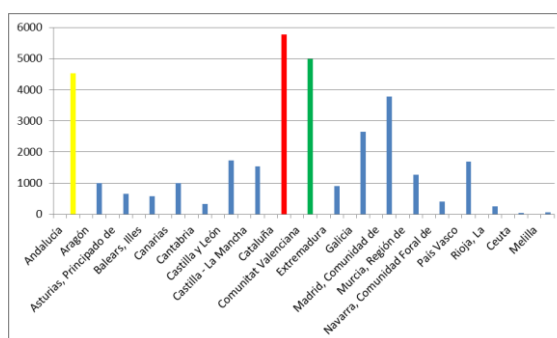
#### 3.1 Caracterización del sector de placas de duchas

El código CNAE 2009 del sector es el 4673, perteneciente al Grupo G del CNAE 2009: COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR. Se desglosa de la siguiente manera:

- 46: Comercio al por mayor e intermediarios del comercio.
- 467: Otro comercio al por mayor especializado.
- 4673: Comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios.

Un posible primer estudio del sector puede ser la distribución de empresas que se dedican a esta actividad en el territorio nacional.

*Gráfico 1: Número de empresas código CNAE 2009 467 en las Comunidades Autónomas (unidades: empresas)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos en INE (2016).*

Las CCAA donde existen más empresas que se dedican a la actividad de “comercio al por mayor especializado” son:

- 1º. Cataluña (5.711)
- 2º. Comunidad Valenciana (4.996)
- 3º. Andalucía (4.521)
- 4º. Madrid (3.787)

En lo que se refiere a la oferta, nuestro país posee una industria avanzada en la línea de los equipamientos de baño, basada en una innovación continua respecto a sus diseños y los materiales que se utilizan para así adaptarse a las necesidades de la demanda, destacando el uso cada vez más frecuente de materiales más prácticos y duraderos.

La evolución del plato de ducha es una muestra relativamente positiva y optimista de cara a la actual situación de crisis por la que atraviesa el país, que ha hecho que la desaceleración del mercado de la construcción afecte negativamente y de manera lógica al nivel de ventas del producto en cuestión debido a su relación. Aunque también es cierto que la caída de ventas de viviendas tiene una consecuencia positiva en la instalación de platos de ducha ya que cada vez es más común la nueva obra de, al menos, un cuarto de baño con plato de ducha por vivienda.

Por el lado de la demanda, los principales clientes hacia los que está enfocado este sector son familias, constructores, arquitectos, instaladores... Cada uno de ellos valorará entre otros aspectos la calidad, el precio y el diseño.

De forma homogénea a lo sucedido en el resto de sectores, las empresas de una misma actividad económica, a menudo buscan el respaldo de Organismos y demás entes colectivos con capacidad de representar y fomentar los intereses comunes, de defender la economía de mercado impulsando las iniciativas de apoyo. En este sentido, un ejemplo de los que pueden servir de conexión y apoyo al sector son los siguientes:

- Asociación Española de Equipamiento para Baño y Cocina (ASCON).
- Asociación Nacional de Fabricantes de Grifería y Valvulería (AGRIVAL).
- Agenda Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA).
- ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX).

Asimismo, los mencionados organismos, con frecuencia sirven como herramienta de soporte para la asistencia a ferias específicas del sector, a modo de ejemplo, caben destacar las siguientes:

- FERIA CEVISAMA (cerámica, piedra natural y baño). Esta feria es la más especializada en el sector que estamos estudiando y ha tenido lugar en Valencia, del 20 al 24 de febrero de 2017. Muestra la oferta de un sector referente como es el equipamiento del baño que cada año crece en representación así como otros sectores complementarios (piedra natural, materias primas, alicatados...).
- CONSTRUMAT (Salón Internacional de la Construcción). Esta feria es el único evento del sector que incluye a todos los referentes de la construcción. Se celebra del 23 al 26 del mes de mayo, en Barcelona.

De ferias internacionales podemos encontrar la feria IDEOBAIN-INTERCLIMA-ELEC-CUISINES, en París (Francia); feria ISH, en Frankfurt (Alemania); y feria BIG5 SHOW, en Dubái (Emiratos Árabes Unidos).

### 3.2 Consideraciones en su internacionalización

En el sector de los platos de ducha el Código TARIC es 39221000 denominado Bañeras, duchas, fregaderos “piletas de lavar” y lavabos, de plástico.

Con ese Código TARIC podemos consultar en la página web de las Cámaras de Comercio, concretamente en las aduanas de las Cámaras, que ofrece la información recopilada por la Agencia Tributaria, para consultar cuál es la situación exportadora de tales productos. El resultado de países donde más valor tendría la comercialización de los productos de platos de ducha sería, por orden:

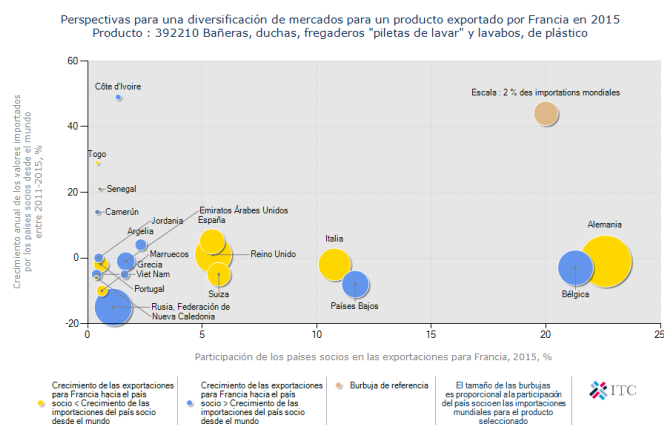
- 1º. Francia (34.916.880 €).
- 2º. Italia (9.866.790 €).
- 3º. Portugal (3.846.460 €).
- 4º. Reino Unido (2.133.270 €).
- 5º. Bélgica (2.133.270 €).

Los países con mayor relevancia en la exportación del sector de placas de ducha son los países europeos cercanos a España. Estudiando por separado cada país hay que resaltar la importancia de que los datos respecto a peso (en kg) y valor (euros), Francia por sí sola cuenta con mayores valores que los demás países en conjunto.

El auge de la elección del plato de ducha en detrimento de la tradicional bañera en tales países europeos queda explicado por las siguientes consideraciones: nueva realidad de los hogares, cambios socioculturales, precios más competitivos, versatilidad de sus acabados, fácil acceso a personas con movilidad reducida y personas mayores, más ecológico que la bañera y el ritmo de vida actual, lleva a buscar la comodidad, la rapidez e inmediatez de las cosas, algo que proporciona más la ducha que la bañera.

A continuación, vamos a hacer un estudio de la situación exportadora de los tres países más importantes anteriormente señalados (Francia, Italia y Portugal). Para ello, vamos a utilizar unos gráficos que muestran hacia qué países podrían exportar éstos, señalando cuales ofrecen más oportunidades.

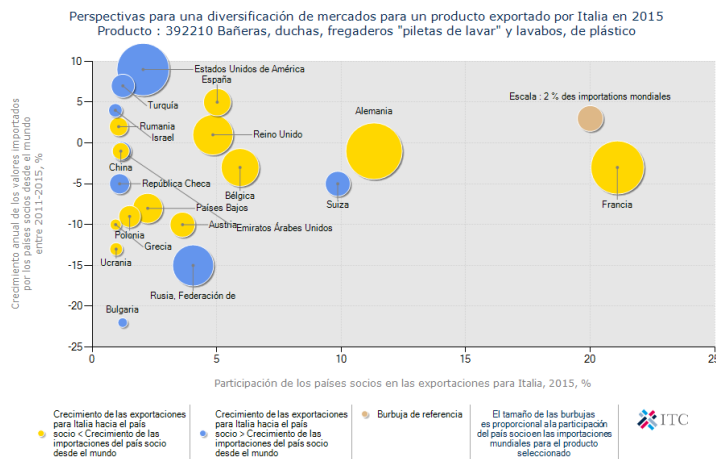
*Gráfico 2: Perspectivas para una diversificación de mercados para el producto 392210 exportado por Francia en 2015.*



Fuente: [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

En Francia, los países de destino para las exportaciones de productos de baño como lo son las placas de duchas sería Alemania y Bélgica, siendo los que participan en las importaciones desde el país francés de manera más destacada, además el tamaño de las burbujas también están indicando que son países que importan mucho este producto desde todo el mundo.

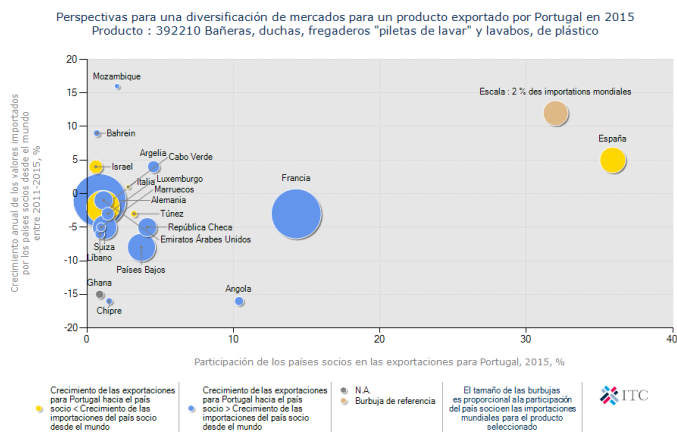
*Gráfico 3: Perspectivas para una diversificación de mercados para el producto 392210 exportado por Italia en 2015.*



Fuente: [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

El país que más realiza importaciones desde Italia es Francia con diferencia, aunque el crecimiento de éstas en los últimos años haya disminuido. Por otro lado, también se puede volver a destacar Alemania que es el segundo país en cuanto a la participación de las exportaciones italianas y el crecimiento es mayor que el de Francia.

*Gráfico 4: Perspectivas para una diversificación de mercados para el producto 392210 exportado por Portugal en 2015.*



Fuente: [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

En el caso de Portugal, el país que más participa en sus exportaciones es España aunque no sea uno de los que más importan este producto mundialmente, pero se puede observar que el crecimiento de estas importaciones es positivo en los últimos años. Por otro lado, Francia también es interesante para Portugal porque del grupo de países también destaca en cuanto a la participación de las exportaciones italianas y, sobre todo, porque es un país donde el crecimiento de las exportaciones de Italia es mayor que el crecimiento de las importaciones desde el mundo.

Como conclusión, podemos decir que los países que más exportan en cuanto al producto al que hace referencia el Cód. TARIC 392210 son Francia, Italia y Portugal, y por otro lado los países que realizan más importaciones de este mismo producto desde los tres países anteriores son Alemania y Francia.

### 3.3 Situación exportadora en España

Las provincias que más exportan este producto son las siguientes:

- 1º. Castellón (33.053.990 €).
- 2º. Valencia (19.146.840 €).
- 3º. Barcelona (6.726.140 €).

Las tres provincias destinan sus exportaciones a los tres países que anteriormente resultaron ser los más importantes en cuanto a la comercialización del producto en cuestión: Francia, Italia y Portugal.

### 3.4 Situación exportadora en Andalucía

En la siguiente tabla se puede apreciar el valor y peso de las exportaciones en las seis provincias andaluzas que realizaron operaciones de comercio internacional con el producto estudiado.

*Tabla 1: Exportación referente al producto (Cód. TARIC) 392210 por Provincia de Andalucía, ordenado por valor, en 2016.*

PROVINCIA	PESO (kg)	VALOR (euros)
<i>Cádiz</i>	28.834	174.577,40
<i>Córdoba</i>	17.858	107.415,91
<i>Sevilla</i>	32.634	60.623,41
<i>Málaga</i>	941	19.643,64
<i>Almería</i>	305	3.371,89
<i>Jaén</i>	232	3.248,60

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la Agencia Tributaria a través de las Cámaras de Comercio (aduanas.cameras.org)*

Córdoba es la única provincia que exporta a los países europeos más relevantes que llevamos destacando en los apartados anteriores, mientras que Cádiz y Sevilla destinan sus productos a zonas al sur de la península como son Marruecos y Gibraltar.

## 4 Caso de estudio

### 4.1 Presentación de la empresa

La empresa con la que vamos a trabajar para hacer el caso práctico sobre la materia que estamos estudiando es Duplach, una empresa cordobesa dedicada a la fabricación y comercialización de platos de duchas.

*Tabla 2: Información técnica de Duplach.*

<i>Razón social</i>	DUPLACH GRUPOS DE BAÑO S.L.U.
<i>CIF</i>	B14952881
<i>Domicilio</i>	Polígono industrial El pelícano, SN 14640 Villa del Río, Córdoba
<i>Correo electrónico</i>	info@duplach.com
<i>Fecha de constitución</i>	01/10/2010
<i>Director ejecutivo</i>	Fernando Navas Molleja

*Fuente: www.infocif.es*

Los productos que fabrica son platos de ducha y paneles, principalmente, y también comercializa expositores destinados a las tiendas que venden este tipo de productos. Las principales características son las siguientes:



- Diseño atractivo y sencillo, material que posibilita una amplia variedad.
- Absorción del agua, dureza, alta resistencia al rayado, antideslizante, resistente al cambio de temperatura...
- Productos complementarios para mejores acabados y personalizables.

*Tabla 3: Perfil financiero de Duplach.*

Ingresos de explotación	832.518 euros
Result. ordinarios antes de Impuestos	61.724 euros
Resultado del Ejercicio	46.293 euros
Total Activo	443.337 euros
Fondos propios	179.617 euros
Rentabilidad económica (%)	13,92 %
Rentabilidad financiera (%)	34,36 %
Liquidez general	1,28 puntos
Endeudamiento (%)	59,49 %

*Fuente: Base de Datos SABI, utilizando los datos a 31/12/2015.*

La rentabilidad económica hace referencia al beneficio que obtiene la empresa en función de los recursos empleados, y la rentabilidad financiera indica el rendimiento que obtienen los socios por su inversión en la empresa. Aunque los valores aceptables sean entre 5% y 10% para la rentabilidad económica y entre 10% y 15% referente a la financiera, podemos entender que es bueno que estos ratios salgan altos, pues estamos hablando de rendimientos, es decir, productividad.

En los años de actividad de la empresa, la evolución ha sido siempre positiva, alcanzando cada año un crecimiento del 100% respecto al año anterior. Duplach es una empresa joven, que ha crecido de manera significativa en sus primeros años, consiguiendo una consolidación en el mercado. En principio se podría pensar que la crisis económica y la caída del sector de la construcción es un factor negativo para esta empresa, sin embargo, Duplach ha conseguido lanzar los productos que fabrica a base de adaptarse a las necesidades del mercado, ofreciendo productos de calidad y accesibles.

Este crecimiento se ha visto influenciado por la obtención de varios certificados de calidad, por ejemplo, la norma ISO 9001, que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que la empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos, como también certificados de calidad referidos directamente al producto, por ejemplo, en los materiales que utiliza para la fabricación.

Tal crecimiento ha hecho que el gerente se plantee y lleve a cabo una gran inversión en maquinaria y futuras infraestructuras. En el próximo ejercicio Duplach tendrá un nuevo centro de trabajo con una dimensión más grande, moderna y acorde con el volumen de facturación actual. Este nuevo centro estará asociado también a un proceso productivo totalmente mecanizado para así aumentar la productividad.

Otro indicio que avala el crecimiento de Duplach es la expansión territorial donde comercializa, concentrándose en el territorio nacional pero teniendo operaciones de exportación a los países europeos vecinos.



*Imagen 1: Puntos de comercialización territorial de Duplach.*

*Fuente: [www.duplach.com](http://www.duplach.com)*

Es en el año 2015 cuando empieza a realizar operaciones en el extranjero continuando así con el continuo crecimiento, siendo los países a los que exporta los europeos más cercanos como son Francia, Portugal e Italia.

## 4.2 Distribución en la empresa

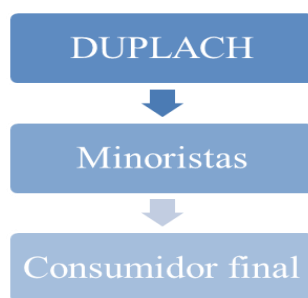
Duplach no cuenta con vehículos propios destinados a la distribución de sus productos, sino que ellos trabajan con agencia de transporte tanto para mercancía local, nacional o internacional. Esta es la forma más cómoda y segura de poder distribuir sus productos, ya que son empresas con amplia experiencia, que ofrecen servicios de logística integral, abarcando así toda la cadena de transporte de mercancía.

Un punto a favor de la contratación de la agencia es que ellos se encargan de todas las gestiones a realizar hasta que lleguen los productos a su destino, por ejemplo, el servicio de trámites de aduanas y documentación requerida, además se responsabilizan de todas las incidencias de los productos.

Duplach, para contribuir a que los productos que fabrica lleguen perfectamente a su destino, cuenta con una parte de su fabricación a la elaboración de cajas para el empaquetado de los productos. La empresa considera ésta una fase muy importante, por eso forma parte de su cadena de producción, en la que se ha invertido tanto en personal como en maquinaria.

Duplach trabaja con redes de transporte tanto terrestre (camiones) como marítima (barcos). Para este último caso, la mercancía se transforma previamente en contenedores a los diferentes puertos marítimos.

El canal de distribución que lleva a cabo Duplach es un canal corto evitando en todo momento la venta a mayoristas, ya que la filosofía de la empresa es evitar todos los intermediarios posibles para que sea la forma más directa posible y así evitar el aumento del precio al consumidor final.



*Figura 3: Canal de distribución de Duplach*

*Fuente: [www.duplach.com](http://www.duplach.com)*

## 4.3 Problemática a resolver

Dentro del proceso de internacionalización, la empresa Duplach se encuentra en la Fase 1 “Actividades esporádicas o no regulares de exportación” del Modelo de Uppsala, aunque muy cerca de conseguir pasar a la Fase 2 “Exportaciones a través de representantes independientes”. Ante esta situación podemos plantearnos que la empresa continúe tal proceso, intentando consolidar su actividad en el exterior, introduciendo la exportación como una actividad más de su producción.

Muestra el interés de la internacionalización como medio de crecimiento en el sentido de que ya está teniendo contacto con países externos y tiene objetivos futuros sobre otros. Estos son aspectos que favorecerían una visión futura de la empresa como internacional.

La planificación del proceso de internacionalización no es fácil, pero sí un requisito fundamental para que la salida al exterior de la empresa se realice con éxito. Las ventajas competitivas de la empresa son determinantes para hacer frente a la gran competencia global, pero internacionalizarse es un proceso de gran complejidad, que requiere una gestión planificada a medio y largo plazo, además de una importante inversión financiera y de recursos humanos. El primer requisito para exportar es poseer los recursos necesarios. Si no es así, la internacionalización puede acabar en fracaso.

#### 4.4 Propuesta de los primeros pasos a seguir en su internacionalización

**1er PASO:** Planificación del presupuesto disponible para invertir en marketing: acciones promocionales, visitar mercados...

**2º PASO:** Visitar las ferias comerciales del sector más importantes de cada país y establecer contacto con distribuidores comerciales del producto que se quiere comercializar, en este caso, platos de ducha dentro del equipamiento para baño. El calendario de ferias para el año 2017 podría ser el siguiente:

*Tabla 4: Calendario 2017 de ferias comerciales del equipamiento para baño.*

FERIA	FECHA	LUGAR
CEVISAMA	20 – 24 FEBRERO	ESPAÑA
KBB BIRMINGHAM	7 – 9 MARZO	INGLATERRA
ISH FRANKFURT	14 – 18 MARZO	ALEMANIA
CERSAIE	25 – 29 SEPTIEMBRE	ITALIA

*Fuente: ASEBAN*

De este calendario, la feria que ha visitado y participado Duplach es la Feria Internacional celebrada en España CEVISAMA, con el objetivo de seguir creciendo en la internacionalización.

Además, se deberá elaborar una agenda en la que se concierten citas con los importadores de cada país, y así conseguir una lista completa, que se puede realizar a través de Extenda.

Lo ideal es que con esta agenda podamos coincidir con los importadores de los productos de cada país a la misma vez que visitamos las ferias de manera que se abre el abanico de posibilidades de comercialización y promoción de tu producto y, por otro lado, tendría ventajas implícitas como el ahorro de costes de viaje, aprovechar el ambiente de compra y venta existente en una feria...

**3er PASO:** Este paso consistiría en además de visitar, participar con un stand en al menos en una de las ferias más importantes. Esto sería una acción en el medio plazo, es decir, hacia unos dos o tres años, cuando ya se tuviese afianzado el primer y segundo paso señalado.

La feria más importante del sector es la alemana, por lo que montar un stand en dicha feria te hace cubrir muchas zonas, ya que los expositores y visitantes de esta feria son mucho mayores que en otra cualquiera. ISH es la feria líder mundial para los sectores del baño y técnica sanitaria, energía y climatización, tecnología de edificaciones y energías renovables.

Un dato importante es que para la feria ISH alemana, FEBAN organiza un programa de participación de forma agrupada de empresas españolas para este sector, proporcionando además una ayuda en conceptos económicos:

- Hasta un 20% del alquiler de espacio, decoración del stand y transporte de muestras para aquellas empresas para las que esta sea de su segunda a quinta participación en la feria con ayuda de ICEX España Exportación e Inversiones. Las empresas para las cuales sea su 6ª edición de participación no podrán optar al apoyo ICEX.
- Hasta un 25% del alquiler de espacio, decoración de stand y transporte de muestras para aquellas empresas que participen por primera vez con ayuda de ICEX España Exportación e Inversiones.

Los requisitos con los que tiene que contar una empresa para poder acceder a esta ayuda son los siguientes:

- Empresa española, que fabrique y/o comercialice productos con marca española. - Participación de un mínimo de 6 empresas.
- La decoración debe ser identificativa de España.
- La empresa beneficiaria deberá estar al corriente de pagos a la Seguridad Social y a la Hacienda Pública, no habiendo sido sancionados con la pérdida del derecho a la percepción de subvenciones o ayudas públicas.

El coste que supondría la gestión de la participación agrupada por parte de FEBAN es de 750 euros (IVA no incluido).

**4º PASO:** Búsqueda de agentes comerciales por países para que estos muevan, distribuyan y den a conocer tu producto a través de la página web [www.comeintocontact.com](http://www.comeintocontact.com).

Para poder reclutar al agente debes de publicitar tu empresa, demandando un agente, y dependiendo del país donde quieras vender tendrás varias opciones de empresas para poder anunciarte:

- Francia: Fédération Nationale des Agents Commerciaux (FNAC) o Alliance Professionnelle des Agents Commerciaux de France (APAC).
- Alemania: handelsvertreter.de.

**5º PASO:** Como un último punto para ejecutar de manera efectiva la internacionalización, hay que tener en cuenta el aspecto digital y tecnológico para trabajar el marketing de la empresa y abrir el abanico de clientes potenciales. También podemos concretar de manera más explícita el proceso que se tendría que llevar a cabo si se quiere conseguir la internacionalización a través de Extenda como hemos mencionado en los anteriores puntos.

- El primer paso a dar es ponerse en contacto con Extenda, puede ser a través de e-mail o telefónicamente: [www.extenda.es/954 280 227](http://www.extenda.es/954280227) y comentarle la situación y el interés en la internacionalización.
- El siguiente paso es rellenar un formulario que Extenda mandará vía e-mail para que se rellene con los datos de la empresa: razón social, productos o servicios que ofrece, facturación, datos económicos...
- Una vez completados estos dos pasos, Extenda analizará la situación de la empresa y la inscribirá en su base de datos, este es un requisito fundamental para poder empezar a trabajar con la empresa en cuestión.
- Si quiere ser inscrita en la base de datos, la empresa tiene que tener un CIF andaluz, o en caso contrario, la empresa debe tener su centro en territorio andaluz, la empresa puede ser micro, pyme o gran empresa.
- El siguiente y último paso es el amplio abanico de programas que cuenta Extenda, personalizado para cada caso de empresa, con el objetivo de ayudar y acompañar en todo momento en la experiencia para internacionalizarse.

#### 4.5 Selección del acceso a mercados

La finalidad de este estudio es ofrecer a la empresa Duplach información referente a una futura internacionalización. Sabemos que ya se encuentra comercializando de manera esporádica y reciente en Francia, Portugal e Italia, países los cuales han sido señalados en apartados anteriores como los mejores destinos para exportar su producto.

FRANCIA (Elvira Gonzalo, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París, octubre de 2015):

- Características del mercado: En el mercado del mueble de baño en Francia destaca la gran competencia. El crecimiento del sector del baño está marcado negativamente por el descenso de viviendas nuevas y positivamente por la mayor valoración del cuarto de baño dentro de la vivienda. Respecto a la demanda, los clientes franceses son muy exigentes y valoran la calidad y el precio en el momento de compra.
- Relación en el comercio exterior: En las importaciones francesas se señala el 80% que proceden de países de la Unión Europea. España es el quinto proveedor del mercado francés y éste es el principal cliente de las exportaciones españolas.
- Perspectiva del producto español: De España se valora la relación calidad-precio y la continua innovación del diseño, además del posicionamiento de empresas españolas, esto es además de los motivos ya comentados, por la percepción que tienen del producto español. Según un estudio del Diálogo y el Real Instituto Elcano (2014) el 92% de los franceses tienen buena imagen de España.
- Distribución: El acceso al mercado francés se puede hacer a través de distintas vías, los principales canales de distribución se pueden clasificar de la siguiente manera:
  - Distribución profesional:
    - Cooperativas de artesanos
    - Mayoristas sanitarios
    - Otros mayoristas
  - Distribución consumidor final:
    - GSB&MSB, GSS, Bricolaje
    - GSE, especialistas mobiliario

- Especialistas:
    - o Especialistas cocina
    - o Especialista baño
  - Venta directa
  - Venta por Internet
- Barreras de acceso al mercado:

*Tabla 5: Barreras de acceso al mercado de baño en Francia*

ARANCELARIAS	NO ARANCELARIAS
Francia es miembro de la Unión Europea, por tanto no existen barreras comerciales en este sentido.	Idioma Madurez del mercado Normativa: AFNOR

*Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París (2015).*

- Oportunidades de mercado:
  - Actividad y renovación favorable de viviendas.
  - Evolución de las preferencias de los consumidores.
  - Aumento de las necesidades en las viviendas.
  - Aumento del número medio de baños por vivienda.
  - Progreso de la actividad de construcción de nuevas viviendas.
  - Reactivación de la actividad en las viviendas antiguas.
- Información práctica: Por último, como medio de contacto, las principales ferias especializadas en este sector dirigidas a profesionales en Francia son:
  - Maison&Objet Paris.
  - Equip Hotel (Salón del equipamiento de hoteles y colectividades).
  - Espritmeuble.

ITALIA: Francesco Cortesi, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán, septiembre de 2016:

- Características del mercado: Italia se sitúa como el país líder mundialmente en este sector, contando con un excelente mercado nacional. Que la actividad económica de las empresas que se encasillan en este sector vaya mejor o peor depende directamente de la evolución del sector de la construcción y, por tanto, queda vinculada a los ciclos económicos de la coyuntura económica que exista. De esta manera, la demanda de los productos seguirá los movimientos de estos factores:
  - Sector de la construcción.
  - Elevada competencia en el mercado interno.
  - Elevados costes de la energía.
  - Exceso de oferta.
  - Variaciones en los patrones de compra.
- Relación en el comercio exterior: Las importaciones de 2015 tienen como principal proveedor a España, y seguidamente se encuentra Alemania y Polonia. Las empresas españolas que decidan acceder a este mercado tienen que tener en cuenta que los competidores italianos se dividen de la siguiente manera: líderes internacionales, empresas medianas de gama alta, empresas especializadas que se diferencian por su producto, empresas especializadas en determinados nichos de mercado, empresas menores y empresas emergentes.
- Perspectiva del producto español: La buena imagen que tiene Italia de la feria de Cevisama lleva consigo un punto de cercanía entre el producto español y el comercio italiano.
- Distribución: En cuanto a distribución en el mercado italiano y las diferentes maneras de acceder a éste, de manera general el país presenta una estructura basada en agentes comerciales para aprovechar la buena oferta de minoristas y mayoristas presentes. Además, Italia es un país vecino a España, ambos pertenecientes a la Unión Europea, hecho que facilita la comercialización entre países al no existir barreras arancelarias.

- Barreras de acceso al mercado:
  - Economías de escala.
  - Grado de competitividad en el mercado.
  - Poder de negociación de los proveedores.
  - Poder de negociación de los clientes.
  - Productos sustitutivos.
- Oportunidades de mercado:
  - Tendencia de crecimiento de importaciones españolas en los últimos años.
  - Destacar en calidad, diseño y estética ante el exceso de oferta existente.
  - Situación de recuperación en el sector.
  - Promoción a través de canales publicitarios y ferias especializadas.
  - Cercanía geográfica y cultural.
- Información práctica:

Las principales ferias italianas de la industria son:

- CERSAI: se celebra en Bolonia anualmente y tiene un gran reconocimiento.
- TECNARGILLA: se celebra en Rímmini cada dos años, se considera la referencia internacional de productores de tecnología y maquinaria.
- MADE Expo: se celebra en Milán, en febrero cada dos años.
- SAIE: se celebra cada año en Bolonia, dirigida a profesionales, proyectistas, arquitectos y empresas.

PORTUGAL (Nerea Eneriz Sánchez, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa, mayo de 2016):

- Características del mercado: El sector de la pavimentación y revestimiento portugués está representado por las pequeñas empresas, las cuales trabajan a través de intermediarios, haciendo que se dificulte la actividad en cuestión de comunicación y distribución. Por otro lado, los trabajadores que forman la mano de obra del sector del que estamos hablando son de baja cualificación. Todo esto no impide que los productores en Portugal tengan un correcto acabado para la decoración y los trabajos manuales. Además, la materia prima se caracteriza por su calidad y destacan los centros tecnológicos y de formación.
- Relación en el comercio exterior: La perspectiva que en los últimos años muestra el sector es una internacionalización cada vez mayor, un aumento en el uso de energías alternativas y destacando frente a otros países la especialización en productos de mayor valor añadido. Los profesionales portugueses han tomado conciencia de que para que el sector crezca, el mercado interno está limitado de manera que apuestan por el mercado internacional. Para estudiar el consumo aquí podemos basarnos en la decisión de compra, que depende de cuál sea el destino que tendrá el producto en sí. Podemos clasificar estos destinos en los siguientes:
  - Proyectos de obra nueva y/o reformas grandes.
  - Obras de especial relevancia o estudios de arquitectura concretos.
  - Proyectos de menor escala.
  - Compras particulares.
- Perspectiva del producto español: El mercado portugués es favorable y recibe con facilidad los servicios y productos españoles puesto que tiene una buena imagen y prestigio, además de que conocen bien la oferta del mercado español. De manera más concreta, Portugal es un país que dedica gran parte de la importación de productos de pavimentación y revestimiento con procedencia española, siendo las siguientes características las más valoradas:
  - Relación calidad-precio.
  - Elevada presencia de constructoras españolas.
- Distribución: La distribución en este mercado portugués consta de tres canales: venta directa, almacenistas especializados y minoristas. Mientras que la venta directa se destina para grandes productores quienes tienen prestigio y sus proyectos son de elevados volúmenes, los distribuidores especialistas son más utilizados para comercializar con grandes, medianos y pequeños constructores y los minoristas se centran en el consumidor final y/o profesional.
- Barreras de acceso al mercado: En este caso vamos a hablar de las normativas existentes que hay que tener en cuenta para ejecutar la comercialización en Portugal, al tratarse de normas comunitarias, este

requisito también es exigido en España por lo consiguiente cualquier empresa que opere en España cumplirá con la normativa portuguesa, siendo esta la siguiente:

- Directiva 89/106/CEE relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados Miembros sobre los productos de construcción.
  - Reglamento (CE) 1980/2000 relativo a un sistema comunitario revisado de concesión de etiqueta ecológica.
  - Norma Europea EN 14411:2006 de definiciones, clasificación, características y marcado de pavimentos y revestimientos.
- Oportunidades de mercado:
    - Apuesta por determinados nichos de mercado: rehabilitación urbana, hábitat sostenible...
    - Certificación del producto y del proceso: requerimientos técnicos mínimos para la calidad de los materiales.
    - Uso de energías alternativas: disminuyen los costes.
    - Especialización en productos de mayor valor añadido.
    - Acceso a los Países Africanos de Lengua Oficial Portuguesa: si se comercializa en Portugal puedes abrir el mercado exterior mucho más.
  - Información práctica: Las ferias portuguesas del sector son CONCRETA, en Porto, y TEKTÓNICA, en Lisboa.

Hasta aquí hemos realizado los estudios de los países en los que ya opera Duplach, pero los estudios de diversificación de mercados para cada país señalaron que existe un país con oportunidades de negocio en el que aún la empresa no ha iniciado las operaciones de exportación.

ALEMANIA (Laura Bordona Betoret, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada española en Düsseldorf, febrero de 2015).

- Características del mercado: En el mercado del equipamiento de baño, Alemania cuenta con un volumen en dicho sector por encima de los 4.446 millones de euros de los que un 66% corresponde a producto nacional, y en su mayoría fabricadas por grandes empresas. Además, se está experimentando un proceso de concentración en el sector, ya que cada vez hay menos empresas en el mercado y las presentes están ganando cuota de mercado y competitividad lo que conlleva un grado de madurez del mercado alemán que provoca que cada vez sea más difícil el acceso a fabricantes extranjeros. Una gran prueba de ello es que los diez proveedores más importantes de bañeras y duchas son empresas alemanas.

Estudiando la demanda alemana, sabemos que los consumidores alemanes lo que más valoran a la hora de diseñar su baño es la funcionalidad y el fácil funcionamiento. Por esta razón se realizan más de 4,5 millones de reformas anualmente, y concretamente muchas de ellas con el objetivo de sustituir la bañera por el plato de ducha, siendo éste uno de los productos que más están creciendo en el mercado.

Un producto que se está demandando con fuerza en Alemania y que es sustitutivo a los platos de duchas es la bañera con puertas, ya que ofrece la posibilidad de disponer tanto de baño como de ducha en espacios reducidos, adaptándose también a las necesidades de las generaciones mayores que es un grupo clave en la población alemana.

- Relación en el comercio exterior: Respecto al comercio exterior, hay que destacar que el mayor proveedor de productos para el baño en Alemania es Polonia superando así a China. Esto se debe a varias causas como pueden ser la facilidad logística que tiene Alemania con Polonia (el producto polaco es más inmediato frente al chino, debido principalmente a su cercanía geográfica), además de ser un país muy competitivo en la relación calidad precio, no ofrecen productos a tan bajo coste como China pero sí a mucha más calidad.

Estos dos países son los mayores proveedores para Alemania estando justamente detrás, en tercera posición Italia, con unos productos totalmente opuestos a los polacos y chinos en cuanto a diseño y marca, productos de mayor coste y con una muy buena calidad.

- Perspectiva del producto español. El mercado del equipamiento del baño en Alemania se ve influenciado por dos importantes acontecimientos:
  - El envejecimiento de la población: Alemania cuenta con uno de los índices de fertilidad más bajos de Europa y con una de las esperanzas de vida más alta del continente. Esto provoca que la población alemana disminuya y envejezca, lo que ayuda al crecimiento del sector, debido a que

más de 5 millones de personas realizan obras en su hogar anualmente ya que necesitan adaptar su hogar a sus necesidades, ya que es una edad donde le das mucha más importancia al servicio y a la asesoría que al precio.

- Mercado de la construcción: macroeconómicamente la construcción contribuye aproximadamente al 9% del PIB alemán.
- Distribución: Para la comercialización dentro del país, existen diferentes vías. Actualmente existen 6 grandes canales de distribución:
  - Comercio mayorista y minorista sanitario especializado.
  - Comercio especializado del baño y del azulejo.
  - Mercado de Bricolaje.
  - Comercio especializado del mueble de cocina.
  - Comercio a distancia.
  - Comercio Contract.
- Información práctica: Las ferias internacionales relacionadas con el sector que estamos estudiando más destacadas en Alemania son las siguientes:
  - Feria Internacional de Saunas, Piscinas y Ambiente Internacional de Espacios Libres, Deportes y Piscinas (Colonia, Alemania).
  - Sanitarios, Calefacción, Climatización y Energías Renovables (Essen, Alemania).
  - Sanitarios, Calefacción, Climatización y Energías Renovables (Nümburg, Alemania).
  - Feria del sector del equipamiento de baño y climatización (Frankfurt, Alemania).

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Como conclusiones de este trabajo, se destacan las siguientes:

- La internacionalización es un fenómeno que experimentan las empresas que quieren mejorar su ventaja competitiva, expandir su negocio y evolucionar positivamente en su crecimiento.
- El caso de estudio en este trabajo lo hemos realizado sobre la empresa española Duplach, que pertenece al sector de placas de duchas: los principales competidores nacionales se encuentran en Cataluña, Valencia y Andalucía; la oferta está marcada por la innovación en diseño y materiales de los productos; la demanda se diferencia por el tipo de cliente y cada uno con preferencias distintas.
- En el mercado exterior, los principales países exportadores del sector de platos de ducha son Francia, Italia y Portugal, que destinan sus operaciones principalmente a Alemania. En España, Castellón, Valencia y Barcelona son las provincias que destacan por exportar productos de este sector, comercializando con los tres países extranjeros anteriores. Más concretamente, en Andalucía, son Cádiz, Córdoba y Sevilla las provincias que más exportan al exterior, destacando Córdoba por ser la única que trabaja con los países europeos.
- Si una empresa quiere internacionalizarse puede contar con organismos para ello, ICEX y Extenda son los más destacados. Duplach realiza exportaciones esporádicas hacia Francia, Italia y Portugal, además ya está registrada en Extenda y participa en la feria internacional del sector CEVISAMA. Para que esta empresa siga creciendo y pueda optar por la vía de la internacionalización, hay que seguir avanzando en este proceso, consolidar la relación en los mercados exteriores y que esto forme parte de la actividad económica empresarial.

Como recomendaciones, se destacan las siguientes:

- Seguir participando en la Feria Internacional del Equipamiento del Baño CEVISAMA y, además, visitar e incluso establecer un pequeño stand en ferias de otros países, por ejemplo, Feria ISH en Frankfurt o Feria IDEOBAIN-INTERCLIMA-ELEC-CUISINES en París, para ampliar su red de contactos (agentes, distribuidores, empresas, clientes...).
- Consolidar la actividad empresarial en alguno o varios países que ya conoce (Francia, Italia o Portugal), o bien, abrir el mercado hacia Alemania, ya que fue un país destacado por importar productos del sector de aparatos sanitarios del baño y puede ofrecer una oportunidad de negocio.
- Realizar una planificación de inversión comercial y trabajar el marketing empresarial. Alcanzar la capacidad física necesaria para poder abarcar el volumen de negocio que su actividad requiera, es decir, invertir en infraestructuras, maquinaria y personal para mejorar las ya existentes, que fueron señaladas como escasas por el propio gerente.



## Agradecimientos

Agradecer a nuestra tutora Luna Santos Roldán su confianza a la hora de aceptar dirigir este Trabajo Fin de Grado, además de su inestimable ayuda y enseñanzas, sin las cuales hubiese sido muy difícil elaborar este trabajo. Gracias de corazón.

Tampoco podemos olvidarnos de Rafael Reyes, quién desinteresadamente nos ha brindado sus conocimientos y dedicado su tiempo, para ayudarnos y aconsejarnos en todo lo que hemos necesitado.

Y, por último, dar las gracias a la entidad Duplach, y, en especial, a su gerente Fernando Navas, por su amabilidad y disponibilidad para abrirnos las puertas de su empresa y atendernos siempre que hemos requerido su ayuda.

## Referencias

Agencia Tributaria a través de las Cámaras de Comercio. [aduanas.camaras.org](http://aduanas.camaras.org)

Agenda Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA). [www.extenda.es](http://www.extenda.es)

Arahuetes, A y Steinberg, F. (2013). *La internacionalización como palanca para salir de la crisis*. Real Instituto Elcano Royal Institute. Extraído de: [www.elrealinstitutoelcano.org](http://www.elrealinstitutoelcano.org)

Araya, A. (2009). *El Proceso de Internacionalización de Empresas*. Tec Empresarial.

Brenes, G. y León F. (2008). *Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización*. Tec Empresarial.

Bordona, L. (2015). *El mercado del equipamiento para el baño en Alemania*. Oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf.

Cardozo, P.P., Chavarro, A. y Ramírez, C.A. (2007). *Las pymes bogotanas y sus procesos de internacionalización. Un primer balance*.

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). [www.cnae.com.es](http://www.cnae.com.es)

Cortesi, F. (2016). *El mercado de pavimentos y revestimientos cerámicos en Italia*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán.

Duplach Grupos de Baño, S.L.U. Entrevistas con el gerente e información a través de su página web [www.duplach.com](http://www.duplach.com)

Federación Española de Asociaciones de Fabricantes de equipamiento para el baño (FEBAN). [www.feban.es](http://www.feban.es)

Feria Internacional de Cerámica y Equipamiento de Baño (CEVISAMA). [www.cevisama.feriavalencia.com](http://www.cevisama.feriavalencia.com)

Fuentes, F.J., Sánchez, S.M., y Santos, L. (2011). Cooperativas agroalimentarias y exportación: el proceso de internacionalización de la cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP). *Revista de Estudios Cooperativos*.

Gonzalo, E. (2015). *El mercado del mueble de baño en Francia*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París.

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*, 4<sup>ed</sup>, Thomson-Civitas, Navarra.

ICEX España exportación e inversiones (ICEX). [www.icex.es](http://www.icex.es)

Infocif. [www.infocif.es](http://www.infocif.es)

Instituto Nacional de Estadística (INE). [www.ine.es](http://www.ine.es)

Lucanera, R.A. y González, G.H. (2011). *Internacionalización del proceso productivo: una reseña sobre la literatura especializada*. Ecos de Economía.

- Pla, J. y Suárez, S.M. (2011). *¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora*. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*.
- Portal oficial de productos, servicios y empresas exportadoras de la Región de Murcia (España). [www.spainproductsfrommurcia.com](http://www.spainproductsfrommurcia.com)
- Trade statistics for international business development. [www.trademap.org](http://www.trademap.org)
- Sánchez, N.E. (2016). *El mercado de Pavimentos y Revestimientos Cerámicos en Portugal*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa.
- Santos, L.M. (2013). *Factores de éxito en la internacionalización de las empresas del mueble en Andalucía*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Sanz, C.J. (2002). *Guía de los principales ratios*. Acciones e Investigaciones Sociales.
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). <https://sabi.bvdinfo.com>
- Villarreal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*.