



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Plan de Internacionalización de “**Artesanos El
Boticario**”

Curso Académico 2023/2024

Alumna: Marina Ros Martínez

Tutor: Sergio Galiana Escandell

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN EL ENTORNO DE SU SECTOR Y COMPETENCIA

1.1 Origen, historia y situación actual de la empresa.

1.2 Entorno económico y sectorial.

1.3 Análisis de la empresa y su competencia.

2. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO

2.1 Definición de criterios para seleccionar una zona geográfica y país.

2.1.2 Fase 1: Selección preliminar interregional y clustering.

2.1.3 Fase 2: Selección a nivel regional.

2.1.4 Fase 3: Análisis del entorno a nivel nacional.

2.1.5 Fase 4: Elección del segmento transnacional.

2.1.6 Conclusión.

3. SELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA AL MERCADO

3.1.1 Métodos de entrada.

3.1.2 Elección de la forma de entrada.

3.1.3 Conclusión.

4. POLÍTICA DE MARKETING MIX

4.1 Decisión sobre el producto.

4.1.2 Decisión sobre el precio.

4.1.3 Decisión sobre la distribución.

4.1.4 Decisión sobre la comunicación.

5. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7. CONCLUSIÓN Y VIABILIDAD DEL PROYECTO

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones del análisis PESTEL.

Figura 2: Perfil estratégico de la industria alimentaria.

Figura 3: Fuerzas competitivas de Porter.

Figura 4: Curva de valor de la competencia.

Figura 5: Tipos de magdalenas casera.

Figura 6: Tipos de milhojas.

Figura 7: Tipos de coca boba.

Figura 8: Tipos de tartas.

Figura 9: Tipos de “Toñitas”.

Figura 10: Tipos de “Chinitas”.

Figura 11: Tipos de empanadillas.

Figura 12: Tipos de pizza.

Figura 13: Tipos de almojábanas.

Figura 14: Tipos de empanadillas.

Figura 15: Tipos de empanada cuadrada.

Figura 16: Tipos de galletas.

Figura 17: Tipos de galletas.

Figura 18: Tipos de chipis.

Figura 19: Tipos de hojaldres.

Figura 20: Afinidad cultural de España respecto a Italia y Portugal.

Figura 21: Poder adquisitivo de Portugal e Italia.

Figura 22: Riesgo político y comercial de Italia.

Figura 23: Riesgo político y comercial de Portugal.

Figura 24: Rankin de países con mayor facilidad para hacer negocios (Italia).

Figura 25: Rankin de países con mayor facilidad para hacer negocios (Portugal).

Figura 26: Factores que influyen en la comunicación.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo principal el diseño e implantación de un plan de internacionalización para la expansión de “Artesanos El Boticario”, una empresa familiar española dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería y bollería. En la primera parte, se desarrolla un análisis de la empresa objeto de estudio, así como las tendencias de su industria y del entorno competitivo en el que se lleva a cabo su actividad. A partir de este análisis, se concluye la necesidad de la empresa de internacionalizarse para poder aumentar sus ventas y ocupar un lugar relevante en la industria alimentaria.

A continuación, se seleccionará el mercado en el cual la empresa comenzará su expansión, tras un minucioso análisis entre Italia y Portugal. Finalmente, se optará por que sea Portugal, ya que, dada la cercanía que éste tiene con España, es uno de los mejores destinos para comenzar el proceso de internacionalización.

Una vez seleccionado el mercado de destino, siguiendo las indicaciones del manual del ICEX, se elegirá cual es la mejor forma de acceder a ese mercado, y como lo va a hacer, si por transporte aéreo o terrestre, y se tendrá en cuenta que tipos de productos pueden ser rentables y cuáles no.

Además, se realizará un breve estudio de las cuatro P`s del marketing mix, para, finalmente, seleccionar aquellos productos idóneos, con sus respectivos precios y puntos de venta más favorables, para que la empresa pueda iniciar su primera expansión internacional con unos resultados óptimos.

Por último, se realizará un estudio económico para comprobar que el plan de internacionalización le resultará favorable a la empresa y contribuirá al desarrollo y a la mejora de la imagen de marca de ésta, en un entorno competitivo cada vez más globalizado.

INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno que hoy en día vivimos de manera cotidiana. Los negocios internacionales se han convertido en el motor de la economía, permitiendo la entrada y salida de capital de forma fluida y mucho más acelerada que en el antiguo sistema de importación únicamente nacional. Esto ha permitido que la práctica totalidad de los países estén unidos por el comercio, la comunicación instantánea y la hermandad legal en temas referentes a negocios de carácter internacional.

En el caso de “El Boticario”, gracias a la gran afluencia de sus productos en toda la comarca de La Vega Baja y en el ámbito nacional, se ven obligados a expandirse internacionalmente para obtener más beneficios y numerosas ventajas competitivas con respecto a la competencia.

La elección del país de destino se ha realizado en base a numerosos análisis y estudios, de modo que, se ha concluido que Portugal es el país idóneo para que esta empresa inicie su labor de internacionalización de la forma más exitosa posible.

Dada la cercanía que Portugal tiene con España, la empresa tratará de minimizar el coste del transporte de sus productos, utilizando aquellos medios que mejor se adapten, como por ejemplo, los tráileres frigoríficos.

Además, la cultura es un aspecto clave a tener en cuenta a la hora de analizar los gustos y preferencias de los consumidores, por lo que, Portugal, tiene ciertas similitudes que agilizan el proceso de adaptación de los productos a sus establecimientos.

Gracias al equipo de Marketing de la empresa, se realizarán varias técnicas de venta para conseguir el alcance de todos los segmentos de la población con productos muy llamativos para picar entre horas, como por ejemplo, las “chipis saladas”.

En resumen, la internacionalización de “El Boticario” se prevé que sea un éxito, ya que los productos que se implantarán en Portugal son productos artesanos, aptos para todos los segmentos de la población y con un sabor único que gustará a toda la población.

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN EL ENTORNO DE SU SECTOR Y COMPETENCIA

1.2 Entorno económico y sectorial.

En primer lugar, se comenzará identificando aquellas variables económicas que podrían afectar a “El Boticario” en su proceso de internacionalización, por lo que aparecerán ciertas características del entorno competente en el que se encuentra y las exigencias que existen hoy en día en cuanto a las normas de calidad y seguridad alimentaria.

Hoy en día hay numerosas empresas dedicadas al sector de la panadería y bollería que son conocidas a nivel global, como por ejemplo, Bimbo y Dulcesol. Estas empresas elaboran productos que son muy fácilmente sustituibles con los de “El Boticario”, ya que, no son exactamente iguales, pero si un cliente tiene la oportunidad de elegir entre un donut de Bimbo o una “Toñita de chocolate” de “El Boticario”, el cliente, por posicionamiento del producto elegirá el de Bimbo, ya que tiene muchísimo más reconocimiento social que el de la compañía.

Es por eso, que “El Boticario” deberá implantar políticas de marketing mucho más eficaces para que sus productos sean conocidos por los clientes, detallando su minuciosa elaboración de forma artesana, pudiéndose diferenciar así del resto de competidores que elaboran sus productos de forma industrial.

En cuanto a su entorno sectorial dentro de España, existen unas certificaciones de calidad muy competentes en alimentación, como por ejemplo la ISO 9001 o la evaluación EFQM. “El Boticario” tiene dos certificaciones, IFS (International Featured Standard), respecto a la garantía de legalidad, seguridad y calidad de los productos, cuyos objetivos son:

- Garantizar la legalidad, seguridad y calidad de los productos fabricados.
- Establecer una norma común con un sistema común de evaluación.
- Reducir costes y tiempo a fabricantes y distribuidores.
- Asegurar la transparencia y rigurosidad en los sistemas de certificación.

La otra certificación es el **Documento de Calificación Artesana (D.C.A.)**, un documento de obtención voluntaria que acredita a los artesanos y empresas artesanas ante la Administración Pública.

Esta empresa, tiene únicamente dos certificaciones, lo que podría resultar un aspecto negativo a la hora de que las grandes empresas opten por sus productos, debido a la exigencia de calidad alimentaria que existe en la actualidad.

A pesar de los ciertos aspectos negativos que tiene “El Boticario” en su entorno general y sectorial, su gran capacidad para elaborar productos artesanos cuidando todo tipo de detalles hará que sus productos se posicionen con rapidez en el país de destino.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ENTORNO GENERAL

Para profundizar más el entorno general de la empresa, se va a realizar un análisis estratégico del entorno general.

En primer lugar, antes de comenzar con el análisis estratégico del entorno general es fundamental comprender de qué se trata. Pues bien, el entorno general hace referencia a una serie de dimensiones de distinta naturaleza (económicas, político-legales, sociales, tecnológicas y medioambientales) que, afectan a todas las empresas por igual con independencia de su sector. La metodología empleada para realizar el estudio de las dimensiones mencionadas es el análisis PESTEL.

Lo que se va a realizar es un perfil estratégico y, a través del PESTEL, se determinarán las dimensiones que se consideran en dicho perfil estratégico, cuya elaboración se compone de dos fases.

En la primera de ellas, se debe elaborar una lista con todos aquellos factores clave del entorno que se encuentran agrupados dentro de las dimensiones establecidas.

En la segunda fase, se valorará la evolución y el comportamiento de estas variables. Esta valoración se llevará a cabo a través de una escala:

- 1) Muy negativo
- 2) Negativo
- 3) Neutro
- 4) Positivo
- 5) Muy positivo

De este modo, se verá cuáles son las amenazas y oportunidades de “Artesanos El Boticario”.

Figura 1. Dimensiones del análisis PESTEL.



Fuente: Elaborado a partir de Guerras y Navas.

POLÍTICO-LEGAL

La dimensión político-legal, recoge las distintas actuaciones que llevan a cabo los gobiernos tanto en sus decisiones políticas como en las normas que dictan.

Se puede apreciar cómo incluye todos aquellos aspectos relacionados con la situación política del país, la Política Monetaria y la Política Fiscal, además de las regulaciones y los cambios en la legislación, entre otras cosas.

En cuanto al etiquetado de los productos, este es uno de los instrumentos más importantes para garantizar la seguridad de los consumidores, ya que éste proporciona información sobre la naturaleza y las características de los alimentos.

En este apartado del análisis PESTEL se ha querido dejar claro que, en la dimensión político-legal, la industria alimentaria es una industria bastante sólida, ya que, existen numerosas normativas que tratan de regularla con el objetivo de promover una mayor seguridad e higiene alimentaria, una mayor transparencia, así como una mejora de la calidad de los productos y la protección del medio ambiente y salud de los consumidores entre otras cosas.

Para finalizar, es importante realizar una valoración del impacto de las variables analizadas sobre la industria alimentaria. En primer lugar, la existencia de una legislación flexible y estable, así como de regulaciones y normativas tiene un impacto positivo sobre la industria alimentaria dado que permite a “El Boticario” planificarse y comprender cuáles son los requisitos legales y las actuaciones que pueden llevar a cabo, evitando así las infracciones y el descontrol dentro de la industria. A su vez, también permiten garantizar la seguridad y la calidad de los alimentos, lo cual brinda de una buena imagen a la industria alimentaria y mejora su transparencia y confianza de los consumidores hacia ésta.

Por último, en cuanto al control del etiquetado, el impacto sobre la industria es neutral dado que las empresas, en este sentido, tienen cierta libertad a la hora

de poner la información en el etiquetado de sus productos, siempre y cuando la información legalmente requerida sí que se especifique.

ECONÓMICO

Una vez analizada la dimensión político-legal, se analizará la dimensión económica. Ésta afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos.

En España, la industria de alimentación y bebidas es la primera rama manufacturera del sector industrial, según los últimos datos de Estadística Estructural de Empresas del INE, con 142.073,3 M€ de cifra de negocios, lo que representa el 24,2% del sector manufacturero, el 22,6% de las personas ocupadas y el 20,4% del valor añadido.

Representa el 2,4% del PIB de España (en VAB) y que asciende a 24.899 M€ (-4,2%). El número de empresas de la industria de alimentación y bebidas asciende a 28.335, según los últimos datos del Directorio Central de Empresas del INE, lo que representa el 17,9% de la industria manufacturera y el 15,9% de total industria. El 96,1% de ellas son empresas con menos de 50 empleados (27.235) y el 77,7% cuentan con menos de 10 empleados (22.029).

Además, se considera importante mencionar, dentro de esta dimensión económica, lo que está ocurriendo en la actualidad con los precios de producción. Lo cierto es que, debido al conflicto entre Rusia y Ucrania, se ha producido un aumento de los precios tanto de la energía como de las materias primas y los transportes ocasionándose así un crecimiento de los costes de producción en la industria de alimentación y bebidas.

Además, la industria alimentaria es una de las industrias que menos afectada se ve por las oscilaciones económicas ya que, al ser la alimentación una necesidad básica para las personas, la demanda de alimentos se mantiene incluso en periodos de crisis. Esto proporciona cierta estabilidad económica a

la industria, además de que permite crear mayores oportunidades de empleo, lo cual resulta positivo tanto para la industria como la para la economía en general.

En Artesanos “El Boticario”, esta evolución positiva, además de contribuir a la recuperación del empleo industrial, también favorece la estabilidad y el desarrollo económico de la empresa, así como el mantenimiento de una producción y demanda constante.

SOCIAL

La dimensión social recoge los factores demográficos, los cambios en el estilo de vida y los hábitos de consumo, así como el nivel de educación, los valores y las creencias de las personas que forman parte de la sociedad.

La alimentación es una de las prácticas más importantes del día a día de las personas y, al mismo tiempo que lo ha hecho la industria alimentaria, los productos alimentarios también han evolucionado para poder satisfacer los nuevos hábitos y tendencias de consumo de la población.

El acelerado ritmo de vida al que estamos sometidos en la actualidad es uno de los principales motivos por los que, en los últimos años, se ha producido un aumento del consumo de alimentos ultra procesados.

Además, las empresas también consiguen reducir sus costes de producción debido al menor coste de los ingredientes que éstos contienen, lo que posibilita la reducción de los precios de los productos y un aumento de los beneficios.

Esto lleva a la conclusión de que, el difícil acceso a productos saludables unido a los elevados precios que éstos tienen en comparación con los alimentos ultra procesados, son algunas de las razones que explicarían el aumento del consumo de comida basura, a pesar de sus efectos negativos sobre la salud de las personas.

Tras esta visión general del comportamiento de las variables incluidas en la dimensión social, se valorará el impacto que éstas tienen sobre la industria, pudiendo beneficiarse “Artesanos El Boticario”.

TECNOLÓGICO

La dimensión tecnológica se caracteriza por recoger el marco científico y tecnológico, es decir, recoge los desarrollos técnicos de I+D+i, el acceso a nuevas tecnologías, el nivel de innovación, la infraestructura tecnológica existente además de los cambios tecnológicos que se hayan dado, en este caso, dentro de la industria alimentaria.

Como es de esperar, a lo largo de los años la industria alimentaría ha experimentado un proceso de evolución en la que los factores tecnológicos, sociales y económicos han tenido una gran influencia.

En cuanto a los avances tecnológicos, éstos se han ido introduciendo poco a poco tanto en la industria alimentaria como en el resto de industrias, permitiendo una mejora en las técnicas de producción, envasado, conservación y comercialización de los productos.

Por ello, las empresas advierten de las ventajas de los procesos de digitalización ya que son de gran utilidad en un contexto en el que los consumidores están cada vez más rodeados de información y, además, son cada vez más exigentes debido a la variedad de productos de la que dispone el mercado.

Por último, destacar que, el desarrollo de internet y de nuevas tecnologías ha provocado un aumento de la necesidad de innovación para adaptar a las empresas a la demanda de los consumidores. En “El Boticario” están en constante aprendizaje con un nuevo programa para que las tareas de producción y recepción de materia prima sean más ágiles y eficientes.

MEDIOAMBIENTAL

El sistema alimentario se está viendo afectado tanto por factores climáticos como no climáticos. Lo cierto es que éste está provocando un aumento de las emisiones de los gases de efecto invernadero, contribuyendo así al cambio climático.

Las empresas tienen la obligación de contar con un plan de prevención de pérdidas y desperdicio de los alimentos, así como el diagnóstico que tienen que llevar a cabo del proceso productivo con el objetivo de hallar dónde y cómo se producen las pérdidas alimentarias para intentar solucionar el problema.

Esto supone un coste adicional para las empresas dado que tienen que emplear mayores esfuerzos y conocimientos, además de nuevas tecnologías, que no están al alcance de todas las empresas.

En “El Boticario”, cuentan con un programa de donación de alimentos para utilizarlos en el sector ganadero.

Figura 2. Perfil estratégico de la industria alimentaria

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO					
FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	MN	N	NT	P	MP
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL					
Legislación flexible y estable					
Seguridad, higiene y calidad alimentaria					
Control del etiquetado					
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
Cifra de negocios					
Valor Añadido Bruto					
Precios producción					
DIMENSIÓN SOCIAL					
Factores demográficos					
Cambios en estilo de vida					
Preferencia de consumidores					
Hábitos de consumo					
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
Nuevas tecnologías					
Digitalización en los procesos					
Automatización de los procesos					
DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL					
Escasez recursos naturales					
Cambio climático					
Ley prevención desperdicio					

Fuente: Elaboración propia.

A través de este perfil estratégico, se ha podido obtener un diagnóstico del entorno general de la industria alimentaria donde opera “El Boticario”. Es decir, a través de éste, se ha podido obtener las principales conclusiones de cómo el entorno general afecta a la empresa. En primer lugar, se ha comprobado que la dimensión político-legal del entorno afecta de manera positiva a la industria pero es importante recalcar que un exceso de políticas o regulaciones que traten de proteger al consumidor, puede acabar afectando negativamente a las empresas, ya que éstas van a tener que invertir mayores esfuerzos y recursos para poder adaptarse al entorno. En cuanto a la dimensión económica, se concluye que tiene un impacto neutral sobre la industria alimentaria, debido a lo impredecible que sería, por ejemplo, prever una pandemia como la del COVID,

aunque actualmente tiene un impacto muy positivo. Por otro lado, la dimensión social y la tecnológica tienen un impacto positivo sobre la industria. Tanto las nuevas tecnologías y procesos como los cambios en el estilo de vida y las preferencias de las personas, han hecho progresar a la industria. Por último, la dimensión medioambiental, según las variables estudiadas, genera un impacto mayoritariamente negativo sobre la industria alimentaria dado que el cambio climático y las temperaturas y acontecimientos extremos asociados a éste provocan una escasez de recursos y de productos que afecta a la producción de alimentos y supone costes adicionales para las empresas.

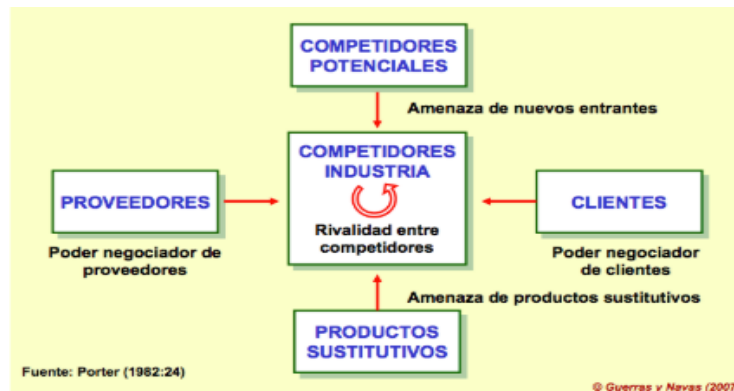
1.3 Análisis estratégico: entorno competitivo

A continuación, se explicará que es el entorno competitivo. El entorno competitivo nos describe el entorno próximo a la actividad de la empresa, es decir, un análisis de la industria describiendo el sector en el que opera, así como el mercado al que se dirige.

Este análisis de la industria se hará mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, destacando cuáles son sus principales clientes y proveedores, así como sus competidores claves y aquellos productos sustitutivos que puedan ser una amenaza para “El Boticario”.

Estas cinco fuerzas de Porter son:

1. Intensidad de la competencia actual.
2. Amenaza de nuevos competidores.
3. Amenaza de productos sustitutivos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los clientes.

Figura 3. Fuerzas competitivas de Porter

Fuente: Guerras y Navas

1. Intensidad de la competencia actual

La intensidad de la competencia hace referencia al comportamiento de los competidores existentes en la industria en un momento dado.

A medida que aumenta el grado de competencia, se reducen las oportunidades de obtener mayores beneficios, lo que hace que el atractivo de la industria se vea afectado.

A continuación, se enumerarán algunos de los factores clave para determinar la intensidad de la competencia actual en la industria alimentaria.

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis del número de competidores existentes en la industria, por lo que se estudiará el grado de concentración entre las empresas de la industria. Cabe destacar que dentro de la industria alimentaria existe un elevado número de competidores.

Por otro lado, las barreras de salida también influyen en la intensidad de la competencia de la industria. El establecimiento de relaciones con proveedores, clientes y trabajadores a largo plazo provoca que haya una mayor dificultad para salir de la industria. Esta dificultad para abandonar el negocio y salir de la industria es lo que provoca un aumento en la intensidad de la competencia ya que las empresas acaban luchando por sobrevivir.

Por último, la diferenciación de los productos también es un factor clave a la hora de determinar el grado de intensidad de la competencia en la industria alimentaria. El hecho de que una empresa cuente con un gran reconocimiento de su marca puede suponer una diferenciación del producto con respecto al resto de empresas de la industria. Los clientes permanecerán fieles a esta marca debido a la imagen de calidad y prestigio, lo cual dificultará la competencia del resto de empresas reduciéndose así la intensidad de la competencia.

En resumen, en “Artesanos El Boticario” existe una elevada intensidad de la competencia ya que existen numerosos competidores como por ejemplo Bimbo, Dulcesol o Europastry.

2. Entrada de competidores potenciales

El grado de atractivo de la industria influye en el número de competidores potenciales ya que cuanto mayor sea el atractivo de una industria mayor será el número de competidores que querrán entrar en ésta.

La existencia de barreras de entrada supone un obstáculo para las nuevas empresas que quieren entrar en la industria ya que tendrían que soportar mayores costes por entrar. Esto se debe a que las nuevas empresas tendrían que llevar a cabo grandes inversiones en publicidad y marketing para atraer a los clientes y conseguir competir con el resto.

En conclusión, desde el punto de vista de los competidores potenciales, “El boticario” tiene un mayor atractivo dado que, las empresas no consiguen competir en condiciones similares o superiores a los competidores ya establecidos, dadas las barreras de entrada y las maniobras de disuasión por parte de éstos.

3. Amenaza de productos sustitutivos

En cuanto a los productos sustitutivos, éstos hacen referencia a productos diferentes a los de la industria pero que, en definitiva, cubren las mismas necesidades desde el punto de vista de los clientes.

Son aquellos que pueden sustituir fácilmente a los productos de la industria.

Lo cierto es que, en la actualidad, no se tiene constancia de la existencia de productos fuera de la industria alimentaria que sean capaces de sustituir directamente a los productos de dentro de ésta, dado que la alimentación es una necesidad básica y los alimentos son únicos.

4. Poder de negociación de proveedores y clientes

El poder de negociación de proveedores y clientes es la capacidad que tienen éstos para establecer condiciones en sus operaciones comerciales con las distintas empresas de la industria alimentaria. Así pues, a medida que aumenta dicho poder, el atractivo de la industria disminuye.

En cuanto a los clientes, es importante destacar que no sólo los consumidores finales actúan como clientes, sino que una empresa también puede ejercer el papel de cliente cuando ésta compra un producto y, en lugar de consumirlo, lo comercializa y distribuye.

Cuando los clientes tienen un elevado poder de negociación, pueden ejercer una gran presión sobre los precios, lo que llevaría a las empresas a una reducción de sus beneficios y, por tanto, a una reducción del atractivo de la industria. En la industria alimentaria los clientes suelen tener mayor poder de negociación que los proveedores. Esto se debe a que en la industria podemos encontrar una gran cantidad de proveedores disponibles para cada tipo de producto, lo cual dificulta que éstos puedan imponer sus condiciones dado que existe una gran competencia entre éstos, lo que acaba favoreciendo a los clientes.

En la industria alimentaria existen productos que no son almacenables (perecederos) como las frutas y las verduras frescas, los productos de panadería y repostería (como en “El boticario”), así como productos lácteos como los yogures o la leche, que tienen que estar refrigerados o almacenados en determinadas condiciones y que, además, tienen una vida útil mucho más corta.

No obstante, en la industria alimentaria la mayoría de los productos son almacenables (en nuestro caso, los productos congelados), lo que aumenta el poder de negociación de los clientes, dado que facilita la compra en grandes volúmenes, y hace que, éstos, tengan mayor poder de negociación que los proveedores.

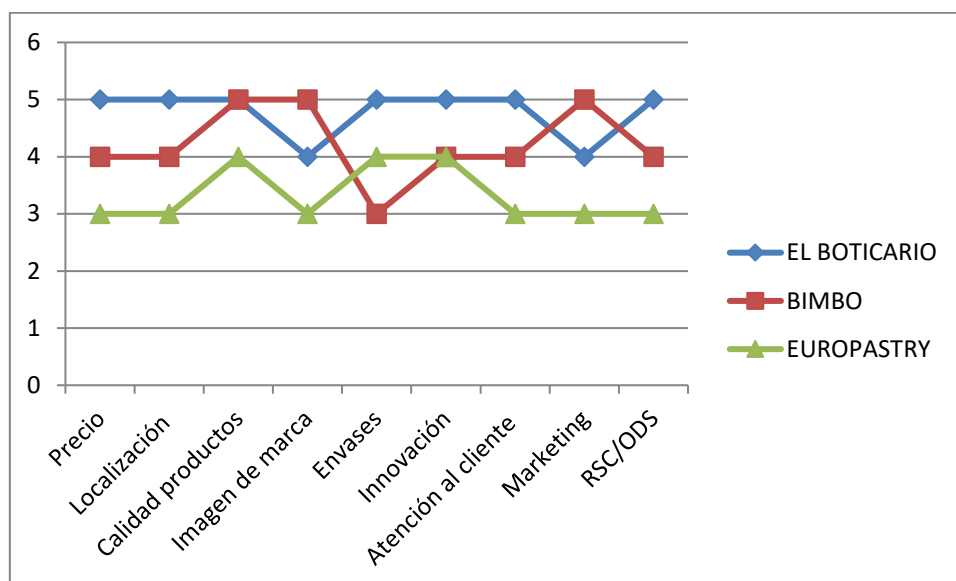
En definitiva, en la industria alimentaria el poder negociador de los clientes es mucho más elevado que el de los proveedores. Lo que se extrae de este resultado es que, por la parte de los proveedores, la industria se vuelve más atractiva gracias al limitado poder de negociación que éstos tienen, mientras que, el alto poder de negociación que pueden llegar a tener los clientes convierte a la industria alimentaria en una industria mucho menos atractiva.

En conclusión, a través del análisis de las fuerzas competitivas de Porter se ha podido comprobar que, en términos generales, la industria alimentaria es una industria atractiva ya que, de las cinco fuerzas, dos (intensidad de la competencia actual y poder de negociación de los clientes) disminuyen el atractivo de la industria, mientras que las otras tres (entrada de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutivos y poder de negociación de los proveedores) lo aumentan.

CURVA DE VALOR DE LA COMPETENCIA

La curva de valor de la competencia, también conocida como análisis de la competencia o matriz de competidores, es una herramienta de marketing que se utiliza para comparar y evaluar la posición competitiva de una empresa en relación con sus competidores directos. En este caso, estamos evaluando a “El boticario” con sus competidores Bimbo y Europastry.

En este caso, se han asignado unos valores, del 1 al 5, para catalogar las diferentes cualidades de cada empresa.

Figura 4. Curva de valor de la competencia

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, El boticario, gracias a que es una empresa familiar y de tamaño mediano, ciertos aspectos como el precio, la atención al cliente y la innovación destacan por su superioridad en comparación con las empresas de la competencia que se han asignado, ya que, el personal de atención al cliente está muy bien cualificado para atender cualquier queja o sugerencia y solucionarlo de la forma más rápida posible.

En cambio, Europastry, es una empresa que compite en ciertos aspectos con “El boticario” ya que se dedica a la fabricación y congelación de productos de panadería y bollería para posteriormente, venderlos. Sin embargo, El boticario, se diferencia en muchos otros productos que Europastry no fabrica, como son las chinitas de chocolate o las tortas de sal.

Además, los envases que tiene la empresa son envases con un diseño muy cuidado, cuya imagen al consumidor provoca elegancia y calidad.

En resumen, gracias a esta representación gráfica de la curva de valor se puede ver una diferenciación clara de “El boticario” y sus principales empresas competidoras.

En cuanto al análisis económico-financiero, se puede destacar que la empresa tiene un elevado grado de endeudamiento, ya que la mayoría de su maquinaria está financiada, puesto que el valor de todas y cada una de ellas asciende a 1 millón y medio de euros.

A pesar de ese endeudamiento, la empresa tiene bastantes ventas por lo que no le afectaría mucho a corto plazo.

Es cierto que si viniese una pandemia como la que se vivió con el COVID, podría suponerle una amenaza para la compañía.

Para finalizar, se realizará un DAFO, que por sus siglas es el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Es un esquema de trabajo que se utiliza para identificar y observar los factores internos y externos que pueden tener gran impacto en la viabilidad de un proyecto.

En cuanto a las **debilidades** aparecen:

- Gran reconocimiento de las marcas de su competencia como por ejemplo, Bimbo o Dulcesol, en detrimento de “El Boticario”.
- Elevado grado de endeudamiento, lo que puede aumentar el riesgo financiero en caso de una desaceleración económica o una disminución en los ingresos.

En cuanto a las **amenazas** se encuentran:

- Competencia intensa de otras marcas líderes en el mercado de productos de bollería y panadería congelados, como Europastry.
- Fluctuaciones en los tipos de cambio y las condiciones económicas globales, lo que puede afectar la demanda y la rentabilidad de la empresa.
- Aumento de las regulaciones en materia de sostenibilidad y protección del medio ambiente, lo que puede aumentar los costes de producción y reducir la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a las **fortalezas** se destacan:

- Amplia variedad de productos de bollería y panadería, que pueden llegar al alcance de numerosos segmentos de población.
- Enfoque en la innovación y elaboración de productos, lo que le permite despertar la inquietud de aquellos consumidores que tienden a probar nuevos productos.
- Enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, lo que le permite mantener una imagen positiva y fortalecer la relación con sus clientes y la sociedad en general.

Por último, aparecen las **oportunidades**:

- Crecimiento del mercado de productos de bollería, tales como las “Toñitas de chocolate” y las milhojas, reconocidas muy poco a nivel internacional y que pueden ser un gran éxito especialmente en mercados emergentes.
- Aumento de la demanda de productos artesanos y elaborados con materia prima de la zona, lo que puede proporcionar oportunidades de crecimiento en nuevos mercados y mejorar la imagen de la empresa.

En resumen, El Boticario tiene una gran ventaja en el mercado de productos alimentarios dulces y salados, con una amplia variedad de productos para todo tipo de consumidores. Sin embargo, la empresa también se enfrenta a algunos desafíos, como un elevado grado de endeudamiento. Para aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado y hacer frente a las amenazas, El boticario debe continuar enfocándose en la innovación de productos que demande el consumidor, la sostenibilidad y la expansión en mercados emergentes.

1.1 Origen, historia y situación actual de la empresa

A continuación, se realizará una breve descripción de la empresa, su origen, historia y evolución, así como el número y los perfiles de su plantilla, con especial atención a los productos que produce y comercializa.

Artesanos El Boticario, es una empresa nacida en 1946 como una panadería familiar, que con los años se ha especializado en la elaboración artesana de la más alta calidad de productos de panadería y bollería.

Desde sus inicios, han seleccionado materias primas naturales, libres de aditivos, conservantes y colorantes para garantizar la calidad de sus elaborados.

Tal y como aparece en su página web, los principios de sus elaborados son la artesanía, la tradición y un servicio excepcional.

Estos principios se reflejan en cada uno de sus elaborados artesanos, creados mediante procedimientos meticulosos, garantizando así la calidad artesanal que les caracteriza.

Su gama de elaborados artesanos, que se expande ya por España y parte de Europa, ya que, a pesar de que la empresa no ha salido de forma directa al exterior, cuenta con una gran cantidad de empresas, a las que les vende sus productos y éstas las comercializan a otras empresas que finalmente vende fuera de España. Además, destaca por su diversidad y cumplimiento de los más altos estándares de calidad y sanidad, gracias al trabajo incansable de sus artesanos y los departamentos de calidad e investigación y desarrollo (I+D).

Por otro lado, en Artesanos El Boticario, el compromiso con la calidad de sus elaborados artesanos es primordial.

Se esfuerzan por ofrecer la mayor frescura y calidad, desde la selección de las materias primas hasta el elaborado final.

A través de su sistema de gestión de calidad artesana y controles exhaustivos, se aseguran de que cada uno de sus elaborados artesanos sea sinónimo de excelencia y calidad.

La empresa cuenta con el Sello de Artesanía otorgado por la Generalitat Valenciana, un reconocimiento por la manera en que sus elaborados artesanos son creados, con el respeto y la dedicación que preservan desde hace ya más de siete décadas.

Este honor, valida su compromiso con la calidad y la tradición artesanal.

La tradición de la elaboración artesana, de Artesanos El Boticario se remonta a 1946.

Hoy en día, siguen ofreciendo los elaborados más frescos y actuales, todos ellos resultado de una elaboración artesana diaria, que mantiene la confianza de sus valiosos clientes y consumidores finales, gracias a su tradición artesanal, alta calidad y total autenticidad, de sus productos.

En cuanto a sus productos se pueden dividir en tres secciones.

La primera sección se llamaría “Descongelar y comer”, son productos que se elaboran y posteriormente se congelan para su venta final. El establecimiento que vende este tipo de producto, lo descongela unas horas previas a la venta, y el consumidor lo compra listo para consumir.

Dentro de esta sección se encuentran los siguientes productos.

1. Magdalenas con o sin azúcar.

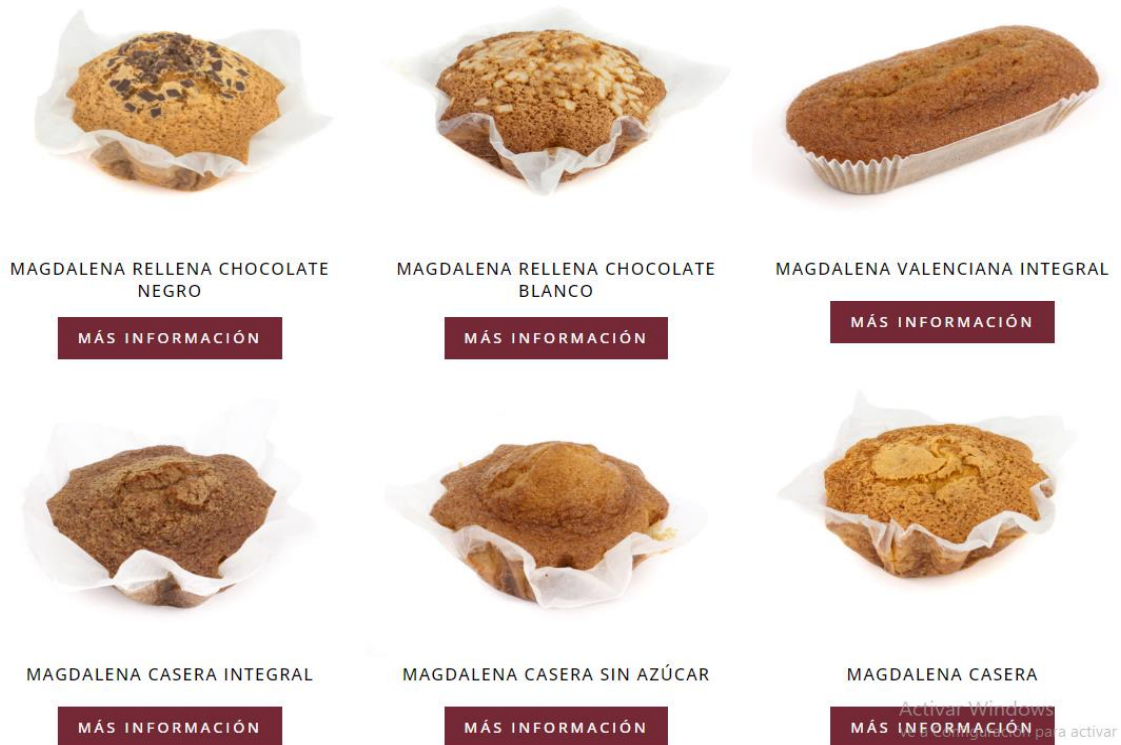
Las magdalenas son el elaborado estrella por excelencia. Una receta ancestral que por herencia familiar ha pasado de generación en generación convirtiéndose en un referente de Artesanos el Boticario. Lo que las distingue del resto es su receta, una fórmula sin alterar, pero mejorada con el paso de los años.

Sus ingredientes hacen de ella un elaborado dulce, suave y esponjoso. Todos los ingredientes que la conforman son naturales y de gran calidad como: harina de trigo, azúcar, huevos, leche, canela y limón.

En el caso de la magdalena integral, se cambia la harina de trigo normal por harina de trigo integral que al conservar el salvado y el germen de trigo destaca por una cantidad de fibra 3 veces superior a la harina blanca, además de poseer un alto contenido de vitaminas (B y E), minerales, hierro, potasio, magnesio, zinc, etc. En el caso de la magdalena sin azúcar añadido, se sustituye el azúcar blanco por maltitol (edulcorante) que posee un efecto menos nocivo para nuestro metabolismo.

Sus magdalenas por tanto, son saludables y con una textura esponjosa y un sabor único que las hace perfectas para ser un desayuno o una merienda.

Figura 5. Tipos de magdalenas casera



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

Además de las magdalenas caseras e integrales, se elaboran las rellenas de chocolate blanco y negro, un producto muy atractivo y de gran demanda por parte de los consumidores.

2. Milhojas de yema o merengue, con o sin azúcar.

Tras capas de un hojaldre relleno de crema o esponjoso merengue, se encuentran las Milhojas de Artesanos el Boticario, un elaborado crujiente.

Siendo ideal para los amantes del dulce, sus artesanos elaboran su hojaldre de manera minuciosa con la misma receta desde hace décadas. Cuidando hasta el más mínimo detalle tanto en el proceso de elaboración, como en la cuidada selección de cada uno de sus ingredientes.

Se encuentran milhojas de diferentes variedades en su catálogo: milhojas de Yema, milhojas de Merengue y milhojas de Merengue sin azúcar.

Además, el espolvoreado de azúcar glas en las milhojas de merengue es realizado a mano por sus profesionales, así como el hojaldre al completo.

Figura 6. Tipos de milhojas



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

3. Coca boba (Bizcocho típico tradicional).

La coca boba, también conocida como coca de llanda, es un bizcocho típico de la Comunidad Valenciana, especialmente en la provincia de Alicante. Se realiza de manera artesanal y tradicional usando una placa de horno de hojalata o aluminio de forma rectangular.

Para su elaboración se utilizan ingredientes frescos y naturales como harina, huevos, aceite, azúcar y ralladura de limón. De esta manera se

consigue mantener su esencia y sabor casero intacto, sin añadir conservantes, colorantes ni ningún tipo de aditivos.

Su ligero sabor a limón y su fina capa crujiente de azúcar hacen que este alimento resulte realmente exquisito.

Figura 7. Tipos de coca boba

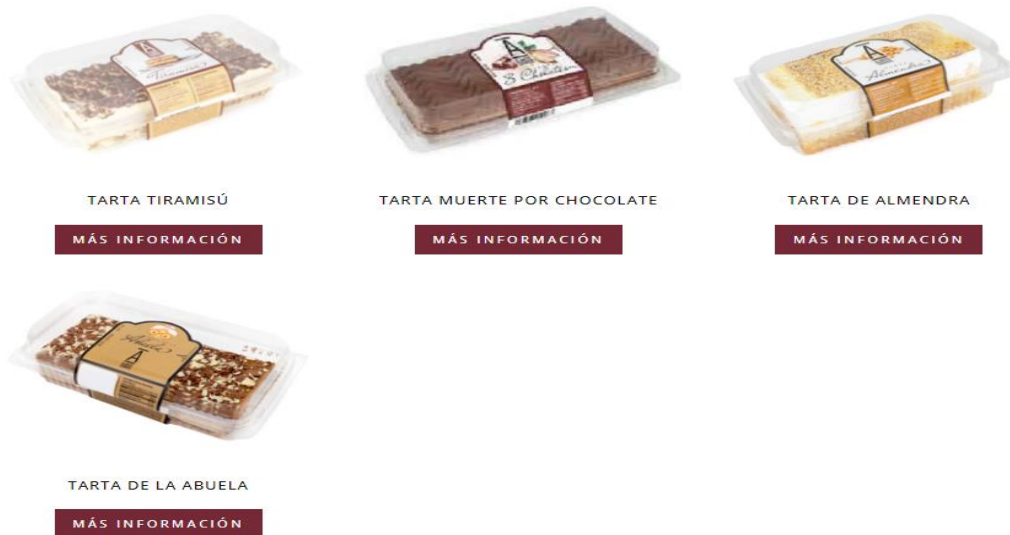


Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

4. Tartas

En sus elaborados de pastelería, se conservan formulas antiguas originales que se han ido adaptando a los tiempos, para obtener los mismos postres de siempre, pero aumentando en calidad e innovación, con el paso de los años.

De la elaboración de todos y cada uno de sus postres se encargan rigurosos artesanos pasteleros, que dedican tiempo, esfuerzo y mucho esmero en cada uno de ellos.

Figura 8. Tipos de tartas

Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

5. Toñitas y monas rellenas de chocolate

Tiernas, esponjosas y rellenas de chocolate. Es la pieza de bollería ideal para los desayunos o meriendas. Elaborada con ingredientes naturales, sin conservantes, colorantes ni aditivos. Llevan más de 30 años elaborando esta receta de forma tradicional y sin alterar la receta original.

Figura 9. Tipos de toñitas



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

6.”Chinitas” de azúcar, chocolate y crema y dulce de leche

Las chinitas de Artesanos el Boticario se trata de un elaborado artesanal que nace a partir de capas de un hojaldre relleno de crema o merengue, adornado con una capa de diferentes variedades.

En su surtido de chinitas, se encuentran las de Azúcar, de Dulce de leche y de Chocolate y crema. Cada una de ellas ofrece un sabor diferente y único, siendo elaboradas de manera tradicional.

Sus hojaldres son realizados a mano de manera minuciosa con la misma receta que se preserva desde hace décadas, cuidando cada mínimo detalle de su elaboración y selección de ingredientes.

Figura 10.Tipos de “Chinitas”



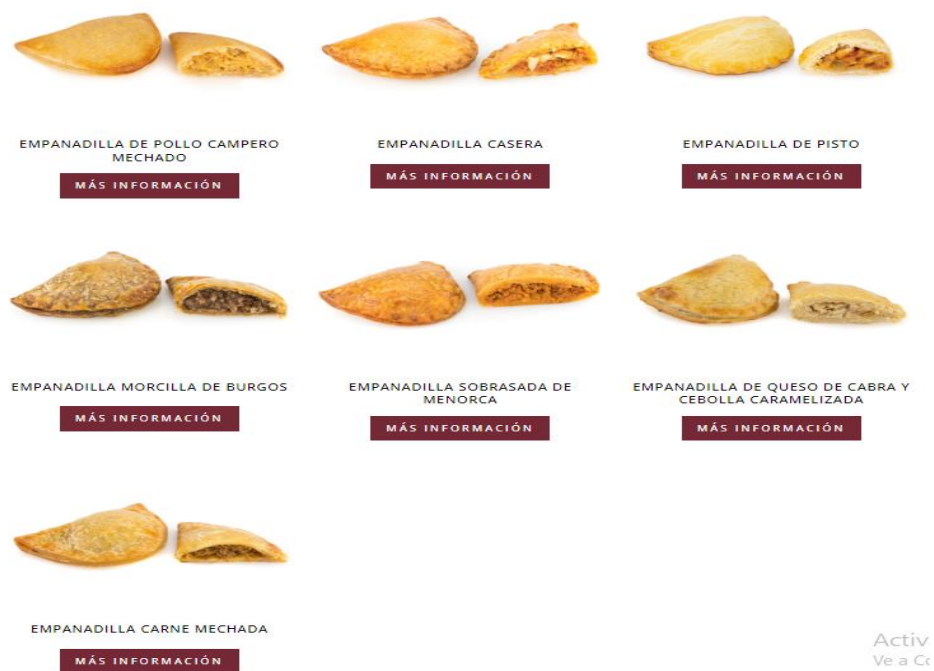
Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

7. Empanadillas Gourmet.

Las empanadillas Gourmet están elaboradas de forma artesanal y con ingredientes naturales de alta calidad. La masa se realiza con una receta tradicional de la zona que consiste en una masa escaldada crujiente, jugosa y de intenso sabor. Además, el toque especial viene dado por el uso de aceite de oliva.

Se selecciona con especial cuidado cada ingrediente para ofrecer empanadillas de gran calidad, elaboradas con materia prima autóctona.

Figura 11. Tipos de empanadillas



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

8. Pizzas de jamón york y queso

La pizza es la evolución de la focaccia, una creación italiana de ingredientes simples: agua, harina, levadura y aceite; al que además se añaden olivas, semillas y hierbas aromáticas para darle diversidad de sabores.

La pizza es uno de los alimentos más amados en el mundo, gracias a la combinación de los ingredientes que producen un sabor único y a su presentación, sencilla y versátil.

Figura 12. Tipos de pizza



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

9. Almojábanas

Las almojábanas murcianas son, como su nombre indica, típicas de la Región de Murcia y de la Vega baja y es una receta de origen árabe. Este postre es mejor que cualquier pieza de bollería industrial, ya que contiene niveles mucho inferiores de azúcar. Su receta ha pasado a lo largo de varias generaciones manteniendo su esencia intacta.

Se trata de una rosca ligera con textura que recuerda a la masa de las lyonesas.

Figura 13. Tipos de almojábanas



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

10. Empanadillas.

Las empanadillas están elaboradas de forma artesanal y con ingredientes naturales de alta calidad. La masa se realiza con una receta tradicional de la zona que consiste en una masa escaldada crujiente, jugosa y de intenso sabor. Además, el toque especial viene dado por el uso de aceite de oliva.

Dentro de su surtido de empanadillas se pueden encontrar diferentes sabores para todos los gustos.

Estas empanadillas están elaboradas a temperaturas ambientes y sometidas a proceso de congelación. Una vez descongeladas se deben hornear a unos 180° durante 30 minutos.

Figura 14. Tipos de empanadillas

Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

11. Empanada cuadrada casera

Con una textura crujiente y deliciosa, estas empanadas caseras son una variación de las empanadillas. Están elaboradas de manera artesanal con una mezcla repleta de ingredientes naturales de gran calidad y una masa creada a partir de harina de trigo, manteca de cerdo y agua.

Su relleno, se compone de ingredientes cocinados a la perfección para crear un interior rebosante de sabor y su masa es generalmente fina.

Su forma cuadrada viene dada gracias a un molde específico utilizado durante su preparación. Este método tradicional no solo da forma a la empanada, sino que también contribuye a una cocción uniforme, permitiendo que los sabores se mezclen armoniosamente dentro de su crujiente exterior.

Figura 15. Tipos de empanada cuadrada



EMPANADA CUADRADA CASERA

MÁS INFORMACIÓN

Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

La segunda sección sería secos listos para comer.

En este apartado se encuentran tres productos.

1. Galletas de canela y limón e integrales

Se trata de un snack crujiente con sabor tradicional. Estas, se encuentran elaboradas a partir de ingredientes frescos como huevos camperos e ingredientes de gran calidad como el aceite o la harina de trigo.

Entre el surtido de galletas artesanales, se encuentran dos variedades: galletas de Canela y Limón y galletas integrales de Sésamo y Avena. Ambas opciones son ideales para desayunos, almuerzos y meriendas.

El proceso de elaboración de todas estas galletas se realiza a mano por especialistas, que ponen especial cuidado y dedicación en asegurar que el elaborado final cumpla con todas las normas de higiene y calidad exigidas por los consumidores.

Figura 16. Tipos de galletas



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

2. Rollos con o sin azúcar

Los rollos de Artesanos el Boticario están crujientes, dorados y con sabor tradicional. Elaborados con ingredientes frescos como los huevos camperos que utilizamos, e ingredientes de gran calidad como el aceite o la harina de trigo.

Entre su surtido de rollos se pueden encontrar diferentes sabores. Todo el proceso de elaboración se realiza a mano por sus especialistas que ponen especial cuidado y dedicación para asegurar que el elaborado final cumple con todas las normas de higiene y calidad.

En la sección de galletas artesanales se pueden encontrar dos variedades muy diferentes: galletas integrales con sésamo y avena y galletas de canela y limón. Ambas opciones son ideales para desayunos, almuerzos y meriendas.

Figura 17. Tipos de galletas



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

3. Tortas y “Chipis”

Los chipis son uno de los elaborados estrella de Artesanos el Boticario. Elaborados con ingredientes 100% naturales y con una formulación sencilla a base de harina, sal, aceite de oliva y agua.

Conformados por una fina masa de hojaldre muy crujiente con gran sabor, tostados al horno y por tanto, mucho más saludables que si se tratara de un elaborado frito.

Las tortas de sal y los chipis son un elaborado típico de la zona de Alicante y que gusta en toda España.

Figura 18. Tipos de “Chipis”



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

Por último, se encuentra la sección de congelados para hornear. Aquí se encuentran cuatro productos, tres de ellos ya mencionados anteriormente, que son las empanadillas, empanadillas gourmet y las pizzas.

El otro producto sería los hojaldres y pasteles salados.

1. Hojaldres y pasteles salados

El pastel de carne es un elaborado a base de hojaldre relleno principalmente de ternera, chorizo, huevo y especias. Son típicos de la zona de la Huerta de Murcia y posee importantes raíces árabes.

El pastel de pollo está elaborado con base de hojaldre con un exquisito relleno de pollo.

Las agujas son un elaborado a base de hojaldre artesanal rellenas de atún de lomo y tomate frito, con textura crujiente y un sabor exquisito.

Los hojaldres de queso San Millán, están formados por un hojaldre hecho a mano de la manera más artesanal rellenos queso.

Figura 19. Tipos de hojaldres



Fuente: Web “Artesanos El Boticario”.

2. SELECCIÓN Y ANALISIS DEL MERCADO OBJETIVO

2.1 Definición de criterios para seleccionar una zona geográfica y país.

Una vez definida la necesidad de expansión exterior, la segunda parte del análisis se centra en el diseño e implantación de un plan de internacionalización para El Boticario. Para ello, en primer lugar, se introduce brevemente el concepto de internacionalización.

A continuación, se identifican los mercados que presentan más oportunidades de negocio para la empresa, así como el método de entrada más adecuado.

En un mundo completamente globalizado, son cada vez más las empresas que se internacionalizan buscando oportunidades de negocio en los diferentes mercados alrededor del mundo. La internacionalización empresarial se puede definir como el proceso estratégico mediante el cual una empresa proyecta sus actividades y genera flujos comerciales, financieros y de conocimientos en mercados internacionales (Araya, 2009). Se trata de una decisión compleja para la que es necesaria la formulación de una clara estrategia que permita acometer la expansión exterior con éxito.

Cuando una empresa acomete su plan estratégico internacional, una de las primeras decisiones que tiene que tomar es determinar los mercados exteriores a los que va acudir.

Con independencia del tipo de empresa y del sector en el que se encuentre, siempre será necesario maximizar los recursos destinados a la internacionalización y, por ello, es esencial saber identificar aquellos mercados que ofrecen mayor atractivo para los productos que comercializa la empresa. Existen más de 100 países con potencial de mercado significativo, entre los cuales las empresas, especialmente las pymes, apenas podrán abordar unos pocos para su expansión internacional; de ahí la importancia que tiene esta decisión de marketing internacional.

En este apartado explicaremos el proceso para seleccionar el mercado al que se va a dirigir la empresa en base a una metodología que incluye un proceso secuencial, integral e iterativo en cuatro fases:

1. Selección preliminar interregional y clustering.
2. Selección regional.
3. Análisis del entorno nacional.
4. Elección del segmento transnacional.

2.1.2 Fase 1: selección preliminar interregional y clustering.

La Fase 1 es la denominada de Selección Preliminar Interregional y Clustering, donde la empresa se enfrenta a un amplio abanico de mercados a los que internacionalizarse.

En este contexto, se considera región geográfica a aquella zona que agrupa a países homogéneos, de forma que es posible identificar seis grandes regiones: África y Oriente Medio, Europa Occidental, Europa del Este y Rusia, Norteamérica, Sudamérica y Asia Pacífico.

Una vez identificadas las seis regiones principales, para facilitar el proceso de selección se va a llevar a cabo una criba inicial en función de tres variables de escrutinio y descarte:

1) Necesidad básica

Dadas las restricciones que existen en Corea del Norte a la hora de consumir alimentos de otros países, es posible destacar Asia Pacífico. Además, debido al precio elevado que supone transportar los alimentos a otros países, la necesidad de consumirlos se ve reducida en aquellos mercados con una renta per cápita elevada, pudiendo descartar así los países menos desarrollados, fundamentalmente localizados en África.

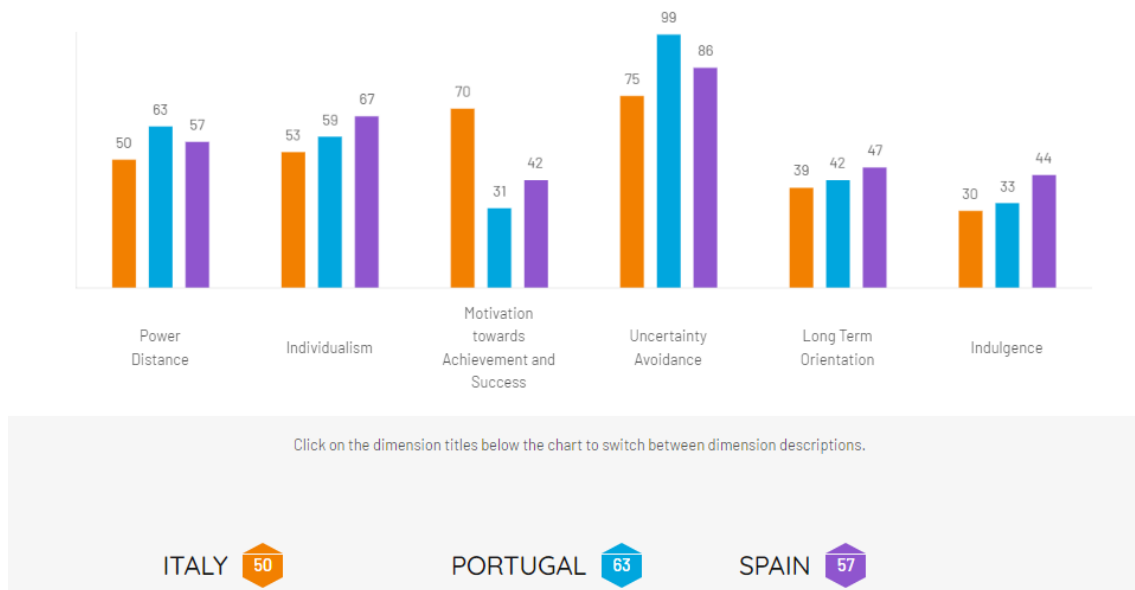
2) Distancia geográfica

A la hora de llevar a cabo una primera expansión internacional, las empresas suelen comenzar por aquellos países más próximos, ya que en la mayoría de las ocasiones la cercanía geográfica se suele traducir en cercanía cultural. De esta manera, la entrada en países más cercanos y al mismo tiempo parecido reduce el riesgo asociado a la expansión internacional. Por otro lado, la cercanía geográfica facilita a las empresas la coordinación y control de sus operaciones en el exterior y reduce los costes asociados, como los costes de transporte, aduanas, etc. Geográficamente, la región más cercana a España es Europa Occidental.

3) Distancia cultural

Para determinar el grado de cercanía cultural entre países, se puede recurrir a los trabajos de Hofstede (2011). Actualmente el modelo de Hofstede se basa en seis dimensiones principales: distancia de poder, individualismo, masculinidad, grado de aversión al riesgo, orientación a largo plazo e indulgencia (Hofstede, 2011). A través de este modelo es posible comparar distintos países en base a estas seis dimensiones, permitiendo así identificar los mercados que más se asemejan entre sí.

De esta manera, después de analizar estas variables para las distintas regiones, las que más se asemejan culturalmente al mercado español es Europa occidental. La afinidad cultural de España respecto a estas dos áreas geográficas, según el modelo de Hofstede.

Figura 20. Afinidad cultural de España respecto a Italia y Portugal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede Insights 2023.

Una vez finalizada esta primera fase se puede concluir que la región geográfica que resulta más favorable para iniciar la expansión de El Boticario es Europa Occidental. La baja distancia geográfica, la similitud cultural y la necesidad básica del producto hacen que esta región sea la más atractiva para que la marca inicie su expansión internacional. Además, los primeros esfuerzos de internacionalización de una empresa se recomienda comenzarlos por mercados más cercanos geográficamente.

2.1.3 Fase 2: selección a nivel regional.

La segunda fase tiene como finalidad identificar, entre los países de Europa Occidental (región seleccionada en la primera fase), el país más atractivo para iniciar la expansión internacional de la empresa. Para ello, se analizarán en mayor profundidad los principales países de esta región utilizando el modelo de Llamazares, Cerviño y Arteaga. Aparte de las nueve variables principales que propone este modelo, se incluyen otras variables de carácter más específico, asegurando así una elección lo más acorde posible a las características de la empresa y el sector en el que opera:

1) Tamaño de la población.

Es preferible para una empresa que desea iniciar su expansión internacional comenzar por aquellos países que tienen un elevado volumen de población y, por tanto, una mayor base de clientes potenciales. De esta manera, se pueden descartar los países menos poblados de Europa Occidental: Ciudad del Vaticano, San Marino, Liechtenstein, Mónaco, Andorra, Islandia, Malta y Luxemburgo.

2) Crecimiento económico del país.

El **producto interior bruto de España** en el primer trimestre de 2024 ha crecido un 0,7% respecto al trimestre anterior, tasa que es igual a la del cuarto trimestre de 2023.

La variación interanual del PIB ha sido del 2,4%, 3 décimas mayor que la del cuarto trimestre de 2023, que fue del 2,1%.

España tiene un PIB Per cápita trimestral de 7.715 euros, 429 euros mayor que el del mismo trimestre del año anterior, que fue de 7.286 euros.

El Producto Interior Bruto (PIB) de un país, especialmente sus expectativas de crecimiento representan una medida importante a analizar. La demanda de productos de panadería y pastelería son productos que se consumen en cualquier época del año.

3) Poder adquisitivo per cápita.

El nivel de renta de un país se puede medir a través de la Paridad del Poder Adquisitivo per cápita (PPA). Este indicador tiene en cuenta tanto la renta per cápita de los ciudadanos de un país como el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de sus respectivas monedas, de manera que se trata del indicador más representativo de la verdadera capacidad de compra de los habitantes de un país (Arteaga et al., 2017).

Figura 21. Poder adquisitivo de Portugal e Italia.

PAÍS	PORTUGAL	ITALIA
AÑO	2020	2020
PPA	0.570	0.663

Fuente: Elaboración propia con datos del OCDE.

Como se puede observar, Portugal tiene un poder adquisitivo per capita inferior a Italia. Se continuará analizando para concluir con cual de ambos países El boticario comenzará su expansión internacional.

4) Volumen y evolución de las importaciones.

Un criterio esencial es el volumen de importaciones que efectúa el país de los productos que vende la empresa.

En el caso de Italia, el país importa una variedad de alimentos y bebidas, como frutas, verduras, café, té, vino y productos lácteos.

En el caso de Portugal importa una variedad de alimentos, que incluyen cereales, frutas, verduras, carne, pescado y productos procesados.

En conclusión, Italia podría tener una demanda relativamente alta de productos de panadería debido a su rica tradición culinaria, que incluye una variedad de panes y productos de repostería. Sin embargo, Portugal también tiene una cultura culinaria distintiva que incluye una amplia variedad de panes y dulces tradicionales. Aunque su mercado puede ser más pequeño en comparación con el italiano, aun así puede tener una demanda significativa de productos de panadería y bollería.

5) Exportaciones desde el país de origen.

Analizar las exportaciones de productos de panadería y bollería desde España a otros países constituye otro aspecto importante para tener en cuenta, ya que permite determinar el grado de aceptación de los productos españoles en el exterior, así como la facilidad que tienen las empresas españolas de trasladar su ventaja competitiva a otros mercados (Arteaga et al., 2017).

6) Barreras arancelarias.

A la hora de analizar el atractivo de un mercado, resulta fundamental examinar los aranceles impuestos a las importaciones. Todos los países objeto de estudio son miembros de la Unión Europea (UE) y por consiguiente forman parte de la Unión Aduanera de la UE. De acuerdo con el principio de libre circulación de mercancías, los países miembros no tienen que pagar aduanas cuando sus bienes son intercambiados con otros países de la UE. Consecuentemente, Puig, al tratarse de una empresa española se ve exenta del pago de aduanas en la exportación de sus productos a los países seleccionados.

7) Barreras no arancelarias.

Las barreras no arancelarias se pueden definir como aquellas medidas impuestas por los gobiernos para dificultar o impedir la importación de determinadas mercancías, sin recurrir al uso de aranceles. Estas medidas incluyen el uso de restricciones cuantitativas, licencias de importación, así como barreras técnicas, relativas a la certificación y homogeneización de los productos importados (Unión Europea, 2020).

Respecto a este criterio, sucede lo mismo que con el anterior. Los países analizados, al ser miembros de la UE y de la Unión Aduanera, pueden intercambiar sus mercancías libremente dentro de este territorio sin ningún tipo de restricción cuantitativa. Asimismo, aunque no existe una barrera técnica común, la política comunitaria de la UE tiene como finalidad lograr que todos los estados miembros compartan una legislación técnica común, facilitando así el intercambio de mercancías entre los países de la Unión (ICEX, 2012).

8) Riesgo político y comercial.

El riesgo político y comercial que debe asumir una empresa en sus operaciones exteriores es un criterio relevante en la selección del país objetivo. La inestabilidad política tiende a ralentizar la actividad económica de un país y los riesgos comerciales como el riesgo por impago, fraude, entrega o transporte, pueden minar la confianza de los empresarios. Consecuentemente,

dada la considerable inversión que se requiere a la hora de internacionalizar una empresa, es importante asegurar la existencia de un entorno político y comercial favorable.

Para conocer el riesgo político y comercial de los países analizados, se puede recurrir al diagnóstico Riesgo País ofrecido por la Compañía Española de Crédito a la Exportación (CESCE).

Como podemos observar en las imágenes situadas en la siguiente página, Portugal cuenta con un riesgo comercial medio, mientras que Italia tiene un riesgo comercial bastante alto.

Con esto se puede concluir que Portugal tiene una mayor facilidad a la hora de comenzar con el proyecto de internacionalización.

Figura 22: Riesgo político y comercial de Italia.



Fuente:

Elaboración propia a partir de Riesgo País, Compañía Española de crédito a la Exportación.

Figura 23: Riesgo político y comercial de Francia.

Portugal



Fuente: Elaboración propia a partir de Riesgo País, Compañía Española de crédito a la Exportación.

10) Facilidad para hacer negocios.

Los países con legislaciones y normativas favorables al desarrollo de nuevos negocios resultan más atractivos. Para determinar la facilidad para hacer negocios en un país se deben tener en cuenta una serie de criterios: impuestos, costes logísticos y de personal, facilidad para acceder a fuentes de financiación, tiempo requerido para constituir un nuevo negocio, etc.

El Banco Mundial, en su estudio Doing Business, proporciona un ranking de países en función de las facilidades que ofrecen para hacer negocios.

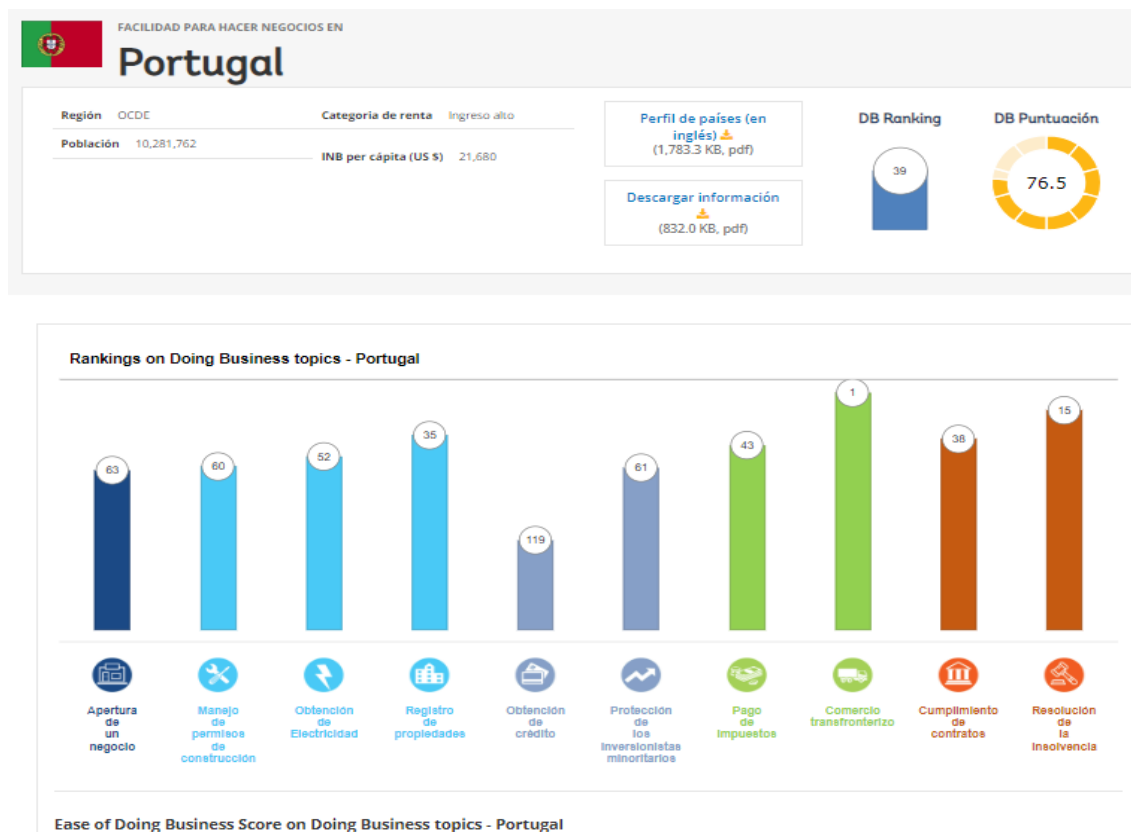
Figura 24. Rankin de países con mayor facilidad para hacer negocios (Italia).



Fuente: Elaboración propia a partir de Doing Business.

En el caso de Italia, tiene una puntuación del 72,9 %, con una categoría de renta de ingreso alto.

Figura 25: Rankin de países con mayor facilidad para hacer negocios (Portugal).



Fuente: Elaboración propia a partir de Doing Business.

En el caso de Portugal, tiene una puntuación de un 76,5% con una categoría de renta de ingreso alto también.

Observando los dos países, Portugal es el que tiene un mayor porcentaje y por tanto, donde El Boticario podría encajar mejor.

11) Transparencia y corrupción.

Por último, el modelo propuesto por Llamazares et al. (2013) considera que es importante analizar el carácter ético del ambiente en el que se desarrolla la actividad empresarial de un país. Para ello, es necesario analizar diferentes aspectos como el nivel de corrupción o la transparencia en la información, la política de contratación, etc.

Transparency Internacional elabora cada año un ranking de países según su grado de corrupción.

Italia se sitúa en el puesto 41 de 180 y Portugal en el 56 de 180.

La puntuación de Portugal es de un 62% y de Italia de un 56%.

Esta puntuación quiere decir que 0 se considera muy corrupto y el 100 es muy limpio.

En este caso, Portugal está más cerca de ser un país sin corrupción y más seguro.

12) Importancia de la sostenibilidad.

Dado el carácter sostenible de Artesanos El Boticario , resulta fundamental escoger un país en el que los consumidores estén concienciados con el medio ambiente y busquen contribuir a su protección. Se considera que, en los países más sostenibles y comprometidos con el medio ambiente, el porcentaje de personas con una preferencia a adquirir productos sostenibles será mayor. Por ello, se recurrirá al Índice de Rendimiento Ambiental para clasificar a los países de interés en función de su grado de sostenibilidad.

Portugal se sitúa en el puesto 48 de 180 países, con un EPI score de 50.40.

Italia se sitúa en el puesto 23 de 180 países, con un EPI score de 57.70.

Como conclusión, Portugal se encuentra muy por encima de ser uno de los países más sostenibles.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍSES

Una vez que se ha obtenido toda la información necesaria para evaluar las doce variables de selección de mercados, es necesario contar con una herramienta que facilite comparar la situación de cada país y otorgue unas puntuaciones, de forma que el total obtenido permita una clasificación objetiva de los países analizados.

Este tipo de herramientas, denominadas genéricamente matrices de selección de países, utilizan unos coeficientes de ponderación y una escala de puntuaciones para cada criterio considerado.

La finalidad de los coeficientes de ponderación es relativizar la importancia del criterio teniendo en cuenta las especificidades de la empresa y los países que se están analizando.

De acuerdo con Llamazares, en el modelo de matriz que se presenta a continuación se establecen cuatro coeficientes de ponderación:

-Coeficiente 0: el criterio no se aplica. Sería el caso del criterio de barreras arancelarias cuando se están analizando países que pertenecen a una misma zona económica, como por ejemplo la Unión Europea, en la que se han eliminado los aranceles entre los países miembros.

-Coeficiente 1: criterio menos importante. Por ejemplo, para el criterio de riesgos comerciales cuando se comparan países muy desarrollados en los que el riesgo comercial es muy reducido.

-Coeficiente 2: criterio importante. Cuando el criterio tiene especial relevancia para la selección del país objetivo y presenta diferencias apreciables entre los países que se analizan. Puede ser el caso del criterio de crecimiento económico en países de Europa del Centro y del Este.

-Coeficiente 3: Criterio muy importante. Para aquellos criterios que realmente son decisivos a la hora de elegir el país objetivo y, además, suelen reflejar divergencias entre los países analizados, como puede ser el caso de los criterios de volumen y crecimiento de la importación.

Una vez establecidos los coeficientes para cada criterio, el siguiente paso es valorarlos de acuerdo con la información obtenida. Para ello hay que establecer un sistema de puntuación que permita la comparación entre países.

El sistema que se propone utiliza una escala de 1 a 5, en la que 1 indica unas condiciones muy desfavorables en la aplicación del criterio y 5 unas condiciones muy favorables.

1: condiciones muy desfavorables.

2: condiciones desfavorables.

3: condiciones neutras.

4: condiciones favorables.

5: condiciones muy favorables.

COEFICIENTE	CRITERIO	PORTUGAL	ITALIA
2	Tamaño de la población	4-8	5-10
2	Crecimiento económico del país	4-8	5-10
2	Poder Adquisitivo per Cápita	5-10	5-10
5	Volumen y evolución de las importaciones	5-25	4-20
1	Exportaciones desde el país de origen	5-1	4-4
2	Barreras Arancelarias	5-10	5-10
1	Barreras No Arancelarias	5-5	5-5
3	Riesgo político y comercial	3-9	5-15
1	Facilidad para hacer negocios	5-5	4-4
2	Transparencia y corrupción	4-8	3-6
3	Sostenibilidad	5-15	4-12
TOTAL		114	112

Tras la realización de esta comparativa podemos destacar que Portugal es un país con un gran atractivo. Este país presenta considerable potencial de mercado y por tanto constituye una opción viable para comenzar la expansión internacional de El Boticario.

2.1.4 Fase 3: Análisis del entorno a nivel nacional.

El siguiente paso del modelo consiste en el análisis del ámbito nacional del país que, de acuerdo con la fase anterior, ha sido identificado como la opción más interesante para la potencial expansión de El Boticario. De esta manera, se procede a examinar en más detalle a Portugal, lo que contribuirá a sustentar la decisión de comenzar el proceso de expansión por este país de una forma más cualitativa que la desarrollada en el apartado anterior.

PORTUGAL

a) Situación económica

La situación económica de Portugal ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas. Tras la crisis financiera global de 2008, Portugal se vio afectado profundamente. Sin embargo, el país ha implementado medidas de austeridad y reformas estructurales para estabilizar su economía.

Además, Portugal es la economía número 49 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2023 fue de 263.085 millones de euros, con una deuda del 99,1% del PIB. Su deuda per cápita es de 25.134 € euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Portugal es de marzo de 2024 y fue del 2,3%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Portugal, en 2023, fue de 25.730 € euros, por lo que se encuentra en el puesto 43 de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

No obstante, Portugal aún enfrenta desafíos. La pandemia de COVID-19 también ha tenido un impacto significativo en la economía portuguesa, como en muchos otros países, aunque el gobierno ha implementado medidas para mitigar sus efectos.

En resumen, aunque Portugal ha logrado avances en su recuperación económica, aún enfrenta desafíos persistentes y trabaja continuamente para fortalecer su base económica y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

b) Industria alimentaria (Panadería y bollería)

La industria alimentaria de panadería y bollería de Portugal es una parte importante de su sector alimentario. El pan y los productos de bollería son elementos básicos en la dieta portuguesa y tienen una larga tradición en el país.

La bollería portuguesa ha experimentado numerosas innovaciones que le han permitido ofrecer una amplia gama de productos elaborados con ingredientes tradicionales y estilos contemporáneos.

Además, Portugal tiene un gran turismo gastronómico que le permite impulsar la demanda de este tipo de productos, generando numerosos beneficios económicos para las empresas.

Por otro lado, los certificados de calidad y las regulaciones sanitarias en materia de productos alimentarios en Portugal están regulados de forma muy estricta, lo que permite que los consumidores puedan adquirir productos con unos elevados estándares de calidad.

En resumen, la industria alimentaria de panadería y bollería de Portugal es diversa, rica en tradición e historia, y está evolucionando constantemente para satisfacer las demandas de los consumidores locales e internacionales.

c) Perfil de los consumidores.

Los consumidores que adquieren productos de panadería y bollería en Portugal son diversos y pueden tener diferentes perfiles.

En primer lugar se puede destacar aquellos consumidores que valoran la tradición culinaria y optan por productos que sean procedentes del país, como por ejemplo, el típico pan que los portugueses consumen.

Por otro lado se encuentran los turistas, que adquieren productos de Portugal o bien de otros países, como por ejemplo España o Francia.

El segmento adolescente es una parte fundamental de la población que consume este tipo de producto de panadería y bollería, ya que a ellos les gusta consumir estos productos como “snack” o merienda.

Sin embargo, ciertos tipos de consumidores buscan unos productos que sean bajos en grasas, azúcares y aditivos, por lo que los productos de “El Boticario” que pertenecen a esta categoría pueden ser idóneos para que la población portuguesa pueda consumirlos.

Otro tipo de consumidores serían los que optan por este tipo de alimentos para desayuno o almuerzo, por lo que los productos de panadería y bollería son siempre una de las opciones más escogidas.

En resumen, los consumidores que adquieren productos de panadería y bollería en Portugal pueden tener una amplia variedad de perfiles, desde aquellos que valoran la tradición culinaria hasta los que priorizan la conveniencia o la salud.

d) Turismo

El turismo en Portugal es una parte vital de su economía y una de las principales industrias del país. Portugal es conocido por sus playas, su rica historia y su gastronomía, lo que lo convierte en un destino popular para viajeros de todo el mundo.

Los principales destinos que escogen los turistas que quieren viajar a Portugal son Oporto y Lisboa.

Portugal tiene una rica historia y un patrimonio cultural muy bien conservado, lo que hace que sea atractivo para los turistas.

Además, la gastronomía y el vino son partes fundamentales de la experiencia turística en Portugal, ya que el bacalao o los pasteles de nata son dos de los alimentos más demandados de este país.

Portugal, también es muy reconocido por sus playas y paisajes naturales, lo que permite disfrutar a aquellos turistas que opten por un plan más rural.

Para concluir, el turismo en Portugal ofrece una amplia gama de experiencias para todos los gustos, desde la exploración de ciudades históricas hasta la aventura en la naturaleza.

2.1.5 Fase 4: Elección del segmento transnacional

La última parte del análisis consiste en la elección del público objetivo y el posicionamiento de la marca en el nuevo mercado. Dada la cercanía geográfica y cultural entre España y Portugal, se puede afirmar que los consumidores de ambos países presentan hábitos de consumo y gustos similares. De esta manera, es posible identificar en Portugal a consumidores que reúnen las características específicas del público objetivo de El Boticario, por lo que se recomienda mantener el mismo público objetivo que en el mercado de origen. Al mantener la misma segmentación y posicionamiento en ambos mercados, la empresa es capaz de transmitir una imagen de marca consolidada y global, lo cual supone una ventaja a la hora de plantearse una futura expansión a otros mercados. Por otro lado, seguir una misma estrategia a nivel nacional e internacional facilita a las empresas (especialmente a la nuestra, por su tamaño), la gestión de sus operaciones en el extranjero.

2.1.6 Conclusión.

Finalizado el proceso de selección de mercados, se concluye que Portugal representa la opción más idónea para que El Boticario inicie su expansión internacional. Se trata de un mercado atractivo que ofrece fácil acceso a una gran base de consumidores, proveedores y socios estratégicos y que al mismo tiempo brinda grandes oportunidades para las empresas de la industria de panadería y bollería. Además, el gran consumo de este tipo de alimentos de panadería y bollería ofrece una ventaja competitiva muy significativa para la compañía.

3. SELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA AL MERCADO

Una vez que la empresa ha decidido los países en los que va a penetrar, el siguiente paso en la estrategia de marketing internacional es decidir cómo hacerlo, es decir, como llegar a los clientes.

Hay que tener en cuenta que llegar a los clientes en mercados internacionales es más complejo y difícil que en el mercado doméstico, ya que hay un menor conocimiento además de distintos tipos de barreras y mayores riesgos. Por

ello, existe un mayor número de alternativas debido a que, en muchas ocasiones, será necesario contar con la ayuda de intermediarios y socios, mientras que en el mercado doméstico podrá realizarse más fácilmente un contacto directo con los clientes.

3.1.1 Métodos de entrada.

En este apartado se analizan las principales alternativas de entrada en mercados exteriores, clasificadas en cuatro grupos: exportación indirecta, exportación directa, acuerdos de cooperación e implantación o inversión directa en el exterior.

a) Exportación.

La exportación se puede definir como el proceso por el cual una empresa envía sus productos desde el país de origen hacia otros países. Se caracteriza por el bajo nivel de riesgo, inversión inicial y compromiso que conlleva. Consecuentemente, el nivel de control que tiene la empresa sobre sus operaciones es limitado. Estas características hacen que se trate del método de entrada más empleado por las empresas que se encuentran en las primeras etapas del proceso de internacionalización.

b) Acuerdos de cooperación.

Otra manera de entrar en un mercado extranjero es a través de los acuerdos de cooperación con un socio estratégico, generalmente local. Estos acuerdos se caracterizan por requerir un compromiso y una inversión inicial moderada y permiten a la empresa diversificar el riesgo, al compartirlo con el socio estratégico. Consecuentemente, el control de la empresa sobre sus operaciones en el exterior también es limitado, al compartirse con dicho socio. Se pueden identificar varios tipos de acuerdos de cooperación, entre los que destacan los consorcios de exportación, las licencias o franquicias y las alianzas estratégicas internacionales o joint ventures.

c) Implantación en el exterior.

La implantación de una empresa en el exterior supone un traslado de recursos por parte de la empresa hacia el país objetivo, a través de la apertura de una filial comercial o una filial de producción. Este método conlleva una alta inversión y un mayor nivel de riesgo para la empresa, lo que a su vez se traduce en un mayor control sobre sus operaciones y el posicionamiento de la marca en el exterior. Consecuentemente, el compromiso e involucración por parte de la empresa en el mercado en cuestión es mayor que en cualquier otro método. Por ello, es un método utilizado fundamentalmente por grandes empresas que se encuentran en las últimas fases de su internacionalización y que disponen de experiencia previa en el ámbito de la expansión internacional.

3.1.2 Elección de la forma de entrada

Una vez expuestas las distintas alternativas que tiene la empresa para introducirse en un mercado conviene elegir de entre ellas la más adecuada para iniciar la expansión internacional de El Boticario. Teniendo en cuenta las características de la empresa, se puede afirmar que el método más adecuado para iniciar su expansión será la exportación, ya que tiene un menor riesgo financiero inicial, se pueden aprovechar ventajas competitivas, como los costes de producción más bajos y le ofrece flexibilidad, en el caso de que el mercado y la economía presenten altibajos.

3.1.3 Conclusión.

Después de haber examinado brevemente los principales métodos de entrada y tras haber escogido el modelo de la exportación, se puede concluir que este último constituye el método de entrada más adecuado para asegurar la entrada efectiva de El Boticario a Portugal, pues responde a las características y necesidades específicas de la firma.

4. POLÍTICA DE MARKETING MIX

Una vez que El Boticario se sitúe en el nuevo mercado, éste debe decidir en qué medida ha de estandarizar y/o adaptar las distintas variables del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

En general, los directivos se enfrentan a presiones simultáneas de adaptación (mejor respuesta a las necesidades y condiciones locales) y estandarización (mejor coordinación internacional y eficiencia en costes).

En última instancia, la empresa tiene que convertir su presencia internacional en una ventaja competitiva, lo que le exige ser sensible a las diferencias de entornos (económico, cultural, político, legal y competitivo) entre los distintos mercados, sin perder las ventajas que se derivan de la integración y estandarización global de actividades.

La empresa tendrá que analizar cuáles son sus dimensiones más estratégicas y en las que reside su ventaja competitiva.

4.1.1 Decisión sobre el producto.

A la hora de determinar la política internacional del producto, hay dos factores que deben tenerse en cuenta: la situación actual de la empresa y su cartera de productos.

En relación con la cartera de productos, es necesario determinar el número de líneas de productos que la empresa va a introducir en el nuevo mercado. Dado que El Boticario se dedica a la producción y comercialización de productos de panadería y bollería, lo primero que se debe cuestionar es si le conviene globalizar simultáneamente la totalidad de la gama de productos o si es mejor que utilice una o varias de sus líneas de productos como plataforma de lanzamiento.

La compañía va a salir al exterior con los productos congelados y los secos, ya que, el procedimiento de congelación va a hacer que los productos se conserven mejor y tengan una fecha de caducidad más extensa, y en el caso de los productos secos, como las tortas de sal o las chipis variadas, también

son productos poco perecederos y ambas líneas de productos son claves para adaptarse al nuevo mercado y a los públicos objetivos.

Por ejemplo, los productos congelados como las milhojas “chinas” o “chinitas de chocolate”, se prevé que sea un gran éxito, ya que el hojaldre y el chocolate harán una combinación perfecta para que las familias lo puedan consumir en celebraciones o simplemente con un café a la hora de la merienda.

Las tortas de sal serán una buena opción tanto para los almuerzos como las meriendas, y pueden enfocarse a segmentos de la población infantil, juvenil o adulto.

Por otro lado, resulta fundamental determinar si es necesario o no adaptar el producto al mercado de destino. En el caso específico de la entrada de El boticario a Portugal, se puede considerar que una adaptación de los productos no es necesaria. La proximidad geográfica y cultural entre España y Portugal significa que los consumidores de ambos países tienen hábitos de consumo muy parecidos.

Teniendo todo esto en cuenta, es posible afirmar que la empresa debería seguir una estrategia de estandarización, vendiendo sus productos en el nuevo mercado sin introducirles ningún tipo de cambio.

4.1.2 Decisión sobre el precio.

De todas las variables del marketing mix, el precio es la que afecta más directamente al logro de los objetivos empresariales, ya que es la única que genera directamente ingresos, mientras que todas las demás suponen costes e inversiones.

El precio tiene un impacto claro y medible sobre las ventas y la rentabilidad de la empresa. Es también la variable que permite reaccionar más fácil y rápidamente ante la competencia, puesto que los cambios en los precios producen un efecto inmediato sobre el comportamiento de compra de los consumidores y, por tanto, sobre las ventas.

En primer lugar, resulta fundamental a la hora de determinar el precio oportuno, es decir, lo que los consumidores en el mercado de destino pueden y están dispuestos a pagar. Aunque tanto España como Portugal disfrutan de un alto desarrollo económico, España goza de una posición económica superior.

El PIB per cápita de España en 2023 fue de aproximadamente 32.000 euros, reflejando un nivel de vida relativamente alto dentro de la UE, sin embargo, el PIB per cápita de Portugal fue de unos 25.000 euros en 2023, más bajo que el de España, pero en línea con el promedio de la UE.

En el caso de la inflación, España ha tenido una inflación moderada en los últimos años, aunque experimentó aumentos significativos debido a la pandemia de COVID-19.

Portugal también ha experimentado una inflación moderada, con aumentos en 2023 similares a los de España, pero generalmente manteniéndose en niveles manejables.

En resumen, España, tiene una economía más grande y diversificada pero enfrenta desafíos como un desempleo más alto y una deuda pública considerable. Portugal, con una economía más pequeña pero en crecimiento, tiene varios indicadores económicos y sociales mejorables en los últimos años.

Por otro lado, es necesario examinar los precios de la competencia. Como ya se ha desarrollado en el análisis del entorno competitivo en la primera parte del trabajo es posible identificar compañías como Bimbo y Europastry. Estas empresas tienen unos precios muy competitivos, pero no son los mismos productos que El Boticario pueda ofrecer, por lo que el consumidor portugués, obviará el precio y adquirirá los productos por su novedad, ya que las milhojas y las tortas de sal es algo que ellos no conocen y tendrán la curiosidad de adquirirlo.

4.1.3 Decisión sobre la distribución.

Tras analizar dos de las cuatro variables del marketing-mix internacional (producto y precio), continuaremos con el análisis de las otras dos variables del mismo: distribución y comunicación. Por tanto, en este apartado se estudiará la

distribución, que es un área de decisión clave de la política del marketing mix internacional, así como se verá la política adecuada de comunicación, siendo su papel análogo al que tiene en las actividades nacionales: comunicarse con los clientes para ofrecerles la información que necesitan para tomar sus decisiones de compra, así como para crear una buena imagen de marca.

La tercera variable clave en la elaboración de la política de marketing mix internacional es la distribución. En este sentido, será necesario determinar el medio por el cual los productos llegarán a Portugal desde España y la forma a través de la que llegarán al cliente final.

Antes de describir cual será el canal de distribución de los productos que va a comercializar El Boticario es necesario analizar:

1) Características del cliente.

El cliente o consumidor final es la piedra angular de cualquier diseño del canal. Así pues, cuando se toman decisiones sobre la distribución hay que tener en cuenta el volumen, la distribución de compra, las preferencias sobre el local de venta y los patrones de usos y costumbres de los grupos de consumidores.

En cuanto a las características del cliente portugués se puede encontrar la lealtad de éstos ante marcas que invierten en construir una buena reputación , ya que serán fieles a la marca a largo plazo.

Además, los consumidores están cada vez más interesados en productos con materia prima natural y prácticas empresariales responsables, lo que El Boticario les ofrecerá los mejores productos de panadería y bollería con una materia prima totalmente natural y artesana, sin añadir ningún tipo de conservante ni colorante.

Por último, un punto positivo para la compañía es que los portugueses buscan siempre la relación calidad-precio en sus productos, por lo que una milhoja o una torta de sal tendrán un precio al público muy bajo que será de gran atracción para el cliente portugués.

2) Tipo de producto.

Las características del producto desempeñan un papel clave para la estrategia de distribución. Por ejemplo, en el caso de productos de conveniencia de precio reducido y elevada rotación, el requisito es una red de distribución intensiva, mientras que no es necesario, ni siquiera deseable, que un producto de prestigio tenga una gran distribución, de modo que el fabricante puede acortar y reducir su canal.

En el caso de “El Boticario”, la elección de la red de distribución para productos de panadería y bollería será más conveniente realizarla a través de tiendas locales y supermercados.

En el caso de las tiendas locales, el cliente que suele acudir es un cliente fiel, que asiste a la tienda con frecuencia y tiene un trato muy cercano con la dependienta, por lo que el asesoramiento de los nuevos productos que se introducirán, será mucho más efectivo en este tipo de tiendas que en los grandes supermercados.

La dependienta le comunicará al cliente la entrada de los nuevos productos a la tienda, y dada la confianza que tienen entre ambos, este cliente elegirá probar los nuevos productos.

En los grandes supermercados también se introducirán los productos, pero aquí juega un papel muy importante la forma de distribución de los productos en los lineales.

En el caso de los productos congelados, se deberían de poner cerca de la zona de helados en la temporada de verano y cerca de las cámaras de pescado/carne congelada en invierno.

También se deberán poner los productos salados en zonas donde atraiga la atención de los más pequeños, ya que el envase es una cajita pequeña de cartón con un envoltorio muy llamativo, que cerca de la zona de cajas, sería su posicionamiento ideal.

3) Carácter de la demanda y localización geográfica.

Las percepciones que tienen los clientes objetivos de determinados productos pueden forzar la modificación de los canales de distribución. Estas percepciones están influidas por la renta del cliente y la experiencia con el producto, la utilización final del mismo, su posición en el ciclo de vida y la fase de desarrollo económico del país.

Estos productos que El Boticaria distribuirá y comercializará son productos de alta demanda, ya que son productos alimentarios que los seres humanos consumimos a diario.

Es cierto, que no son productos muy demandados a diario, ya que las milhojas chinas se consumen más los fines de semana o en algún evento y las tortas de sal no es bueno abusar de ellas todos los días. Pero es cierto que, no toda la población lo consumirá a diario, como el agua o la leche, pero si habrá ciertas personas que todos los días compren este tipo de productos para almuerzos o meriendas, por lo que se concluye que este producto se pondrá a la venta a diario.

La renta del cliente permitirá adquirir estos productos, ya que el precio de cada unidad no superará los 4 euros, y la unidad es considerable para una persona.

Por último, El Boticario deberá estar en constante crecimiento para poder ofrecer al consumidor portugués productos veganos y ecológicos, ya que están muy demandados en la actualidad.

4) Competidores.

Los canales utilizados por productos competidores y sustitutos son importantes porque las organizaciones del canal que tratan de servir el mismo mercado a menudo compiten entre sí. Así, los consumidores pueden esperar encontrar determinados productos en determinadas tiendas o bien se han acostumbrado a comprar determinados productos en determinados lugares.

Además, los competidores locales e internacionales pueden tener acuerdos con los principales mayoristas de un país extranjero de forma que se crean barreras eficaces y se excluye a la empresa de los canales clave.

La alternativa consiste en utilizar un enfoque de la distribución totalmente distinto del de la competencia y desarrollar, de esta forma, una ventaja competitiva.

En el caso de Portugal, existen varias redes de distribución de productos de panadería y bollería, que incluyen tiendas especializadas en estos productos, grandes superficies, tiendas locales, gasolineras y tiendas 24 horas. Cada una de estas redes de distribución tiene sus propias ventajas y desventajas, y se enfrentan a una competencia cada vez mayor en el mercado de los productos de panadería y bollería.

5) Normativas legales y prácticas empresariales locales.

Un país puede tener leyes que prohíben la utilización de determinados canales o intermediarios. Además, las prácticas empresariales locales pueden inferir en la eficiencia y la productividad, así como obligar a un fabricante a recurrir a un canal de distribución más largo y amplio de lo deseado.

En el caso de Portugal, no hay una prohibición específica sobre ningún canal de distribución en particular. Sin embargo, existen regulaciones que se aplican a todas las redes de distribución para proteger a los consumidores y garantizar la competencia leal en el mercado.

Por otro lado es bastante importante el nivel de cobertura del mercado. El término cobertura es flexible y hace referencia a zonas geográficas en un país o número de locales comerciales. En el caso de El Boticario, optaría por una red extensa de distribución, para que estos productos puedan llegar al mayor número de consumidores posibles.

Por último, El Boticario debe buscar a distribuidores capaces de desarrollar los mercados y que crear vínculos entre los distribuidores nacionales tan pronto como sea posible.

4.1.4 Decisión sobre la comunicación.

La comunicación es la cuarta y última decisión que hay que tomar en el programa de marketing internacional y su papel es análogo al que tiene en las actividades nacionales: comunicarse con los clientes para ofrecerles la información que necesitan con el fin de que tomen sus decisiones de compra.

Aunque el mix de la comunicación permite proporcionar información de interés para el cliente, en realidad se diseña para persuadirle de que compre un producto, ya sea ahora o en el futuro.

Para comunicarse con los clientes e influir sobre ellos existen diversas herramientas. La publicidad suele ser el elemento más visible del mix de comunicación, pero la venta personal, las ferias comerciales, las promociones de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo también forman parte del posible mix de la comunicación internacional.

Para que la comunicación sea efectiva, el emisor tiene que comprender claramente el objetivo del mensaje, la audiencia a la que se dirige y cómo va a interpretar y responder esta al mensaje.

Figura 26. Factores que influyen en la comunicación.

Fuente: Hollensen y Arteaga (2010) p.622.

Además de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación nacional, en los mercados internacionales existen numerosas diferencias que influyen en la forma de comunicarse, tales como:

- **Diferencias idiomáticas.** Un eslogan o texto publicitario que resulte eficaz en un idioma puede significar algo totalmente distinto en otro e, incluso, en el mismo idioma.

Así pues, los nombres comerciales, los materiales de presentación de ventas y los anuncios que utilizan las empresas en sus mercados nacionales pueden requerir adaptaciones y traducciones para poder utilizarlos en otros mercados. En el caso de El Boticario, el idioma que tienen que adoptar a la hora de entrar al mercado portugués, es el portugués, un idioma que no requiere de mucho estudio para aprenderlo, ya que es sencillo y muchas de sus palabras las podemos entender rápidamente por su similitud al español.

- **Diferencias económicas.** En contra de lo que ocurre en los países industrializados, es posible que en los países en desarrollo no haya tantos televisores o rapidez y ancho de banda en la conexión a internet. Y en los países con niveles de alfabetización reducidos, es posible que las comunicaciones por escrito no sean tan eficaces como las comunicaciones visuales o verbales. En cuanto a las diferencias económicas, Portugal es un país con un poder adquisitivo medio-alto, lo que no afectaría a la compañía en la introducción de sus productos de panadería y bollería.
- **Diferencias socioculturales.** Las dimensiones de la cultura (religión, actitudes, condiciones sociales y educación) afectan a cómo perciben los individuos su entorno y como interpretan las señales y símbolos. Por ejemplo, la utilización del color en la publicidad debe ser sensible a las normas culturales. Por ejemplo, en muchos países asiáticos el blanco está asociado con la muerte.

Portugal presenta diferentes diferencias socioculturales con respecto a España. En Portugal, la vida social es más tranquila que en España.

También la religión es un aspecto relevante, ya que en España y Portugal son católicas la mayoría de personas pero la religión desempeña un papel muy diferente; en España son religiosos y en Portugal desarrollan un catolicismo muy profundo.

Por último, los portugueses tienden a ser más formales y reservados que los españoles, por lo que a la hora de negociarse deberá cuidar el lenguaje y aquellas formas que no le resulten muy adecuadas a los portugueses.

- **Factores normativos y legales.** Las normativas publicitarias locales y los códigos deontológicos sectoriales influyen sobre la elección de los medios y el contenido de los materiales de promoción. Muchos gobiernos tienen estrictas normativas sobre el contenido, el lenguaje y el sexismo en la publicidad, y asimismo está regulado el tipo de producto que se puede anunciar. Los productos derivados del tabaco y las bebidas alcohólicas son los que más regulados están en su promoción.

En el caso de El Boticario, tendrá que tener en cuenta los anuncios publicitarios que quiera introducir de sus productos de panadería y bollería, ya que, hoy en día, las normas sanitarias en materia de alimentación y el fomento de la alimentación saludable juegan un papel muy importante, y los casos de enfermedades como la bulimia o la anorexia que están relacionadas con la alimentación están muy al día en redes sociales, por lo que se tendrá que ver de qué forma se promocionarán los productos.

- **Diferencias competitivas.** Puesto que la competencia varía en cada país en cuanto al número de competidores, tamaño, tipo y estrategias de promoción utilizadas, la empresa puede tener que adaptar al entorno local su estrategia de promoción y el momento en que lleva a cabo sus esfuerzos.

A la hora de analizar las posibles estrategias de marketing habrá que tener en cuenta la fortaleza que tiene Portugal en el sector tecnológico, ya que cuenta con áreas, como la inteligencia artificial, muy especializada a la hora de desarrollar nuevas estrategias de marketing.

Además, Portugal cuenta con una rica tradición de productos artesanos de panadería y bollería que le proporciona una ventaja competitiva en la creación de campañas publicitarias creativas y atractivas que conectan con los consumidores.

En cuanto a las distintas herramientas de comunicación que hay, podemos destacar la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo y la venta personal.

Los productos que comercializará El Boticario en Portugal, la mejor forma para darlos a conocer sería **la publicidad, la promoción de ventas y el marketing directo.**

- La **publicidad** es una de las formas de comunicación más visibles. La selección de los medios de comunicación utilizados para las campañas publicitarias tiene que hacerse de manera simultánea al desarrollo del mensaje.

Una cuestión clave en la selección del medio es si hay que utilizar un enfoque de masas o un enfoque centrado. Los medios de comunicación masivos son eficaces cuando un porcentaje del público es cliente potencial, si bien este porcentaje varía considerablemente para la mayoría de los productos según cada país, dependiendo, por ejemplo, de su distribución de la renta.

En el caso de Portugal, al tratarse de productos alimentarios, no hará falta una extensa publicidad, simplemente con posicionar los productos de forma que sea visible en el lineal, dando a probar pequeñas muestras y repartiendo flyers será suficiente.

- La **promoción de ventas** es un esfuerzo a corto plazo dirigido fundamentalmente al consumidor y/o al minorista para lograr determinados objetivos.

En el caso de El Boticario, el principal objetivo es que el consumidor pruebe el producto, a través de muestras gratuitas por realizar compras en los establecimientos en los que se encuentran los productos de la compañía.

- Por último, el **Marketing directo** es el conjunto de todas las actividades con las que se ofrecen productos y servicios a los segmentos del

mercado en uno o más medios de comunicación con fines informativos o para lograr una respuesta directa de un cliente actual o potencial por correo, Smartphone o Mobile marketing.

La diferencia entre el éxito y el fracaso de una campaña puede residir en dirigirnos adecuadamente al cliente en su idioma.

En cuanto al email marketing, aunque hace años pudiera parecer que la publicidad a través de correo electrónico estaba destinada al fracaso, principalmente debido al crecimiento del spam, el marketing a través de correo electrónico es una de las técnicas de marketing directo más rentables.

En el caso de El Boticario, llevará a cabo esta estrategia ya que, los costes son muy reducidos y la tecnología y el uso de móviles y correo electrónico es algo fundamental hoy en día y a las personas les resulta bastante cómodo de utilizar.

5. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS.

La internacionalización de una empresa de panadería y bollería implica no solo la expansión de sus operaciones y mercados, sino también una reestructuración en la organización y desarrollo del personal.

Los empleados de “El Boticario” tendrán que adquirir habilidades y conocimientos para poder comercializar sus productos en el país de destino.

Deberán investigar los requisitos del mercado al que se dirigen, así como determinar las normativas locales y gustos del consumidor.

Un aspecto clave es la comprensión de las diferencias culturales y normativas laborales del nuevo mercado.

En la empresa, se deberá establecer un departamento que se encargue de gestionar la logística y distribución de los productos que van a ser

exportados, así como la adaptación de las estrategias de marketing al nuevo destino.

El departamento de calidad deberá hacer un minucioso análisis de todas las normativas y regulaciones de Portugal para asegurar que los productos cumplan con todas las especificaciones.

En cuanto al idioma, el portugués y el español son similares, pero deberán de impartirse unos cursos de conocimientos básicos de portugués para que los comerciales puedan entablar una conversación de negocio digna.

Otro aspecto a destacar es el programa de desarrollo de liderazgo, para que el personal esté muy bien preparado en cuanto a habilidades del entorno multicultural.

En cuanto al personal de la empresa, podría darse la oportunidad de que estuviesen en Portugal durante un tiempo los jefes del departamento de marketing y ventas para poder observar y captar el comportamiento del consumidor portugués.

El personal deberá estar en constante formación para estar al día de cualquier avance y desafío que presente la internacionalización.

La participación de los empleados en ferias artesanales y alimentarias que se celebren en Portugal será un factor decisivo para dar a conocer los productos en el sector de la panadería y bollería.

Todos estos aspectos que deben realizar el personal de “El Boticario” aseguran que la empresa no solo esté preparada para los desafíos de la internacionalización, sino que también capitalice las oportunidades para el desarrollo y crecimiento de su personal.

6. PLAN ECONÓMICO Y VIABILIDAD DEL PROYECTO

En primer lugar, se realizará un análisis de la situación previa, que se completará a posteriori con el análisis de la incidencia que el proceso de internacionalización tenga sobre las variables económico-financieras más relevantes.

Dichas variables son las siguientes:

- **Liquidez:** el proyecto de internacionalización implica siempre gastos nuevos a los que hacer frente y que incidirán sobre la liquidez, entendida como la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo.
- **Solvencia:** una empresa solvente es capaz de hacer frente a todas sus deudas, tanto a corto como a largo plazo. La solvencia implica disponer de activos suficientes para garantizar la viabilidad de la empresa y responder de todas sus posibles deudas.
- **Endeudamiento:** El endeudamiento de la empresa viene dado por la utilización de recursos ajenos. En función de su naturaleza, el endeudamiento puede ser comercial o bancario. Atendiendo al plazo al que está referido el endeudamiento, este podrá ser a corto plazo (generalmente dos años) y a medio y largo plazo.
- **Estructura y composición del activo:** la estructura y composición del activo son elementos que valorar en un proyecto de internacionalización. Existen dos tipos principales de activos necesarios en una empresa: los activos fijos o inmovilizados y los activos corrientes o circulantes.
- **Estructura de costes:** la estructura de costes de la empresa, entendida como la proporción entre costes fijos y variables, afecta de forma sustancial a su posición ante la internacionalización. Superado el punto muerto, la actividad de internacionalización permitirá un mayor aumento del beneficio en empresas con mayor apalancamiento operativo, derivado de un peso de los costes fijos superior al de los variables.
- **Rentabilidad:** la empresa valorará su rentabilidad económica, indicador que relaciona los resultados obtenidos por la empresa en el negocio con el total de sus activos y, por tanto, mide su eficiencia en la utilización de sus recursos.

Finalmente, como último paso en la elaboración del plan de internacionalización para El Boticario conviene examinar brevemente la viabilidad de la estrategia planteada desde un punto de vista financiero.

La entrada en el nuevo mercado conlleva unos costes asociados. Entre estos costes adicionales vamos a estudiar a fondo los siguientes:

- **Costes de exportación:** los costes de exportación son aquellos costes derivados del transporte de los productos del país de origen al mercado de destino. Debido a la proximidad entre España y Portugal, los costes de transporte no son significativamente elevados.
- **Costes de aduanas:** Como España y Portugal son miembros de la Unión Europea, no existen aranceles aduaneros entre los países de la

UE para productos que se comercializan dentro del mercado único europeo. Esto significa que no se pagarán derechos de aduana al exportar desde España a Portugal.

- **Costes de promoción:** como se mencionó en el apartado de “Decisiones sobre la promoción”, para asegurar la aceptación de la marca en el nuevo mercado, El Boticario deberá llevar a cabo una serie de esfuerzos de marketing adicionales que tendrán un coste asociado. Se estima que estos gastos ascenderían a aproximadamente a 10.000 euros.
- **Costes de distribución:** dado que se ha elegido el modelo exportación como método de entrada, la empresa no llevará a cabo costes de personal, ya que los establecimientos de venta de esos productos ya tienen contratado su propio personal.

A partir de estos datos se ha proyectado una Cuenta de Resultados con la finalidad de determinar si el plan propuesto sería viable. La elaboración de dichas proyecciones se ha basado en las siguientes hipótesis:

- Para el cálculo de los ingresos, se utilizará el precio medio recomendado, que será de 2 euros por producto. Sin embargo, para la elaboración de la Cuenta de Resultados se debe considerar el precio sin IVA. Dado el que IVA en Portugal es del 23 % el precio medio sin IVA sería de 1,6260 euros.

PRECIO VENTA MEDIO	2 €
UNIDADES VENDIDAS	1.000.000
INGRESOS	2.000.000€
COSTE DE VENTAS	500.000 €
MARGEN BRUTO	1.500.000€
GASTOS DE PERSONAL	0
COSTE DE PROMOCIÓN	10.000€
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.490.000€
GASTOS E INGRESOS FINANCIEROS	10.000€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	1.480.000€
IMPUESTO DE SOCIEDADES	370.000
BENEFICIO NETO	1.110.000€
EBITDA	1.490.000

CONCLUSIÓN

Tras realizar el minucioso análisis de internacionalización de “El Boticario”, se puede concluir que el país que se ha elegido, en este caso, Portugal, es un país en el cual, la compañía puede obtener numerosas ventajas a nivel económico y competitivo, debido a su gran potencial para atraer a los grupos de clientes. La empresa va a empezar a internacionalizarse en Portugal con algunos productos secos y congelados, pero en unos meses se puede prever que introduzcan más productos para que los clientes puedan probar casi todo el catálogo de la marca.

Como se ha podido ver, la internacionalización de una empresa representa un hito significativo en su trayectoria, abriendo las puertas a nuevos mercados y oportunidades de crecimiento. Este proyecto de internacionalización no solo permite la expansión geográfica, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa en el escenario global.

Durante este proyecto, se ha llevado a cabo un profundo análisis del mercado objetivo, identificando las oportunidades y desafíos específicos. Se han considerado factores clave como las condiciones económicas, sociales y políticas, así como las particularidades culturales y las normativas legales del país destino. Esta evaluación integral ha permitido diseñar una estrategia de entrada robusta y adaptada a las necesidades y preferencias del mercado local.

La inversión mencionada en tecnología y capacitación del personal también ha sido un pilar fundamental, asegurando que la empresa esté preparada para operar eficientemente en un entorno internacional.

El plan de marketing ha sido cuidadosamente diseñado para resaltar con respecto a la competencia.

Además, este proyecto de internacionalización posiciona a la empresa en una senda de crecimiento sostenible. La entrada en nuevos mercados ofrece la oportunidad de aumentar la base de clientes, mejorar la competitividad y fortalecer la marca a nivel global. Con una estrategia bien fundamentada y un equipo comprometido, la empresa comienza una nueva etapa en la que la innovación, la adaptabilidad y el compromiso seguirán siendo los principales aliados para alcanzar el éxito en el mercado internacional.

“El Boticario” se encuentra muy bien posicionado en el mercado, pero no debe olvidar la rivalidad entre sus competidores y las nuevas amenazas que pueden surgir debido al entorno tan dinámico que estamos viviendo hoy en día.

Ésta debe permanecer atenta en todo momento para que sus productos se perciban con una calidad extraordinaria y con una ventaja competitiva que les diferencien del resto.

Por último, la estrategia de internacionalización propuesta resulta viable. Además, se considera que la marca no solo sería capaz de cubrir sus costes, sino que la entrada en el nuevo mercado le permitiría generar un beneficio y en consecuencia escalar su crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

- Arteaga, J., Cerviño, J., & Fernández del Hoyo, A. (2017). Marketing Internacional. En J. Arteaga. (Ed.), *Manual de Internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 218-373). Madrid: ICEX-CECO.
- Artesanos el Boticario. (2024, 14 marzo). Artesanos de los elaborados de panadería del día a día. <https://artesanoselboticario.com/>
- Country comparison tool. (s. f.). <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=france%2Citaly%2Cportugal>
- De Negocios, P. E. (2018). ¿Por qué es tan importante la internacionalización de empresas? *PONS Escuela de Negocios*. <https://www.ponsescueladenegocios.com/por-que-es-tan-importante-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- ExploreEconomies. (s. f.). World Bank. <https://archive.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/france>
- *Implantación en el exterior para competir mejor*. (s. f.). <https://www.icex.es/es/navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio/implantacion-en-el-exterior-para-competir-mejor>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). INE. Instituto Nacional de Estadística. INE. <https://www.ine.es/>
- Instituto de Crédito Oficial. (s. f.). <https://www.ico.es/>
- *Manual de Internacionalización 2023*. (s. f.). <https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/libreria-icex/2023/manual-de-internacionalizacion>
- Portugal: Economía y demografía 2024. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paises/portugal>
- Riesgo País: Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales - Cesce España. (s. f.). Cesce España. <https://www.cesce.es/es/riesgo-pais>

ANEXO