



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(MBA)**

CURSO ACADÉMICO 2015/2016

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA**

**INTERNATIONALIZATION OF DESTILERIA SIDERIT IN
AUSTRIA**

Autor: PABLO VIANA GUTIERREZ DEL ANILLO

Tutora: MARIA OBESO BECERRA

OCTUBRE 2016

ÍNDICE

Resumen.....	pág. 4
Summary.....	pág. 4
1. INTRODUCCIÓN.....	pág. 5
2. SOBRE DESTILERIAS SIDERIT S.L.....	pág. 6
2.1 Motivos para internacionalización de la empresa.....	pág. 7
3. ANALISIS DE LA EMPRESA.....	pág. 8
3.1 Análisis primario (misión, visión, campo de actividad...)	pág. 8
3.2 Análisis interno (Perfil estratégico de la empresa).....	pág. 9
4. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	pág.11
4.1. POSIBLES PAISES DE DESTINO.....	pág.11
4.1.1. Brasil.....	pág.13
4.1.1.1. Factores contextuales (entorno general).....	pág.13
4.1.1.2. Factores de ajuste producto-mercado.....	pág.17
4.1.2. Austria.....	pág.19
4.1.2.1. Factores contextuales (entorno general).....	pág. 19
4.1.2.2. Factores de ajuste producto-mercado.....	pág. 22
4.1.3. Moldavia.....	pág. 23
4.1.3.1 Factores contextuales (entorno general).....	pág. 23
4.1.3.2 Factores de ajuste producto-mercado.....	pág. 26
4.2. DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN.....	pág. 28
4.3. MÉTODO DE ENTRADA.....	pág. 29
4.3.1 Apoyo al método de entrada establecido.....	pág. 31
4.4. ESTRATEGIA DE SIDERIT.....	pág. 32
4.4.1. Estrategia competitiva actual de la empresa.....	pág.32
4.4.2. Estrategia de internacionalización utilizada.....	pág.32
4.3.3. Estrategia de internacionalización en Austria.....	pág.33
4.3.4. Recomendaciones estratégicas.....	pág. 33
4.5. ESTRUCTURA Y SITUACIÓN ACTUAL DE SIDERIT.....	pág. 34
4.6. CULTURA DE LA EMPRESA.....	pág. 34
5. CONCLUSIONES.....	pág. 35
6. BIBLIOGRAFIA.....	pág. 37

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 2.1. Comparativa de puestos de Siderit en rankings entre 2013 y 2014.....	pág. 7
Figura 3.1. Ámbito del campo de actividad de Siderit	pág. 9
Gráfico 3.1: Perfil estratégico de Siderit y Nordés.....	pág.10
Tabla 4.1: Matriz de selección de mercados	pág.13
Gráfico 4.1: Perfil estratégico del entorno de Brasil.....	pág.16
Gráfico 4.2: Perfil estratégico del entorno de Austria.....	pág.22
Gráfico 4.3: Perfil estratégico del entorno de Moldavia.....	pág.27
Tabla 4.2: Matriz selección de mercados.....	pág. 29

RESUMEN

Con el presente documento se pretende llevar a cabo el proceso de internacionalización de una empresa cántabra, joven y dedicada al sector de las bebidas alcohólicas: Destilería Siderit S.L. Por tanto, el objetivo del trabajo es proponer un plan de internacionalización eligiendo un país donde la empresa no esté aun presente, el método de entrada y la estrategia a seguir.

El plan de internacionalización se divide en varios apartados. En primer lugar, se realizará una breve descripción y un análisis interno de la compañía a través del análisis del campo de actividad. A continuación, se analizará el entorno de los tres posibles países de destino (Brasil, Austria y Moldavia) a través del perfil estratégico del entorno y el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Seguidamente se decidirá el método de entrada apoyado por la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO). Finalmente, se elegirá la estrategia internacional que permitirá a la compañía ser capaz de competir en el exterior de forma eficaz. Además, se dará a conocer que tipo de orientación internacional (cultura) sigue la empresa a la hora de contratar personas en el exterior.

Gracias a todo ello, se podrá observar en el trabajo que factores han sido relevantes para elaborar un plan de internacionalización de la marca en Austria, así como la elección de las ferias internacionales y un agente local para su entrada. Todo ello se realizará siguiendo la estrategia internacional.

ABSTRACT

Through this document is intended to carry out the process of internationalization of a Cantabrian company and new business. Besides it is alcoholic industry and this company is called "Destileria Siderit S.L". Therefore, the goal of this project is to propose a plan of internationalization: choice a country where the company is not yet, choice of the method of entrance and choice of the strategy of entrance.

The internationalization plan is divided into several sections. First, a brief description and an internal analysis of the company. In this case, we use different analysis techniques: the analysis of the field of activity and the strategic profile of the company. After, we make a general and a specific analysis of the possible destination countries (Brazil, Austria and Moldova) and we use two techniques: the strategic profile of the environment and the five Porter's forces analysis. The method of entrance is supported by the Theory of Organizational Capabilities (TCO). Finally, we will choose the international strategy that will allow the company to be able to compete effectively. Besides, we will choice the international corporate culture.

Thanks to all this, we will be able to understand all the reasons to develop a plan of internationalization of the brand Siderit in Austria, and the choice of international fairs and a local agent like method of entrance. It using the international strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la importancia de la internacionalización para las empresas es cada vez más grande. Este paso es vital para el buen funcionamiento de una empresa y sus perspectivas de futuro, ya que principalmente la causa de salir del mercado local es crecer en el medio y largo plazo, siempre y cuando se tenga una estrategia definida.

Una vez que una empresa está estancada en sus ventas y en tamaño en su lugar de origen, el siguiente paso es la internacionalización. No solo son dos los motivos para dar este gran salto, ya que también está el desarrollo de una nueva estrategia o el cambio de mentalidad de los directivos de la empresa al haber vivido experiencias gratificantes en el extranjero. Por tanto, la globalización y que la presencia de barreras comerciales para entrar en un nuevo país sea baja, anima a las empresas a probar suerte fuera de sus fronteras.

Algunos de los motivos que llevan a una empresa a salir de su zona de “*confort*” es que cada día los mercados están más unificados y los gustos y necesidades de los consumidores son cada vez más homogéneos. Además, las numerosas alternativas que existen para transportar la mercancía ayudan a decidir el entrar a un nuevo país. No es una decisión sencilla, aunque conlleve mucho riesgo se trata de una buena oportunidad ya que permitirá seguir expandiendo la marca por el mundo, aumentar el número de ventas, ganar prestigio y conseguir una mayor fidelización de los clientes.

En un contexto como el que se describe en los párrafos anteriores, el objetivo de este TFM es la presentación de un plan de internacionalización de una empresa, desde que comienza la decisión de internacionalizarse hasta que selecciona la estrategia de entrada. Para ello, se ha seleccionado a una empresa joven y española para el estudio de su proceso de internacionalización: Destilería Siderit S.L. El objetivo del trabajo es proponer el plan de internacionalización de la empresa, actualmente presente en catorce países, para determinar una nueva ubicación y los pasos a seguir.

Entre las razones que me han llevado a elegir Siderit están, que se trata de una empresa pequeña, de reciente creación y con origen cántabro. Además, otro de los motivos es porque Siderit elabora bebidas alcohólicas y estas son productos que tiene cabida en la mayor parte del mundo salvo que existan restricciones religiosas o gubernamentales.

A lo largo del trabajo se encuentran varios epígrafes. En primer lugar, se hará hincapié a la información general de la empresa para luego analizar la empresa internamente. Ese análisis se realizará a través del campo de actividad (según Abell) y el perfil estratégico de la empresa para comparar a Siderit con otra empresa del sector con características similares.

Posteriormente se elaborará el plan de internacionalización de la empresa, el cual abarcan diversos apartados que se describen a continuación. En primer lugar, la elección del país de destino apoyado en las fuerzas competitivas de Porter. Inmediatamente, se ha elegido la forma de entrada en el país apoyado por la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO). En tercer lugar, se sigue con la estrategia que actualmente tiene Siderit en España como en el resto de países, así como una serie de recomendaciones estratégicas por parte del autor del trabajo a la empresa. También se hará hincapié a la cultura, estructura y situación actual de la empresa (cómo está ahora mismo, si es adecuada o no y cómo previsiblemente irá cambiando a lo largo de los años). Finalmente, se terminará con un apartado de conclusiones, limitaciones y dificultades que se han tenido para elaboración del trabajo.

2. SOBRE DESTILERÍAS SIDERIT S.L

Destilería Siderit S.L se encuentra en una de las naves nido del Centro de Promoción e Innovación Tecnológica de Torrelavega (CPIT), en la calle Balbino Pascual. La empresa fue constituida el 18 de Septiembre de 2012, siendo el 2013 el año del lanzamiento de su primer producto, la ginebra.

Esta empresa surge tras la idea de dos jóvenes emprendedores, David Martínez y Rubén Leivas. El nombre de la empresa también tiene su porqué ya que deriva de la denominación botánica del té del puerto (*sideritis hyssopifolia*), siendo este uno de los ingredientes importantes que compone la ginebra.

El pasado no fue fácil para ellos, diariamente tenían que convivir con la realización de proyectos que nunca llegaban a buen puerto. Se sentían frustrados en sus respectivos trabajos, se veían obligados abandonar trabajos con lo que se sentían identificados y estaban a gusto pero cuando estaban terminados debían emprender con otros proyectos nuevos. La crisis, en concreto, les “ayudo”, la cartera de clientes en su empresa anterior bajo, por lo que emprendieron su propio camino con su propio negocio.

En un primer momento, por su cabeza pasaron varias ideas hasta dar con la tecla, entre esas ideas estuvo elaborar cerveza artesanal, pero debido a los pequeños márgenes que se conseguían se desechó esa idea. Entonces surgió la idea de elaborar ginebra, producto con un mayor margen. Su objetivo no era producir una ginebra cualquiera si no una que se colocase en la categoría *Premium*. Todo origen y el posterior éxito suele tener sus dificultades, y Siderit no fue la excepción. Tardaron un tiempo en dar con el sabor de la ginebra ideal, tuvieron que elaborar más de cien ginebras diferentes. Ese trabajo fue más sencillo a través de las catas a ciegas, que les permitía saborear mejor la bebida.

Para poder producir su ginebra cuentan con la gran ayuda de una microdestilería que les permite satisfacer a su demanda. Su primer año y segundo año, embotellaron y etiquetaron, 6000 y 24.000 botellas respectivamente. Marcándose como objetivo, en el 2015, embotellar 50.000. Todas ellas a mano. Su clientela principal eran las licorerías y tiendas gourmets de toda España.

En el 2015, Siderit estaba presente en catorce países, ese éxito se debe a su acierto de dirigirse a ferias con el único objetivo de hacer conocer su producto y evidentemente su posterior venta.

Esta bebida es diferente al resto gracias a los ingredientes que la componen. En la página corporativa de la empresa se pueden ver de qué ingredientes está compuesta esta ginebra tan exquisita: enebro, cilantro, té del puerto, cardamomo, raíz de Angélica, canela, piel de naranja amarga, piel de mandarina, flor de Jamaica (*hibisco*), pimienta rosa, almendra cruda marcona, raíz de Lirio. Son doce, siendo el té del puerto y la piel de mandarina los elementos más destacados, que la hacen diferenciarse del resto de ginebras. El té del puerto tiene la peculiaridad que solo se encuentra en Cantabria. La empresa, como se ve, no guarda en secreto los elementos que les están llevando al éxito, pero si la forma en la que se combinan unos con otros, cuya mezcla está bien guardada en un trozo de papel.

Además de elegir los ingredientes adecuados, el respetar los tiempos durante el proceso es imprescindible. Más o menos, el proceso de destilación dura un mes. Durante ese tiempo, 22 días son necesarios para la combinación ideal del agua (escogen la que tiene la menor mineralización de España) y el alcohol, mientras otras empresas utilizan 48 horas. Es, por tanto, un proceso lento, tardando en embotellar una botella unos tres meses más o menos.

Ese proceso minucioso y lento tiene su repercusión en el precio de la botella, ya que al situarse en la categoría *Premium* podría considerarse un precio elevado: 27,95€ (70cl), cuyo precio desciende a 27€ si se escoge la caja de seis botellas (Destilería Siderit, 2016).

El éxito de la ginebra, les hizo ampliar su cartera de productos y elaboraron una ginebra con sabor a *Ibiscus* y *Gingerlime*, siendo la primera muy demandada en Bélgica y Holanda. Pero, no solo se han centrado en un único producto, la ginebra, si no que han abierto el abanico a otra bebida muy consumida en el mundo: el vodka. Una vez que el proyecto de la ginebra estuvo consolidado, en el 2014 sacaron la bebida rusa. Su elaboración, también es especial y única, ya que se hace a partir de la leche un producto muy presente en la región cántabra. El precio de esta botella es de 21,95€ (70 cl) y desciende a 21€ si se escoge la caja de seis botellas.

Ambos tipos de bebida le han llevado al éxito, siendo además recompensados con diferentes premios como la Medalla de Oro de Bruselas de 2015, la medalla GOLD *Outstanding* como el mejor *gin tonic* del mundo en el IWSC (*International wine & Spirits competition*), celebrado en Londres; o las tres medallas en el *World Spirit Awards* de San Francisco considerado como el concurso internacional de licores más prestigioso del mundo (El Diario Montañés, 2015). Recientemente, Siderit ha sido elegido como mejor *gin tonic* de Malasia en el Gin Jubilee de Kuala Lumpur.

Según los datos recogidos en EInforma:

En los últimos rankings publicados, Siderit ha escalado posiciones: en el Nacional de empresas, se sitúa actualmente en el puesto 282.644; en el de la provincia también ha mejorado llegando al puesto 2.516 y en el del sector, aunque ha crecido en menor medida, está en el puesto 137.

(EINFORMA, 2014)

Rankings	2013	2014
España	360.093	283.198
Cantabria	3.176	2.542
Sector	144	137

Tabla 2.1. Comparativa de puestos de Siderit en rankings entre 2013 y 2014

Fuente: Elaboración propia.

2.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Una vez vista la información sobre la actividad de la empresa, es momento de dar a conocer los motivos que impulsan a la internacionalización de Siderit. Existen factores “*push*” son los originados por el estancamiento de la empresa en el mercado local y los “*pull*” se deben a la visión proactiva de los directivos de la empresa (Pla Barber, Jose y León Darder, Fidel, 2004).

En el caso de Siderit, el factor “*push*” sería que el mercado nacional está saturado y como factores “*pull*” aparición de nuevos mercados a explotar y reacción de Siderit ante los movimientos de sus principales competidores y clientes para no perder su posición competitiva, así como la visión proactiva de los directivos.

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1. ANALISIS PRIMARIO

- Misión: Conseguir distinción en el sector de bebidas alcohólicas, poniendo a disposición de los consumidores la máxima calidad en sus bebidas a través de un precio que nos permita encuadrarnos dentro de la categoría *Premium*.
- Visión: Ser reconocida como la empresa número uno en el sector de las bebidas alcohólicas asegurando el bienestar de los consumidores a través de un consumo responsable y de todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.
- Campo de actividad: Según el modelo de Abell (1980) el campo de actividad está definido por la combinación de tres variables: el ámbito, la diferenciación entre segmentos y la diferenciación entre competidores.

El ámbito se refiere al número de funciones o necesidades que trata de cubrir la empresa, los grupos de clientes a los que se dirige y la tecnología utilizada para ello. Este ámbito puede ser de dos tipos. Por un lado, si el ámbito es estrecho o enfocado significa que la empresa en cuestión cubre una única función, un solo grupo de clientes o utiliza una tecnología. Por otro lado, si el ámbito es amplio ocurre lo contrario ya que cubre varias funciones, se dirige a varios grupos de clientes o emplea varias tecnologías.

En relación a la diferenciación entre segmentos se define como el grado en el que la empresa trata de forma diferente a los segmentos de clientes (demanda) y la diferenciación entre competidores es el grado en el que la empresa diferencia su producto o su servicio con respecto a sus competidores (oferta).

A continuación, en la figura 3.1 se mostrará el campo de actividad de Siderit. Se trata de una figura tridimensional en el cual se distinguen las tres variables anteriormente citadas: funciones, tecnologías y grupo de clientes. En el eje de las funciones se recoge las necesidades de los consumidores que cubren sus productos, entre las que se encuentran la necesidad de hidratación y ocio. En el eje de los clientes podemos hacer referencia a dos variables: edad o renta, en nuestro caso la renta es muy relevante ya que no es un producto que esté al alcance de todos. Por lo que distinguimos entre clientes por renta: baja, media o alta, siendo objetivo de Siderit las personas de renta media y alta. El eje de la tecnología muestra las diferentes tecnologías que utiliza la empresa para satisfacer las necesidades. En nuestro caso hemos interpretado como tecnología los dos únicos productos que elabora Siderit: el vodka y la ginebra.

El campo de actividad (según Abell) de Siderit se caracteriza por ser amplio en funciones, tecnologías y grupo de clientes. Esto se debe a que Siderit cubre más de una necesidad a más de un tipo de cliente a través de sus dos productos.

Abell (1980) distingue tres estrategias genéricas del campo de actividad: la estrategia de enfoque, la estrategia indiferenciada y la estrategia diferenciada. En el caso de Siderit, no se realiza ninguna diferenciación entre clientes porque a todos los públicos a los que llega (rentas medias y altas) les ofrece el mismo producto. En cambio, si realiza diferenciación entre competidores porque ofrece un producto exclusivo y diferente. Por tanto, la estrategia sería indiferenciada: un producto (de lujo) para todos los clientes.

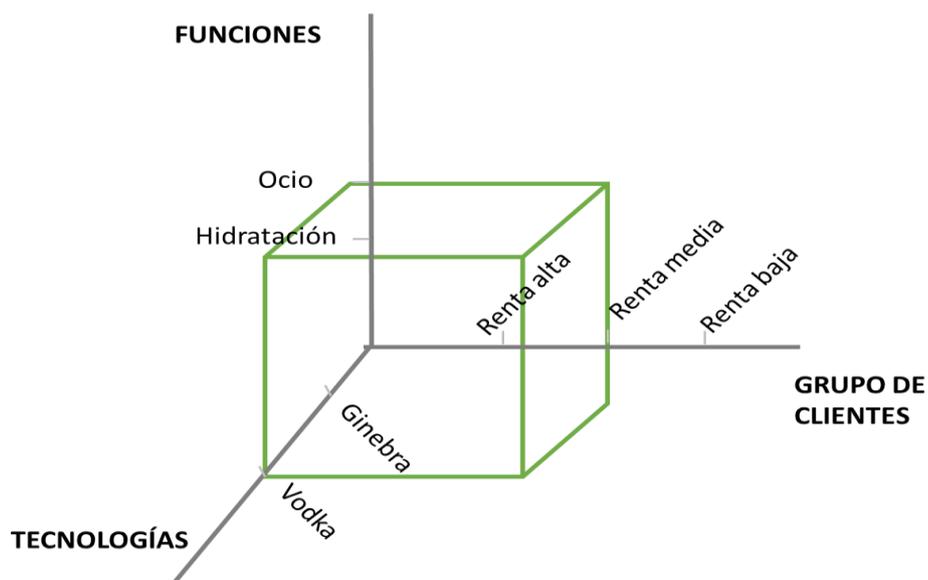


Figura 3.1. Ámbito del campo de actividad de Siderit.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. ANALISIS INTERNO

Para realizar un análisis interno efectivo, es necesario identificar las debilidades y fortalezas de la empresa mediante el estudio y análisis de las áreas funcionales (producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización etc.). Esto se hace a partir del perfil estratégico de la empresa, el cual nos permite comparar y analizar los resultados obtenidos de Siderit frente a un competidor de similares características como es Nordés Gin & Vodka.

Nordés es una empresa española, de origen gallego cuyos productos son *Premium*: la ginebra y el vodka. La fabricación de la ginebra es lenta y está compuesta por doce botánicos al igual que la de Siderit. A diferencia de ésta, la bebida gallega cuenta con el respaldo del grupo Osborne que se hizo con la compañía en el 2015 y que la han adquirido con el objetivo de exportarla a más de cincuenta países.

El perfil estratégico consiste en elegir las áreas a estudiar y dentro de ellas seleccionar las variables que se quieren valorar. Las variables son los factores clave de cuyo correcto funcionamiento depende la empresa para el logro de sus objetivos y se agrupan por áreas funcionales. Posteriormente se valoran en una escala de 1 a 5 que se corresponden respectivamente a un comportamiento “muy negativo”, “negativo”, “equilibrado”, “positivo” o “muy positivo”. El gráfico quedaría tal que así:

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA



SIDERIT ——— NORDÉS ———

Gráfico 3.1. Perfil estratégico de Siderit y Nordés

Fuente: Elaboración propia.

El área comercial comprende dos variables: cuota de mercado e imagen de marca. Respecto a la primera, Siderit está presente en catorce países diferentes y Nordés está en once países distintos. En cuanto a la segunda, ambas empresas están dentro de la mente del consumidor como una marca de calidad, joven, española y perteneciente a la categoría *Premium*.

En el área de producción destacamos el proceso productivo que siguen, el control de calidad y el nivel de productividad. En ambas empresas se sigue un proceso lento para lograr una destilación de calidad, las componen doce ingredientes (algunos comunes y exclusivos de cada región) y con un toque especial para la elaboración del vodka ya que Nordés la elabora a través de la patata y Siderit a través de la leche. En relación al nivel de productividad de Siderit, es alto y en sentido ascendente ya que desde su creación han pasado de hacer 6000 botellas anuales a 50.000. En cambio Nordés presenta datos más altos ya que ha pasado de vender 230.000 botellas en 2014 a vender en 2015 medio millón de botellas, contando con el respaldo de una gran empresa como es el Grupo Osborne (La Voz de Galicia, 2015).

En el área de internacionalización, reiteramos lo dicho anteriormente diciendo que Siderit está presente en catorce países y Nordés en once, siendo en Portugal la tercera ginebra más vendida. En cambio las previsiones para Nordés son más optimistas ya que con la ayuda del grupo Osborne tiene intención de estar en cincuenta países diferentes.

4. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para seguir creciendo, la empresa Siderit debe de seguir con su proceso de internacionalización. Hasta el momento se sabe que exporta sus productos a catorce países, aunque después de una exhaustiva labor de investigación que ha incluido un intento fallido de contacto con la empresa para conocer exactamente los destinos de sus productos, no ha sido posible determinar exactamente en cuales tiene presencia la empresa. A partir de esto, se han identificado tres países potenciales para que la empresa pueda seguir su proceso de expansión: Brasil, Moldavia y Austria.

La selección de estos tres países potenciales se ha realizado en base a varios aspectos. Uno de ellos es que en estos tres países el consumo del alcohol es alto. Un segundo aspecto es que no tienen una religión o unas creencias muy estrictas ya que, por lo general este tipo de gente no suele consumir alcohol porque su religión o creencias se lo prohíben. Además, en estos países no hay limitación en cuanto el sexo ya que el alcohol es consumido tanto por hombres como por mujeres.

Para determinar el mejor lugar para la inversión, es necesario tener en cuenta los riesgos que conlleva introducirse en un nuevo país, que modificaciones hay que realizar para adaptarse a una nueva cultura y costumbres así como la competencia que ya está asentada en el nuevo país elegido. Por ello, utilizando una matriz de selección de mercado, acompañada de un proceso de investigación, se identificará al mejor candidato para realizar la inversión y seguir con el proceso de internacionalización de la empresa.

Una vez que se haya identificado el país destino de la inversión, se procederá a analizar el mejor método de entrada en éste, utilizando la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO).

Finalmente se determinará la estrategia de internacionalización que llevará a cabo la empresa y se explicará la cultura internacional de la misma.

Antes de adentrarnos en que países destino puede entrar Siderit, en primer lugar se definirán los entornos generales y específicos de Brasil, Moldavia y Austria. Generando posteriormente la selección del país destino mediante el análisis de los entornos. En tercer lugar, se planteará el método de entrada al país y por último, la estrategia nacional e internacional de la compañía.

A diferencia de otros productos, el alcohol tiene la desventaja que en varios países está prohibido por ley. La mayoría de estos países tienen motivos religiosos para mantener estas leyes vigentes, así como por razones de salud. Esos países se ubican en África, Oriente Medio y Asia del Sur. Por ello, esas zonas han sido descartadas.

En este apartado se tomaran dos decisiones muy importantes: encontrar el país donde las posibilidades de éxito sean altas y la forma de entrar en ese nuevo mercado.

4.1. POSIBLES PAÍSES DE DESTINO

Para determinar el mejor país para seguir con el proceso de expansión de la empresa, se va a utilizar una matriz de selección de mercados. En esta matriz se incluyen los países en cuestión y una serie de factores que se pueden considerar aceptables o no aceptables según sea el caso, así como los ajustes que tiene que hacer la empresa para adaptarse de forma adecuada al mercado (ponderados del 1 al 5). Además de los anterior, también se van analizar dos entornos.

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

Por un lado, el entorno general para encontrar las amenazas y oportunidades que pudiese haber en el mercado, que servirán de ayuda para elaborar el perfil estratégico del entorno. Este gráfico se elabora como resultado de la valoración de una lista de factores considerados como factores clave del entorno. Estos factores clave se dividen en cuatro dimensiones: la dimensión socio-cultural, la dimensión económica, la dimensión tecnológica y la dimensión político-legal. En el caso de nuestra empresa haremos referencia a dimensión socio-cultural, económica, y la político-legal de cada uno de los países que se elijan, ya que la tecnológica no tiene mucha relevancia.

La puntuación del perfil estratégico será expresado de manera gráfica a través de una escala *Likert*, la cual está repartida en los siguientes aspectos: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo. A través de estos aspectos se asignará una puntuación del 1 al 5, siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo.

Por otro lado, está el ajuste producto-mercado (entorno específico). Para el análisis de este apartado se va a considerar a nuestro entorno específico a todas las empresas que venden bebidas alcohólicas no solo de ginebra y vodka, sino también vino, cerveza... Además, para su análisis se utilizarán las cinco fuerzas competitivas de Porter. Estas cinco fuerzas son las siguientes (GUERRAS MARTIN & NAVAS LÓPEZ, 2007):

- Intensidad competencia actual: es la fuerza más importante de las cinco. Hace referencia a cómo actúan todos los competidores que existen en la industria en un momento determinado. Cuanta mayor intensidad de la competencia, menor posibilidad de obtener ganancias y, por tanto, menor atractivo tiene la industria. Por ello, como empresa cuanto menor sea la intensidad de la competencia mejor será, en este caso, para Siderit.
- Competidores potenciales: se refiere a la entrada de nuevas empresas a la industria en cuestión. Cuanto mayor atractiva sea la industria, mayores competidores potenciales habrá y por tanto las barreras de entrada serán más fuertes y difíciles de sobrepasar. Estas barreras pueden ser absolutas (imposibles de sobrepasar. *Ejemplo: farmacias y estancos*) o relativas (difíciles pero posibles de sobrepasar).
- Productos sustitutivos: entrada potencial de productos que satisfacen las mismas necesidades a los clientes que el producto que ya está en la industria. Cuanto mayor número de productos sustitutivos haya, menor atractivo tendrá la industria.
- Poder de negociación de clientes: es la influencia que pudiesen tener los compradores a la hora negociar las condiciones con las empresas que componen la industria. Cuanto mayor poder de negociación dispongan los clientes menor atractivo tendrá la industria. Esos casos se producen cuando los productos no son diferenciados, se compra en grande volúmenes, existen productos sustitutivos...
- Poder de negociación de proveedores: es una variable que está dentro de las fuerzas competitivas de Porter. En el caso de nuestra empresa no se va analizar ya que en el ejemplo de Siderit no es relevante. No tiene importancia, porque realmente van a ser ellos mismos los proveedores en cualquier caso, ya que Siderit produce en Cantabria (país de origen) y exporta en el resto del mundo.

Para hacer un análisis más completo y elaborado añadimos un nuevo factor a la matriz, este va ser el estilo de vida o perfil de los clientes de cada uno de los tres países. Ello nos ayudará a saber que hábitos y costumbres tienen los consumidores.

Gracias a todo lo anterior y a través de este modelo se pondrán sobre la mesa las oportunidades y amenazas que la industria ofrece a Siderit. La matriz de selección quedaría así:

2016	Brasil	Austria	Moldavia
FACTORES: Aceptable (A) No aceptable (NA)			
Dimensión económica Dimensión socio-cultural Dimensión político-legal Riesgo país			
AJUSTE PRODUCTO-MERCADO: Desfavorable (1) Muy favorable (5)			
Intensidad competencia actual Competidores potenciales Productos sustitutivos Poder de negociación de clientes Ajustes del producto Perfil clientela			
Total			

Tabla 4.1. Matriz de selección de mercados

(Adaptado de Pla Barber y León Darder, 2004).

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Brasil

4.1.1.1. Factores contextuales (entorno general)

En primer lugar se estudiará en qué situación económica se encuentra el país. Entre los indicadores más usados son (Pla Barber, Jose y León Darder, Fidel, 2004):

- La renta per cápita y su distribución: Según el periódico brasileño Valor económico “*el producto interior bruto (PIB) Per cápita es de 9850 dólares, el cual ha caído un 4,6% en 2015, comparado con el 2014*” (Valor Económico, 2015). Además, la distribución de la renta fue desigual. La renta de los más ricos avanzó a un ritmo más fuerte que la de los más pobres, lo que provocó el incremento en la disparidad (El Economista , 2014).
- PIB e índice de crecimiento: Durante el periodo de 2015, obtuvo un PIB de 1.775 billones de dólares (BANCO MUNDIAL, 2016), lo que provocó una caída del 3,8% con respecto al 2014. El país está en clara recesión económica, en donde muchos brasileños tienen que apretarse el cinturón debido a las grandes dificultades que hay para llegar a fin de mes. Eso debe a la elevada inflación y el aumento del desempleo entre otras cosas, lo que provoca que el consumo de las familias sea bajo (EL PAIS, 2016).

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

A pesar de ello, Brasil es actualmente el cuarto inversor entre los países emergentes y el primero de América Latina.

- Tasa de desempleo: como ya se ha comentado en el punto anterior el desempleo es elevado si lo comparamos con los años anteriores. En la actualidad, el desempleo se sitúa en torno al 11,3%, muy por encima del 6,9% que había a estas alturas en el 2015 (INVESTING, 2016). Esto para la entrada de una nueva empresa es una amenaza importante, ya que si no hay trabajo, no hay un ingreso que permita el consumo habitual de una persona de a pie y si este es bajo, menor dinero habrá en la economía del país, lo que provocará el cierre de mucho negocio.
- Cotización de la moneda: En estos momentos, comparando la moneda brasileña, el Real, con la moneda europea, Euro sería:

1 Euro = 3,6489 Real Brasileño (The money converter, 2016)

Esto hace indicar que la moneda europea tiene más valor que la brasileña y a la hora entrar en este país podría considerarse una oportunidad.

- Inversión extranjera: La inversión extranjera directa (IED) hacia Brasil experimentó un auge en el período 2009-2011, pero se ha ralentizado desde entonces. Después de alcanzar 64 mil millones en 2013, disminuyó a la cantidad de 62 mil millones en 2014, y de nuevo a 56 mil millones en 2015 (Portal Santander Trade , 2016).

Hay que resaltar que Brasil es un país BRIC, acrónimo que se refiere al mencionado Brasil, Rusia, India y China, pero al que también pertenece Sudáfrica. Estos países tienen en común que sus economías están entre las más emergentes del mundo, lo que puede dar una mayor confianza y seguridad a los inversores que traen el capital del exterior.

Los principales inversores en Brasil son Estados Unidos, España y Bélgica. Además, los sectores que atraen mayor cantidad de inversión extranjera son las finanzas, la industria de bebestibles, el petróleo, el gas y las telecomunicaciones (Portal Santander Trade , 2016).

- Deuda externa: La deuda externa del gobierno central equivale a sólo el 2,4% del PIB. Pero la deuda pública bruta es mucho mayor, el 66% del PIB y en aumento, de acuerdo con el banco central (EL FINANCIERO, 2015). Estos datos son alarmantes, ya que el endeudamiento ha crecido en los últimos años y ha provocado el cierre de muchos negocios.

En segundo lugar, se analizaran los factores socioculturales:

- La religión predominante es la Iglesia Católica, existiendo libertad de cultos para otras religiones como el protestantismo. También se mantienen creencias y costumbres de los indígenas, especialmente en Amazonas. En este caso, la religión no es un obstáculo a la hora de tomar alcohol ya que es uno de los países de Sudamérica que más lo consumen. Por ello, es una buena oportunidad para empresas en el que su actividad se base en la venta de bebidas alcohólicas.

- Para ver el último censo de la población brasileña tenemos que ayudarnos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) y este indica que había 207.847.528 habitantes en el año 2015, siendo el 50,8% mujeres y 49,3% hombres (Instituto Brasileiro de Geografia y Estatística, 2011). El que haya mucha gente en un país puede ser bueno o malo, positivo si hay trabajo y la economía está en constante crecimiento; o negativo si hay recesión económica y el consumo es bajo, lo que dificulta la entrada de nuevas empresas al país.
- Un dato importante que hay que tener en cuenta es la edad media de la población, en el caso de Brasil hay que resaltar que es una población joven. Según un diario digital argentino, la edad es tan en torno a los 31 años de promedio, donde más del 52% tienen la edad comprendida entre 25-69 años (INFOBAE, 2014). Este dato es positivo para empresas que se dediquen al ocio y entretenimiento, ya que suelen ser los jóvenes los que más traspasan en el país brasileño.

Es turno de hacer hincapié a los factores político-legales:

- Los salarios de forma general son bajos, situándose según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) 1.052 reales al mes (254 euros), siendo el salario mínimo en 2016: “204 € al mes, es decir 2.448 euros al año, teniendo en cuenta que se consideran 12 pagas anuales” según el diario económico Expansión (EXPANSIÓN, 2016).

Los salarios son bajos si lo comparamos con los países europeos pero también hay que tener en cuenta que el nivel de vida es muy diferente entre un continente u otro. Podría considerarse amenaza ya que un producto caro no sería consumido por la mayor parte de la gente, o por el contrario si se define de forma clara el público objetivo al cual quieres dirigir el producto se podrían obtener grandes márgenes.

- Los impuestos son también importantes a la hora entrar en un país. “Las empresas domiciliadas en Brasil pagan impuestos sobre sus beneficios a nivel mundial. Las empresas extranjeras no están sujetas a impuestos a menos que se embarquen en ciertas operaciones de venta que involucren a empresas o agentes domiciliados en Brasil” (Portal Santander Trade , 2016). En cambio, existen varias barreras administrativas que afectan al comercio internacional y que podría impedir la entrada de nuevas empresas al país.

Además, en Brasil los artículos de lujo y ciertos productos como armas, tabaco y bebidas alcohólicas tienen un impuesto del 25% (P&A consultores , 2014).

- Respecto a las políticas comerciales, señalar que Brasil y la UE tienen un acuerdo comercial. Eso se debe a que Brasil es parte integrante del Mercosur, un proceso al que pertenecen varios países de Sudamérica, que les permite crear nuevas oportunidades de negocio e inversión. Las negociaciones entre Mercosur y la UE son frecuentes, con el único objetivo de promover el comercio entre ambas partes.

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

En cuarto lugar, se analizará el riesgo-país:

La inversión en Brasil, fijándose en todo lo anterior analizado, no es nada sencilla ya que conlleva un riesgo importante, debido principalmente a la crisis económica en la que está actualmente envuelta. Otros aspectos importantes son la elevada inflación y la fiscalidad compleja, así como la dificultad que hay a la hora de abrir un nuevo negocio en este país.

Todo lo dicho anteriormente es contrastado por la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), la cual destaca que el riesgo tanto político como comercial de Brasil es medio tanto a corto como a largo plazo (CESCE, 2016).

En estos momentos, Brasil se encuentra clasificada en la posición 116 en cuanto a la facilidad que hay para hacer negocios en el país. En esta lista hay 189 países (DOING BUSSINES, 2016). Por todo ello, se puede concluir que Brasil no es el país idóneo para crear nuevas empresas o expandir un negocio ya que conlleva un riesgo alto de inversión.

Una mejor manera de observar lo dicho anteriormente, es realizando el perfil estratégico del entorno. A través de este gráfico se verán los picos de oportunidades y de amenazas.

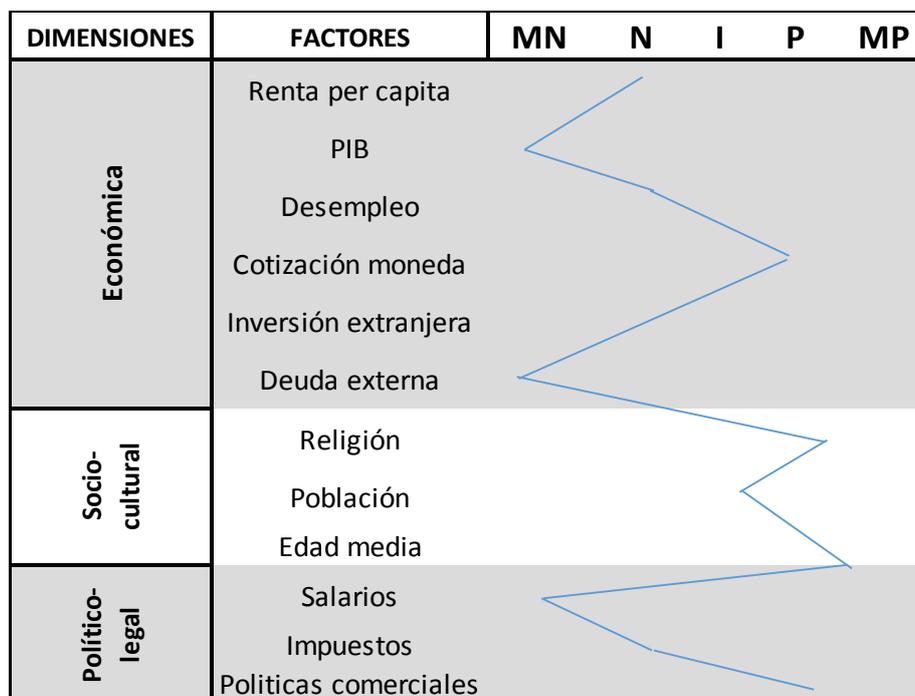


Gráfico 4.1. Perfil estratégico del entorno de Brasil.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2. Factores de ajuste producto-mercado

El estudio del entorno específico se realizará a través de un análisis de las fuerzas competitivas de Porter:

- Intensidad de la competencia: como ya se indicó anteriormente consideramos competencia para Siderit a todas las empresas que venden bebidas alcohólicas. En el caso de Brasil más del 90% es propiedad de marcas punteras y líderes del sector, mientras que una pequeña parte está en manos de marcas blancas. Según un informe elaborado por Canadean en 2011, empresa líder de

investigación de mercados de consumo en la industria de bebidas, las bebidas que absorbían el mercado eran las especializadas, concretamente un 70%. Entre esas bebidas están el vodka, brandy, whisky y ron, con menor presencia de la ginebra (CANADEAN, 2016).

El caso concreto de Brasil es particular. Lo que más destaca entre los consumidores brasileños son productos típicos del país carioca. Entre esas bebidas se pueden destacar la caipiriña, la cachaza, la caipiroska, capoeira e incluso la cerveza, esta última con el toque particular de los brasileños ya que la espuma tiene que ser abundante. Estas bebidas son elaboradas a partir de otras, como por ejemplo la caipiroska que contiene vodka.

Si entramos en un supermercado brasileño como por ejemplo DIA, te puedes encontrar bebidas como el vodka, vino tinto, vino blanco y cervezas. Además, en cada una de las categorías de bebidas el supermercado oferta sus propias marcas.

Por todo ello, indicamos que la competencia es elevada: alto volumen de empresas que se encuentran dentro del sector, gran desequilibrio que se muestra entre las compañías y la escasa diferenciación de los productos que se ofertan entre los competidores, lo que supone que la intensidad entre los mismos aumente.

- Competidores potenciales: Viendo los competidores que hay presentes en el mercado brasileño, la tarea de entrar como nuevo es complicada. Se trata de una industria concentrada en donde las barreras de entradas son muy restrictivas y costosas de sobrepasar. Al principio muchas empresas nuevas tienen que hacerse la idea de que tendrán que soportar pérdidas importantes y además de aguantar el empuje de empresas del mismo sector que se unen para evitar la entrada de otras nuevas.

A parte de las barreras que pudiesen poner las empresas ya asentadas en el país, también estarían las dificultades que podrían imponer el gobierno brasileño o la propia cultura del país. Entre esas barreras estarían los impuestos que incluyen las bebidas alcohólicas (25% en el caso de Brasil); prohibición de beber alcohol en la calle o incluso que la religión del país no permita el consumo de alcohol. Como ya se dijo anteriormente la religión no es un obstáculo a la hora de tomar alcohol ya que es uno de los países de Sudamérica que más lo consumen. En cambio, una de las restricciones que tiene impuesto el gobierno es que según dice el artículo del Estatuto del Hinchista esta *“prohibida la venta y el consumo de bebidas alcohólicas en los estadios deportivos”*.

Otra barrera para la entrada en el país brasileño, está la zona franca de Manaus la cual cuenta con la eliminación de los impuestos de importación y el de productos industrializados. Esa suspensión no excluye a todas las empresas, ya que las industrias de bebidas alcohólicas, entre otras, no se benefician de este incentivo (P&A consultores , 2014).

También, entre esas *“barreras”* podría considerarse la ley seca que impuso el gobierno brasileño en el 2012 para reducir que los conductores no consumiesen alcohol si llevaran coche y que les obligase a pasar el control de alcoholemia, ya que antes de la reforma los conductores podrían negarse a pasar la prueba. Además, para reducir el número de accidentes y que los conductores no bebiesen si a posteriori cogían el coche, se prohibió la venta de alcohol en cualquier

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

establecimiento que se encuentre en los márgenes de las carreteras federales (El Confidencial, 2014).

- Productos sustitutos: Entre las necesidades que cubren las bebidas alcohólicas están la del ocio y la sed. Lo que hace elegir una bebida u otra es el precio, la presentación/calidad de la bebida y el envase de la botella. En nuestro caso, los sustitutos se consideran aquellos productos que cubren la misma necesidad que nosotros pero no son lo mismo. Por ejemplo, aquellos productos que cubren hidratación pero no contienen alcohol.

Por ello a parte de las bebidas alcohólicas, los productos que contengan menos o nada graduación de alcohol puede considerarse producto sustitutivo. Un gran número de ellos están disponibles en el mercado, tales como agua, té, zumos, café, refrescos, cervezas... Este tipo de productos no perjudica en la entrada de Siderit en cualquier de los tres países a estudiar.

- Poder negociador de los clientes: Debido a la globalización de la información, los clientes brasileños poseen un nivel de información total sobre este mercado. En cambio, debemos tener en cuenta que la oferta de este sector está diferenciada ya que los precios y calidades entre unas bebidas u otras pueden variar bastante. Según la clase social y el poder adquisitivo del cliente, la elección del producto varía, ya que el mercado de las bebidas alcohólicas da la opción a elegir entre varias posibilidades. Por todo este conjunto de variables, podemos afirmar que los clientes tienen un poder de negociación medio.

Es turno de saber que modificaciones y ajustes del producto habría que realizar para entrar en Brasil. Para poder introducir un nuevo producto a un país hay que tener en cuenta las modificaciones necesarias que hay que realizar para adaptar de la mejor manera posible el producto. En cada país hay que seguir una estrategia de comercialización distinta. Las diferencias culturales son una variable muy importante a la hora de comercializar un nuevo producto, así como los usos y costumbres del país de destino.

En el caso de Siderit para entrar con el vodka y ginebra en Brasil, tendría que hacer como principal modificación cambiar el etiquetado de español a portugués. Entre los requisitos que impone el gobierno brasileño en el etiquetado de las bebidas alcohólicas está que debe aparecer "*Evite o consumo excessivo de alcool*", que se traduce en "*evitar el consumo excesivo de alcohol*" así como el porcentaje de alcohol que contiene la botella (Promperú, 2015).

El precio sería recomendable mantenerle como en el país de origen aunque la situación económica de Brasil no sea la más ideal. Se trata de un producto de alta calidad, con prestigio en varios países y que está posicionado hacia consumidores con un poder adquisitivo medio-alto. Además, hay que evitar el color morado en los envases de las botellas ya que los brasileños asocian ese color a la muerte y luto.

En cuanto al perfil de la clientela brasileña, cuando se escucha la palabra Brasil rápidamente lo asocian al fútbol, música y a la fiesta. Aunque parece que diciendo esto, los brasileños son lo más felices del planeta no es así. La situación económica y política que viven no les hace disfrutar del todo.

En relación a sus hábitos de consumo están enfocados en la alimentación y la vivienda. El consumidor brasileño es exigente y selectivo. Es sensible a la calidad, el precio de los productos y a las promociones. Los brasileños son reacios a las marcas de mayor calidad, teniendo como primera opción aquella que presente mayor número de promociones y por tanto un precio más asequible (Portal Santander Trade, 2016).

En cambio aquellos consumidores con un poder adquisitivo más alto, tienen particular atención a la calidad del producto y al servicio post-venta.

4.1.2. Austria

4.1.2.1. Factores contextuales (entorno general)

En primer lugar, se analizan las variables económicas:

- La renta per cápita y su distribución: el último dato del PIB per cápita disponible es del 2015 y es de 39.100 €. Este dato coloca a Austria en las primeras posiciones, tanto dentro de la UE como a escala mundial (EXPANSIÓN, 2016a). Este dato es síntoma de que la calidad de vida es bastante notable y que hace indicar que se trata de una gran oportunidad para una empresa nueva ya que el consumo se presupone que será alto.
- PIB e índice de crecimiento: Durante el período de 2015, el país austriaco obtuvo un PIB de 337.286 M. €. Esta cifra supuso una variación positiva respecto al 2014 de 0,9%. Destacar que desde el 2010 en este país el crecimiento no se ha visto interrumpido (EXPANSIÓN, 2016a). Este continuo crecimiento da la seguridad necesaria de que hay una alta probabilidad de triunfar en el país con un nuevo negocio.
- Tasa de desempleo: Según la Encuesta de Población Activa (EPA) de 2015 en Austria la tasa de paro se sitúa en un 5´8%, dato que sirve de ejemplo y modelo para el resto de países de la zona euro (EXPANSIÓN, 2016a) y según la Oficina Estadística de la Unión Europea (EUROSTAT, 2014), en Austria las tasas de empleo en el periodo de 2006-2014 los porcentajes pasaron del 71 % al 74 %.

Otro buen síntoma de que es una gran oportunidad de invertir en este país. Hay que aprovechar esta aceleración económica, que trae consigo una mejora de las condiciones laborales de los trabajadores.

- Cotización de la moneda: En este momento si el euro lo comparamos con el dólar, el cambio sería el siguiente (El Economista , 2016).

1 Euro = 1,1186 Dólares

- Inversión extranjera: Según la Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), las inversiones extranjeras en millones de euros en 2013, 2014 y 2015 fueron de 5.720, 9.324 y 3.837 respectivamente. Durante años, gracias a su ubicación geográfica, la inversión extranjera ha sido bastante importante en el país austriaco. En cambio, esto ha cambiado hasta el punto que las exportaciones de capital sobrepasan a las entradas de dinero (UNCTAD, 2015).

En su haber, para lograr atraer inversiones, tienen que se trata de un país con estabilidad política, tasa de paro de baja y mano de obra cualificada y productiva.

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

- Deuda externa: Austria presenta una cuota elevada de endeudamiento, ya que durante 2015 manifestó una deuda externa de 290.716 millones de euros, estando los austriacos entre los más endeudados del mundo. Si analizamos la relación entre PIB y deuda externa, supone que la deuda alcanza el 86,90% del PIB (EXPANSIÓN, 2016a). Se puede considerar un dato amenazante para el exterior ya que comprometió una gran parte del dinero que se produjo para pagar la deuda que adquirió.

En segundo lugar, es necesario conocer los factores socioculturales:

- La religión mayoritaria es la católica, también hay comunidades musulmanas y ortodoxas. Pero el aspecto importante a recalcar es que el consumo de bebidas alcohólicas no se ve perjudicada por las creencias religiosas del país.
- En la actualidad, la población de Austria se sitúa en 8.569.000 personas. Este dato indica que la población ha crecido respecto al 2015, año en el que la población había descendido en 20.261 habitantes respecto al 2014. En ese año, 2014, el 49% de la población eran hombres y el 51% eran mujeres (populationpyramid, 2016).
- Según el diario digital argentino *Infobae*, la población de Austria podría considerarse vieja ya que la edad media se sitúa en 45 años (INFOBAE, 2014). Por ello, podemos concluir que la mayor parte de la población está encuadrada entre el rango de 25-54 años, dato que no tiene influencia negativa para empresas que quieran entrar al mercado austriaco, ya que el consumo con el nivel de vida que tienen actualmente te asegura que sea medio-alto.

En tercer lugar, hay que estudiar los factores político-legales:

- El salario medio en Austria en el año 2015 ha sido de 43.484€ al año, es decir, 3.624 euros al mes (EXPANSIÓN, 2016a). De un año para otro, esta cuantía se ha visto incrementada en más de 500€ por lo que hace indicar que no solo el empleo y la economía crece, si no que las condiciones laborales también han mejorado. En el caso del país austriaco, como ocurre con otros países como Italia o Suecia, el salario mínimo no está calculado por ley.

Este salario va en función del nivel de vida del país, ya que por ejemplo, los alquileres de las viviendas en Austria son bastante altos. Por el contrario, es una gran oportunidad para aquellas empresas cuyos productos sean de gama alta o de un precio relativamente alto.

- En relación a los impuestos que pagan las empresas extranjeras, *“una empresa no residente sólo es gravada sobre sus ingresos con origen en Austria”* (Portal Santander Trade , 2016).

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) se sitúa en un 20%, y otros impuestos del 13% de tasa reducida que se aplican a libros, alimentos, entradas de cine... Además, en este país tienen un impuesto especial para las bebidas alcohólicas, que según las últimas fuentes publicadas por la Unión Europea (UE) en 2013, era de un 20% (Impuestos sobre el alcohol en la Unión Europea , 2013).

- Si nos centramos en la política comercial, podemos señalar que Austria pertenece a la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) desde 1960 (Política comercial de la UE, 2016). Además, como miembro de la UE, participa

en todos los acuerdos comerciales de la misma, lo que facilita los negocios entre empresas que pertenezcan a la unión. Como curiosidad, Austria no dispone de aquellos sitios donde se puede gozar de ventajas tributarias. Únicamente tiene dos depósitos aduaneros en dos ciudades importantes de Austria, donde los *“productos de origen extranjero pueden ser almacenados sin pagar aranceles”* (Portal Santander Trade , 2016).

Por último, se analizará el riesgo país:

Una vez analizado todo lo anterior es turno de las reflexiones. La situación económica que vive Austria es de los aspectos más importantes que se deben destacar. Está en constante crecimiento hasta el punto de que es un espejo para el resto de países europeos en temas laborales, ya que el salario medio no ha parado crecer cada año, acompañado de una tasa de paro baja. Todo ello se debe a la gran estabilidad política que se está viviendo en estos momentos en el país. También hay resaltar que en los últimos tiempos las exportaciones son más altas que las importaciones, lo que da lugar a una balanza comercial positiva, que a su vez es mala noticia para empresas que quieran vender sus productos en Austria. Como se hizo en el caso de Brasil, todo lo dicho anteriormente lo contrastamos con el CESCE, la cual destaca que el riesgo país de Austria es mínimo tanto comercial como político (CESCE, 2016).

En la actualidad, Austria se encuentra en el puesto 21 en cuanto la facilidad que hay para hacer negocios en el país (DOING BUSSINES , 2016). Por tanto, por todo lo dicho anteriormente Austria puede ser una buena opción para expandir un negocio.

A través del gráfico de perfil estratégico del entorno, se observará de mejor manera los picos de oportunidades y amenazas que tiene Austria:

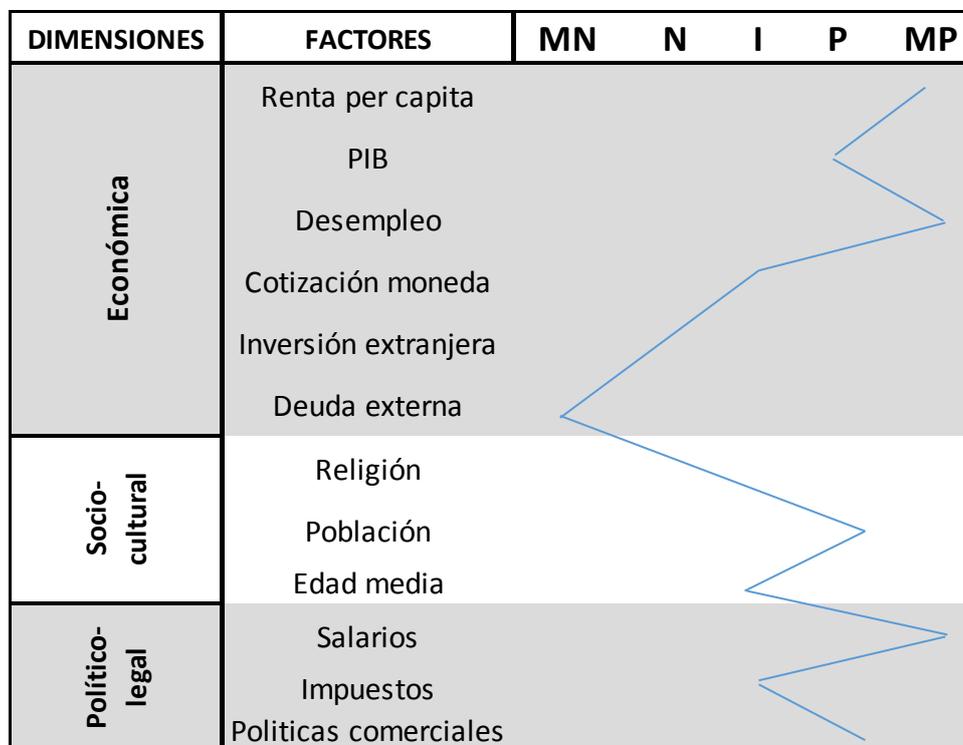


Gráfico 4.2. Perfil estratégico del entorno de Austria.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2. Factores de ajuste producto-mercado

El estudio del entorno específico se realizará a través de un análisis de las fuerzas competitivas de Porter:

- Intensidad de la competencia: Austria se caracteriza por ser un país tanto vinícola como cervecero. Por ello, entre las bebidas con mayor presencia en el país está el vino tinto, blanco y dulce (*grüner veltline, riesling, schilcher...*) y la cerveza (*Stiegl*). Otras bebidas típicas del país son el mosto austriaco (*Mostvierte*) y el orujo. A parte de las bebidas alcohólicas, Austria cuenta con la presencia de una empresa líder como es la bebida energética Red Bull. Además, elaboran una limonada *Almdudler* y cuentan con un agua potable de calidad (Portal oficial de turismo en Austria, 2016).

En este sector hay mucha competencia y esto obliga a las empresas que lo componen que cambien constantemente de estrategias para resultar más innovador que el resto.

Por todo ello, concluimos que la competencia en Austria es muy intensa y esto es así por: número de competidores elevado; entre las empresas asentadas ellas existe un gran desequilibrio; la diversidad de los competidores es alta, por tanto cuanto mayor sea la diversidad más perjudicará a las empresas que quieran entrar; costes fijos y de almacenamiento alto.

- Competidores potenciales: como ocurría en el caso de Brasil la competencia es intensa en el país austriaco. Se consideran barreras de entrada relativas por lo que se pueden sobrepasar.

Las barreras del gobierno son inexistentes en cuanto a la prohibición de beber en la calle y hasta el punto que es posible beber en algún transporte público. En cuanto a la edad mínima para poder beber alcohol puede variar según el estado federal donde te encuentres. Las bebidas con una graduación alcohólica de 12% o más sólo pueden ser consumidas por personas mayores de 18 años. Además, como se dijo en el apartado de impuestos, las bebidas alcohólicas llevan un 20% de impuestos.

La principal barrera y más difícil de sobrepasar es cambiar la mentalidad de los austriacos, ya son muy fieles tanto al vino como a la cerveza. La mejor manera de entrar en Austria es dar a conocer primeramente el producto a través de ferias de alimentación que tengan lugar en el propio país, para luego lograr vender tanto el vodka como la ginebra con mayor facilidad.

- Productos sustitutivos: Como ya se indicó en el caso de Brasil, la variable de productos sustitutivos es igual en el resto de países. Por ello, remito a los lectores a la página 18.
- Poder negociador de los clientes: En este caso, los clientes tienen información total del mercado, siendo conscientes de que existen bebidas de diferentes calidades, sabores, precios e incluso aquellos productos sustitutivos con poco o nada de alcohol. Los clientes tienen el poder de cambiar a cualquier marca competidora o incluso a productos sustitutivos, y además como los clientes tienen informaciones de los productos y precios de los vendedores se podría considerar que el poder de decisión del cliente es medio.

Entre los ajustes del producto para entrar en Austria lo detallamos a continuación. Actualmente, en Europa la única obligación que tienen las empresas de bebidas alcohólicas es mostrar el grado de alcohol de sus productos. Para finales de este año, Europa obligará a las empresas de bebidas alcohólicas a informar en su etiquetado de las calorías. También, deberá aparecer el riesgo que conlleva beber para las embarazadas y de sus efectos sobre la conducción. El objetivo es reducir los daños del alcohol y evitar el sobrepeso (ABC, 2015).

Entre las modificaciones que hay que realizar para entrar en Austria es cambiar el etiquetado del español al austriaco. En relación al precio, sería recomendable mantenerle como en el país de origen ya que hay que aprovechar que los austriacos tienen los salarios más altos de Europa y además porque el público objetivo al que se dirige Siderit es de clase media-alta.

La calidad de vida en Austria es muy buena, es uno de los diez mejores países en nivel de vida en la Unión Europea, siendo Austria uno de los países que más consumen cerveza del mundo.

Para los austriacos, el precio es un factor importante en la decisión de compra del consumidor hasta el punto que el precio está cobrando una mayor importancia que la calidad de los productos (Portal Santander Trade , 2016). Según una encuesta realizada por el instituto de estudios de mercado IMAS Internacional en Austria, *“los compradores de vino austriacos son eminentemente conservadores. El consumidor medio del país se decanta por vinos que ya le han gustado anteriormente (36%), antes que probar otros nuevos.”*

4.1.3. Moldavia

4.1.3.1. Factores contextuales (entorno general)

En primer lugar, se realizará el análisis de las variables económicas del país:

- La renta per cápita y su distribución: Para analizar de forma correcta el concepto de renta per cápita hay que fijarse como es la calidad de vida en el país. Concretamente en Moldavia en el 2015 fue de 1.626 €, lo que indica que tiene un nivel muy bajo de vida, ya que en la lista publicada por un diario económico es el último de los países europeos. Detrás están los países africanos entre otros (EXPANSIÓN, 2016b).

Estos datos son preocupantes para las empresas ya instaladas en este país y una amenaza importante si se quiere expandir un nuevo negocio en el país moldavo.

- PIB e índice de crecimiento: En relación al PIB en el 2015 fue de 5.780 M. €. Si se compara con el año 2014, se ha producido una variación negativa del -1,1%. A partir del 2013 el crecimiento del PIB se paró, habiendo crecido constantemente desde el año 2000, excepto en el 2009 donde hubo una variación negativa que se produjo por la crisis financiera que azotó al país (EXPANSIÓN, 2016b).

Con estos datos, se puede confirmar que tanto la economía interna como externa siguen una evolución negativa, siendo muy desfavorable adentrarse en este país como empresa.

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

- Tasa de desempleo: Según la EPA de Moldavia en el primer trimestre de 2016 el paro se situaba en un 5'8%, siendo los hombres los que tienen un mayor porcentaje de desempleo, 7'7%, respecto al 3,9% de las mujeres. En cambio, los más perjudicados por la situación económica son los jóvenes, situándose el paro juvenil en un 12,2%.

Aunque el paro es similar al de Austria la situación política y económica es completamente distinta. Por tanto, es un dato también alarmante para cualquier empresa con esperanzas de adentrarse en Moldavia.

- Cotización de la moneda: Aunque Moldavia está en Europa central, no pertenece a la UE y por tanto posee su propia moneda, Leus moldavos. A continuación, se va a comparar el euro con la moneda moldava:

1 Leu moldavo = 0,045010 Euro (The money converter, 2016)

Una persona física o jurídica tendría que pagar 0,045010 € para comprar 1 Leu moldavo. Con esto se interpreta que la moneda moldava tiene poco valor en el mercado.

- Inversión extranjera: entre los aspectos positivos de invertir en Moldavia esta su ubicación geográfica; los acuerdos que mantiene con la UE; población muy cualificada que a su vez tienen un saldo muy bajo y como se dijo al comienzo, Moldavia es un país con un nivel de vida bajo, por lo que el coste de invertir también resulta ser bajo.

Por ejemplo, para las empresas españolas existen diferentes organismos (ICEX, ICO y COFIDES) e instrumentos públicos en España que apoyan la inversión directa en Rumanía (Moldavia). Además, hay vigente una ley sobre empresas y emprendedores que ayuda a todo aquel inversor extranjero para que disponga de todos los medios necesarios para constituir una sociedad de la misma forma que puede un moldavo asentado en el país (Oficina Económica y Comercial de España en Bucarest, 2015).

- Deuda externa: La deuda pública creció en 2015 respecto al 2014, alcanzando la cifra de 2.426 millones de euros, comprometiendo el 41,97% del PIB de Moldavia. Desde 2005 la deuda ha crecido de forma progresiva y consigo el incremento de la deuda por habitante (EXPANSIÓN, 2016b).

No posee una cuota de endeudamiento muy elevada, pero el ritmo que lleva es ascendente y eso es una amenaza importante a la hora de querer hacer negocios en este país.

En segundo lugar, entran a escena los factores socioculturales:

- La religión mayoritaria es la ortodoxa y otras no menos importante como es la judía, pero con mucha menos presencia. Como en el caso de Austria y Brasil, las creencias religiosas no impiden el consumo de bebidas alcohólicas, siendo Moldavia uno de los países donde más se consume alcohol del mundo.
- Según el último dato registrado, la población moldava en 2015 era de 3.554.000 siendo las mujeres las que tienen una mayor presencia en el país. Si se compara esa cifra con los años anteriores, se ve que la población está descendiendo de forma progresiva (EXPANSIÓN, 2016b). La alta emigración y la disminución de la población son dos de las debilidades claras del país.

- La edad media de los moldavos se sitúa en 36 años, dato que indica que la población es joven (Central Intelligence Agency, 2015).

En tercer lugar, hacemos referencia a los factores político-legales:

- El salario medio en el 2015 en Moldavia era de 215,476 € (4.732,70 leu moldavo), que respecto al año anterior el salario aumento un 12,6%. En cuanto al salario mínimo, en el 2013 se situaba en 88 € al mes (Gazzetta , 2015). Estos datos son muy preocupantes y son claro ejemplo que el nivel de vida en Moldavia es muy bajo, lo que limita a las empresas con productos de alta gama adentrarse en este tipo de países ya que la posibilidad de fracaso es alta.
- Los impuestos para las empresas son un 12 %, el tipo impositivo general del IVA es del 20% y se han anunciado incrementos en los impuestos especiales sobre bebidas alcohólicas, tabaco...
- Política comercial: Moldavia y la UE mantienen desde 2014 un acuerdo de asociación que ha permitido llevar a cabo Acuerdo de Libre Comercio Amplio y Profundo (DCFTA). Ese acuerdo consistía en ayudar a Moldavia, quitando los aranceles y respectivas cuotas, promoviendo así el comercio y desarrollo económico. Pero debido a sus problemas políticos y al no llegar acuerdos con las instituciones financieras, la UE decidió no financiar directamente el acuerdo. Además, Rusia estaba en contra de la unión y es por eso que decidió embargar el vino moldavo, un producto que tiene mucha importancia en la industria del país (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2016).

En la actualidad, en Moldavia dispone de siete zonas francas, siendo la zona de "*Expo Business Chisinau*" en donde se produce un mayor número de inversiones (Oficina Económica y Comercial de España en Bucarest, 2015).

La balanza comercial en Moldavia es negativa ya que las importaciones superan a las exportaciones. Concretamente en el 2015 las importaciones fueron 3.987 millones de euros y las exportaciones fueron de 1.967 millones de euros. Entre los países que mayor número de negocios hacen con Moldavia son Rusia y Rumania (Portal Santander Trade , 2016).

En último lugar, se hará hincapié al riesgo país:

Una vez analizado todo lo anterior se llega a la conclusión de que invertir en Moldavia es una decisión muy compleja. Ello se debe principalmente a la situación económica y política que se vive en el país, ya que esa inestabilidad política y las tensiones sociales que hay, hacen que sea una tarea complicada adentrarse con un nuevo negocio. Como fortalezas para invertir están las relaciones estrechas que mantiene con la UE, mano de obra barata y muy productiva. Para contrastar el argumento de no invertir en Moldavia, acudimos a la CESCE y esta reitera que la situación política es inestable, la economía sigue una evolución negativa y que el riesgo tanto comercial como político es máximo (CESCE, 2016).

Actualmente, Moldavia se encuentra en el puesto 52 de la lista de 189 en cuanto a la facilidad que hay para hacer negocios en el país (DOING BUSSINES , 2016).

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

Con el perfil estratégico del entorno, se observará de mejor manera los picos de oportunidades y amenazas que tiene Moldavia:

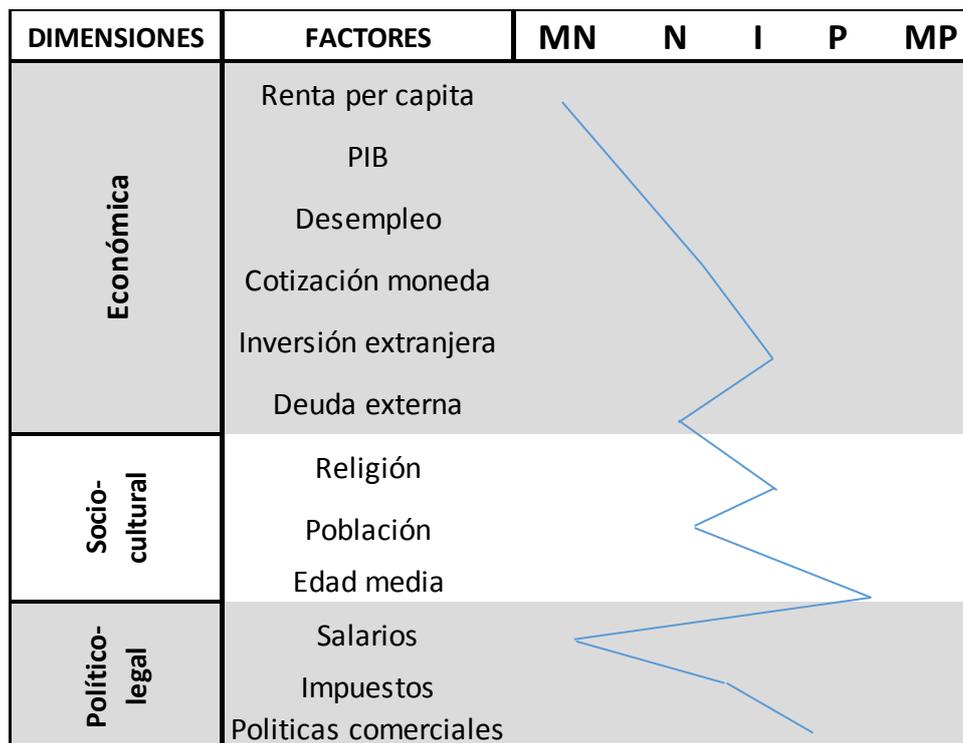


Gráfico 4.3. Perfil estratégico del entorno de Moldavia.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.2. Factores de ajuste producto-mercado

El estudio del entorno específico se realizará a través de un análisis de las fuerzas competitivas de Porter:

- Intensidad de la competencia: Moldavia se caracteriza principalmente por ser un país vinícola, aunque también es común el consumo del brandy moldavo y el vodka ruso. El vino es protagonista total en el país hasta el punto de que dos días al año tiene lugar la fiesta nacional del vino. Se pueden encontrar varias clases: tinto, rojo, blanco... Por ello se puede probar distintos tipos como es el caso de los rojos, entre ellos está el cabernets, sauvignons, rieslings y vinos chispeantes del puerto.

Es por tanto el vino el producto estrella de Moldavia, el cual es elaborado en el propio país y a su vez el producto más exportado. El país cuenta con más de cien bodegas que debido a la crisis muchas tuvieron que cerrar. La presencia del vino y que entre las ramas que más caen de Moldavia están el de las destilerías que caen un 36%, supone una amenaza importante para Siderit (INFORME ECONÓMICO Y COMERCIAL DE MOLDAVIA, 2016).

Viendo los requisitos y gustos de los moldavos, Siderit podría tener cabida en el país ofreciendo su vodka ya que es una bebida muy demandada por ellos. En cambio, la ginebra no es muy consumida. La fidelización que tiene los moldavos por su vino es muy fuerte, por lo que la tarea de hacer cambiar su mentalidad parece bastante complicada.

Por todo ello, concluimos que la competencia en Moldavia es muy intensa y esto es así por: número de competidores elevado y diversidad de los competidores alta. Para Siderit será muy difícil competir en este país debido a la presencia de las bodegas moldavas y sobre todo por la fidelización que muestran ellos respecto a esta bebida.

- Competidores potenciales: Moldavia es uno de los países que más consume alcohol en el mundo y por tanto la presencia de empresas dedicadas a este sector son altas. A partes de las bebidas que están presentes y asentadas en el país, existen otras barreras que pueden impedir la entrada de Siderit al país moldavo.

El gobierno no impide a los moldavos el consumo de alcohol en las calles siendo Moldavia uno de los mejores países del mundo para tomar alcohol. La edad mínima para su consumo es de 16 años y no hay restricciones sobre cuándo o dónde el alcohol puede ser vendido.

En cuanto a la limitación que pudieran tener las empresas de bebidas alcohólicas sería una ley que hay vigente en Moldavia y que obliga a solicitar unas licencias para determinados tipos de bienes desde el 30 de julio de 2001. Una Cámara de Licencias será la encargada de emitir las para las actividades de Importación y almacenamiento de bebidas alcohólicas importadas, alcohol etílico y cerveza (Oficina Económica y Comercial de España en Bucarest, 2015).

Por todo ello, se puede considerar que las barreras de entrada son relativas. Como ya se indicó, la única barrera complicada que hay que superar es lograr la diferenciación del producto, ya que si Siderit decide entrar en Moldavia deberá superar la fidelidad que hay con otras bebidas, principalmente con el vino.

- Productos sustitutos: Como ya se indicó en el caso de Brasil y Austria, la variable de productos sustitutos es igual en el resto de países. Por ello, remito a los lectores a la página 18.
- Poder negociador de los clientes: Aunque los clientes conocen las alternativas sustitutivas y la diferenciación de productos (sabor, calidad, precio...) que existe en el sector, tienen grandes limitaciones a la hora de escoger sobre las marcas que compran. Eso debe principalmente a la situación económica en la que se encuentran envueltos. Como ocurría en países anteriores, los moldavos pueden elegir entre varias bebidas, muy diferentes entre ellas: brandy, vino y vodka. El comprador tiene información total de los productos y su capacidad de elegir cualquier bebida según considere necesario, otorga al cliente un poder negociador medio.

Una de las principales modificaciones del producto, como ha ocurrido en los dos casos anteriores, sería cambiar el lenguaje del etiquetado: del español a la lengua oficial de Moldavia que es el moldavo (dialecto del rumano).

Como Moldavia tiene múltiples acuerdos con la UE y además pertenece a varias organizaciones internacionales económicas y comerciales, las normas de etiquetado son las mismas que en Austria. Por tanto, la única obligación que tienen las empresas de bebidas alcohólicas es la de mostrar el grado de alcohol de sus productos. Concretamente aquellas bebidas con un grado alcohólico superior en volumen al 1,2% deberán incluir la indicación del grado alcohólico volumétrico adquirido (% vol.).

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

Además, como el alcohol contiene edulcorantes deben figurar una o más menciones adicionales.

Fijándose en la economía moldava, que no anda precisamente bien, sería recomendable que Siderit realizara algún tipo de oferta para que sea más fácil la venta de sus dos bebidas: vodka y ginebra. *Por ejemplo, si compras una botella grande, se te regala una "botella de bolsillo" o si compras una botella grande se te regala la mezcla, tónica o Coca-Cola, según sea el caso.*

Moldavia es uno de los peores países en cuanto a calidad de vida se refiere. Eso al consumidor a la hora de vivir y consumir tiene muchas repercusiones. De hecho, la difícil situación económica que se atraviesa ha llevado a algunas personas a un estado de ánimo muy triste. El alcohol ha sido la única respuesta a sus problemas por lo que es muy frecuente ver a algunas personas embriagadas en la calle.

Es un país amante del vino moldavo y es por eso que aunque el clima no les acompañe, es habitual madrugar y trasnochar hasta tarde.

4.2. DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN

A partir de todo lo visto y obtenido anteriormente podemos rellenar la matriz de selección de mercados que nos va ayudar a determinar la mejor localización para nuestra empresa.

2016	Brasil	Austria	Moldavia
FACTORES: Aceptable (A) No aceptable (NA)			
Dimensión económica	NA	A	NA
Dimensión socio-cultural	A	A	A
Dimensión político-legal	NA	A	NA
Riesgo país	NA	A	NA
AJUSTE PRODUCTO-MERCADO: Desfavorable (1) Muy favorable (5)			
Intensidad competencia actual	1	2	2
Competidores potenciales	2	3	3
Productos sustitutivos	3	3	3
Poder de negociación de clientes	2	2	2
Ajustes del producto	2	3	3
Perfil clientela	5	4	3
Total	15	17	16

Tabla 4.2. Matriz selección de mercados.

Fuente: Elaboración propia

Según los datos analizados y expresados en la tabla, sacamos la conclusión que Siderit tiene que elegir Austria para expandir su negocio.

4.3. MÉTODO DE ENTRADA

Una vez decidido el lugar de destino, es necesario elegir la forma de como asentarte en ese país. Hay tres formas de entrar en los mercados exteriores: exportar, conceder licencias o realizar inversiones directas propias (Pla Barber, Jose y León Darder, Fidel, 2004). Entre las variables que entran en juego para decidirse que opción es la mejor está: el esfuerzo que se va a asumir, el riesgo que se está dispuesto hacer frente y las modificaciones que es posible que haya que hacer del producto para así adaptarte a la cultura del país.

El proceso de internacionalización de Siderit en Austria va a llevarse a cabo mediante una combinación de métodos, tratándose de ser cautos y entrando en el país de forma gradual. Todo ello va a depender de la experiencia y confianza que se vaya cogiendo a medida que transcurre el tiempo.

En un primer lugar, una forma de entrar en el país será a través de las ferias que tengan lugar en el país austriaco. Las ferias internacionales es una de las mejores formas para realizar intercambios, a la cual acuden los empresarios más importantes del país y que permitirá dar a conocer mejor los productos para su posterior venta. Además, como bien dijo David Martínez, uno de los emprendedores de Siderit, en una entrevista que concedió en el 2015 a Eva Miguélez: *“es imprescindible asistir a ferias, cuanto más internacionales mejor para vender, vender y vender. La inversión es fuerte pero el retorno también”*. Por lo que es el método habitual que usa Siderit al principio para poder penetrar en un país (Miguélez, 2015).

Lo conveniente es acudir aquellas ferias que tengan prestigio y que aparezcan en el Calendario Oficial de Ferias Comerciales Internacionales. Entre las ferias potenciales están aquellas que engloben alimentación, vino, bebidas...y que además tengan una periodicidad anual. Entre las que tienen lugar en Austria está *“50 PLUS 2017”* que se celebrará el sábado 1 al domingo 2 abril 2017 en *Ried im Innkreis* y las más destacada es *“Hotel & Gast Wien 2017”* que se celebra entre los meses de marzo y abril en Viena (nFerias, 2016).

Entre las ventajas de elegir este método:

- Contacto directo entre producto y cliente.
- Analizar la oferta de los competidores.
- Mejorar la imagen de marca.
- Mayor reconocimiento de la marca.
- Mayor confianza de los clientes.
- Incremento de la cuota de mercado.
- Conocer los clientes que tiene la competencia.
- Conocer las costumbres y hábitos de consumo de otros países.

En cuanto a los inconvenientes:

- Elevado coste.
- Mucha competencia.
- Resultados tardíos.
- Existencia de muchas ferias.

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

En un segundo lugar, se decidirá recurrir a la exportación directa a través de la cual se logrará vender el producto sin asumir mucho riesgo pero si perdiendo control. El encargado de luchar contra las complicaciones que pudieran aparecer en una negociación será un agente independiente asentado en el país austriaco.

Esta figura de intermediario independiente va a ser ocupada por un agente local, el cual colocará los productos de la compañía a cambio de una comisión sobre resultados de ventas. De esta forma, se consigue mantener una posición de poder sobre el agente a cambio de un salario a pesar de que se le hayan cedido poderes de toma de decisión. Se ha escogido este método de agente intermediario, ya que se considera que el coste de contratar a una persona local con dedicación exclusiva en el país es inferior a otras opciones como puede ser contar con los servicios de compañías especializadas. Como apunte señalar que el contrato con el agente no será permanente. Lo recomendable sería lograr que desde el primer momento la relación inicial sea solo de negocios, es decir, evitar que el agente entre dentro del accionarial de la empresa.

Como objetivo principal se tendrá entrar en dos de las ciudades más importantes de Austria, como son Viena y Salzburgo. Para ello, a parte de la publicidad que se podrá hacer en la feria anual, sería interesante que se hiciese una pequeña inversión para dar a conocer la existencia de la marca. Por ejemplo, un lugar interesante sería aparecer en algún evento musical o en las marquesinas de las paradas de autobús.

Las ventajas que supone este método:

- Siderit principalmente contará con el beneficio que supone hacer negocios con una persona local en el país, que no es otro que el conocimiento y experiencia que pudiera tener del mercado austriaco, así como aprovecharse de los contactos que pudiera tener en el país. La selección de este agente tiene que ser realizada de forma exhaustiva y decidir sin que la inversión de contratar condicione, ya que de esa decisión dependerán las ventas futuras. De esta manera, te aseguras contar con una persona con don de gentes y con facilidad para cerrar contratos.
- Supondrá una clara reducción de los costes, ya que se podrán ahorrar gastos como la creación o dedicación exclusiva de una persona/departamento que lleven la internacionalización de la empresa. Ello supone un ahorro en materia de gastos de personal, suministros, alquileres...
- El coste de establecerse en Austria está condicionado exclusivamente a las ventas que se realicen. Por lo que, el gasto principal será el salario del agente más la comisión negociada por cada venta realizada.
- Costes compartidos, lo que conlleva a un menor riesgo.

Los inconvenientes que conllevan esta decisión:

- Imposibilidad de abarcar todo el mercado austriaco ante la falta de medios. Eso supone que habrá zonas donde el negocio de éxito pudiera ser alto y el producto objetivo de ser vendido no entra. Para acabar con esta amenaza, lo recomendable sería buscar otro agente, que ocupara la otra parte de mercado que el primero no satisface.
- Dependencia total de un agente local. Esto supone que ante un aumento de las ventas es difícil abandonar esta forma de vender, ya que el miedo a perder todo lo conseguido hasta ese momento está presente.

- Dificultad de firmar un contrato en exclusividad. Por ello, la compañía debe establecer un salario que se adapte a las actitudes y aptitudes del agente, generando así una posición de conformidad hacia la exclusividad.
- Dificultad de encontrar un agente que se dedique exclusivamente al sector al que pertenece Siderit. Por lo que, si cuentas con un agente que abarca diversos sectores, el control y atención que este ejercerá será menor.

4.3.1. Apoyo al método de entrada establecido

El método de entrada que se ha propuesto para la internacionalización de Siderit en Austria está basado en la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO). Se trata de un modelo elaborado por Kogut y Zander, citado por Pla Barber y León Darder en su libro del 2004. Las variables que se tienen en cuenta en la TCO son:

- Tamaño

Las pequeñas empresas tienen mayores dificultades para disponer de recursos tanto financieros como de dirección, lo que les obliga a utilizar formas de entrada que implique una menor cantidad de riesgo. En el caso de Siderit, que se trata de una empresa pequeña y de reciente creación, optará por una opción con menor control y menos riesgo como es la elección de la exportación y de las ferias. Por tanto, cuanto más grande sea el tamaño de una empresa más posibilidades tendrá a recurrir a métodos de entrada que les permita tener más control de sus recursos.

- Experiencia internacional

Aquellas personas cuya experiencia en el mercado internacional es baja, puede conllevar a tomar decisiones precipitadas y por tanto equivocadas sobre la localización, el ajuste de los productos y servicios para adaptarse al país de destino, elección de los clientes... Por tanto, la mayor parte de las empresas prefieren utilizar un método secuencial para entrar en los nuevos países, que les permita adquirir experiencia y confianza en los negocios internacionales, lo que supone un menor nivel de compromiso y control. Para Siderit que ya está presente en catorce países la confianza y experiencia no es aun alta, por tanto no es recomendable aun arriesgar mucho. Por lo que cuanto mayor sea la experiencia y confianza que tenga la empresa, mayores posibilidades hay que con el tiempo elija métodos de entrada que suponga un mayor control y compromiso.

- *Know-how*

En el caso de nuestra empresa, que utilizaremos las ferias y exportación a través de un agente local, no corre peligro la transferencia del *know-how* de los productos. Únicamente el agente local sabrá las cosas básicas para vender los productos: método que se utiliza para realizar las bebidas; ingredientes por la que están compuestas las bebidas aunque nunca como se combinan; precio de referencia... Por tanto, la empresa no perderá valor y seguirá intacta su ventaja competitiva, ya que el *know-how* no podrá ser ni capturado ni codificado.

Las tres variables anteriores están de acuerdo con el método elegido: la exportación. Por tanto, este método es una forma aceptable y adecuada para entrar en Austria.

4.4. ESTRATEGIA DE SIDERIT

En esta parte se elaborará la última fase del plan de internacionalización de la empresa: la definición de la estrategia competitiva de Siderit y la elección de la estrategia de internacionalización en Austria.

4.4.1. Estrategia competitiva actual de la empresa

Antes de nada vamos a hacer hincapié que se considera en una empresa tener una ventaja competitiva. Según Porter (1982) se trata de *“cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras”* y según los autores Pla Barber y León Darder (2004) la definen como un *“producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que hacen que sea percibido como único por los clientes”*.

En función de la ventaja competitiva que posea la empresa, se optará por una u otra estrategia: liderazgo en costes o diferenciación de productos. La primera de ellas tiene lugar cuando una empresa tiene menos costes que su competencia y además se encuentra en una posición privilegiada frente a proveedores y clientes. En cuanto a la segunda estrategia, es el resultado de la combinación de una serie de variables o fuentes de diferenciación relacionadas con las características del producto, de los mercados y de la propia empresa. Esa combinación de variables se perciben como únicos por parte de los clientes y proveedores, es por eso que están dispuestos a pagar un precio mayor por el producto.

Por ello, podemos decir que Siderit sigue una estrategia de diferenciación de productos. Aquellos factores que proporcionan las diferencias a Siderit con el resto de empresas son el proceso de producción, los ingredientes utilizados y la calidad de la bebida. Todo el trabajo ha sido recompensado con numerosos premios de todo el mundo, tanto para el vodka como para la ginebra.

Como ya se indicó en el análisis interno (apartado 3.2) la segmentación también es importante a la hora de vender los productos de Siderit. En nuestro caso, se dio más importancia a la renta que a la edad, aunque esta última variable es importante ya que los productos van dirigidos exclusivamente a personas mayores de edad. Por ello podríamos decir que Siderit lleva a cabo una combinación de ambas estrategias.

Para ver si es adecuada o no la estrategia de diferenciación para Siderit, entran en juego una serie de requisitos que debe cumplir. Entre esos requisitos están: si existen multitud de criterios para diferenciar; costumbres y necesidades de los consumidores son variadas; pocos competidores; características distintivas difíciles de imitar. En nuestro caso se cumplen todos, salvo que hay muchos competidores ya que es un sector muy saturado y difícil de hacerse un hueco.

4.4.2. Estrategia de internacionalización

Una vez definida la estrategia actual que sigue Siderit, hay que saber qué estrategia se sigue de forma general para entrar en nuevos países. Podemos distinguir entre cuatro tipos de estrategias: multidoméstica, global, internacional o transnacional. Para decidir cuál es, hay que hacer referencia a dos variables: adecuación al mercado y su eficiencia.

En relación a la adecuación de los mercados, Siderit no realiza ninguna modificación del producto ya que el contenido (liquido) y el proceso de elaboración no varía, se hace lo mismo independientemente del mercado al que se dirija. Por lo que las características del producto quedan intactas, salvo el idioma del etiquetado y los requisitos que haya

que cumplir para comercializar el producto en el mercado en cuestión. Es por tanto, por lo que afirmamos que la oferta de la empresa es rígida e idéntica y su adecuación a los mercados es muy baja. En cuanto a la eficiencia comentar que no es un aspecto que Siderit preste especial importancia, ya que al seguir una estrategia de diferenciación, los costes no son su prioridad. Por lo tanto la eficiencia de la empresa se considerará baja.

Siderit cumple con los requisitos de la estrategia internacional. Esta estrategia se basa en la explotación de una ventaja competitiva, sin prestar atención a ninguna de las fuerzas dominantes. Se recurre a ella cuando se ha obtenido el éxito necesario y suficiente en mercados domésticos, permitiendo a la empresa ir a nuevos mercados donde pueda probar sus fortalezas.

4.4.3. Estrategia de internacionalización en Austria

Para entrar en Austria se seguirá el mismo patrón establecido hasta ahora, por tanto se será fiel a la estrategia internacional. La adecuación de la empresa al mercado austriaco será baja, ofreciendo los mismos productos (ginebra y vodka) que en todos los países en los que opera actualmente. El objetivo será hacerse un hueco en la mente del consumidor austriaco a través de una bebida de calidad.

4.4.4. Recomendaciones estratégicas

Una vez realizado y analizado la internacionalización de Siderit, es momento de recomendar algún aspecto que pueda ayudar a la empresa en el presente y futuro.

A lo largo del trabajo se ha elegido un país de destino entre tres opciones, se ha elaborado un plan de internacionalización y se ha decidido el método de entrada a través de un agente local. Como recomendación sería interesante que la empresa evitara implicar al agente local al 100% en la empresa, asignar los recursos que se tenga disponible de forma adecuada sin realizar ningún tipo de despilfarro y sobre todo ser paciente con los resultados ya que a través de las ferias y encontrar a la persona ideal en el país de destino es un proceso costoso y lento.

En estos momentos, no recomendaría a Siderit de ninguna manera que elaboraran una nueva bebida *Premium*. Lo ideal sería asentarse, adquirir cuota de mercado fiel en el mercado exterior y sobre todo que a través del boca-oreja las ventas vayan creciendo de forma constante. Los numerosos premios que ha recibido hasta el momento puede ser el puente idóneo para que Siderit sea una marca reconocida vaya donde vaya.

Otra recomendación sería que actualizara su web corporativa. Por ejemplo, a la hora de acceder a la página que hubiese una limitación de entrada en cuanto a la edad (+18); más datos sobre su origen; la posibilidad de elegir varios idiomas (español, inglés, alemán); dar a conocer al consumidor si participa en eventos benéficos o si colabora con alguna ONG; si elabora la responsabilidad social corporativa...

4.5. ESTRUCTURA Y SITUACIÓN ACTUAL DE SIDERIT

Según los últimos datos publicados, la estructura de Siderit es muy simple. Tiene menos de cinco empleados, concretamente cuatro, y el capital social a la hora de constituirse en el 2012 se situó entre 3.100 a 60.000 € (Sociedad Limitada). Es una empresa sin accionistas y participaciones identificadas. Cuenta con los dos creadores de la marca al frente: David Martínez y Rubén Leivas. Además de un barman, Oscar Solana, que es el que acude a las ferias para elaboración de las copas y cócteles. El cuarto empleado se desconoce ante la falta de datos.

Por lo tanto al tener una estructura simple, la empresa seguiría una estructura funcional. Este tipo de estructuras es seguido por organizaciones con pocos años de existencia, con empresas que tengan pocos empleados y que posean las mismas habilidades y conocimientos. Además, otra característica que hace seguir este tipo de estructuras es que la empresa ofrezca una acotada cartera de productos y que vayan dirigidos a un segmento en concreto (Pla Barber, Jose y León Darder, Fidel, 2004).

La estructura que de momento sigue Siderit es adecuada, aunque va a llegar un momento que si no cambia la estructura no podrá hacer frente a toda su demanda. Previsiblemente, con el paso del tiempo la pequeña empresa de 80 metros cuadrados tendrá que ampliarse, habrá que contratar a más personal y hacerse con una maquinaria que permita ser más rápido y eficaz, pudiendo así atender a toda la clientela. Conforme vaya adquiriendo más presencia en el mundo y abran delegaciones comerciales se transformará progresivamente en una estructura por áreas geográficas.

Acudiendo a la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) vemos que sus ingresos de explotación se han duplicado de un año para otro, pasando de 237.880 € en 2014 a 486.998 € en 2015, siendo una empresa muy rentable tanto económica como financieramente y menos endeudada que en el 2014. Además, hay que destacar que en el 2015 su activo ha aumentado debido a que la cuenta de deudores se ha triplicado, pasando de 38.571 € a 125.579 € por lo que los derechos de cobro que tiene pendiente Siderit con personas que compran en la empresa han aumentado de forma considerable.

La empresa podría estudiar cambiar su liquidez inmediata por una supuesta rentabilidad futura y por tanto invertir parte de esa cantidad en el largo plazo. Podemos concluir que la situación de liquidez y solvencia de la empresa parece aceptable, no apreciando que pueda tener dificultades, siempre que desarrolle una actividad normal y no suceda imprevistos, para atender a sus compromisos a corto plazo.

4.6. CULTURA DE LA EMPRESA

Una vez que la empresa va creciendo y se empieza expandir por los mercados internacionales, tiene que decidir que orientación va a seguir en cuanto a quien va a ser la persona elegida para llevar el peso y dirección de las nuevas unidades. Existen tres tipos de orientación: etnocéntrica (contratar empleados país de origen), policéntrica (contratar empleados locales) y geocéntrica. En el caso de Siderit sería la orientación geocéntrica, es decir, se tratará de realizar operaciones globales adecuándose a los gustos locales. Por tanto, para conseguir éxito en el exterior lo conveniente y necesario sería contratar a la mejor persona para el puesto independientemente de su nacionalidad. Los nuevos trabajadores que sean contratados y vayan al exterior contarán con la cualificación suficiente y necesaria. Además, como la situación política y económica, en el caso de Austria es estable y no existen grandes diferencias culturales entre España y Austria se trata de una buena decisión.

5. CONCLUSIÓN

Siderit es una empresa joven cántabra de reciente creación que actualmente produce todo sus productos en Cantabria para satisfacer la demanda de España y de los catorce países en los que exporta. Recordar que Siderit, en relación a su campo de actividad (según Abell) se caracteriza por ser amplio en funciones, tecnologías y grupo de clientes. Esto se debe a que Siderit cubre más de una necesidad a más de un tipo de cliente a través de sus dos únicos productos (ginebra y vodka). No sigue una estrategia diferenciada según el campo de actividad porque a todos los públicos a los que llega (rentas medias y altas) les ofrece el mismo producto. En cambio, sí realiza diferenciación entre competidores porque ofrece un producto exclusivo y diferente. Por tanto, la estrategia sería indiferenciada: un producto (de lujo) para todos los clientes. Destacar que Siderit es una empresa con buena imagen de marca para los consumidores, con un proceso productivo exclusivo y único, así como una empresa que hasta al momento ha sabido acertar de forma ideal en cuanto a las inversiones realizadas.

El objetivo fundamental del trabajo y la aportación realizada con esta investigación era la realización de una propuesta de plan de internacionalización en un nuevo país de la empresa Siderit. En un primer momento, para el éxito de la empresa en el exterior había que elegir el país de destino entre tres opciones: Brasil, Austria y Moldavia. Para saber cuál era el país ideal se ha recopilado datos e información sobre la situación económica, política y comercial de cada uno de ellos, y una vez analizados se han plasmado en el perfil estratégico del entorno todos esos datos, para encontrar las amenazas y oportunidades que presenta cada uno de los entornos.

En base a la investigación realizada, el mejor país para continuar con el proceso de expansión para la empresa es Austria. La situación económica que se vive allí es muy buena. Está en constante crecimiento, siendo un ejemplo para el resto de países en temas laborales que gracias a su estabilidad política todo es mucho más fácil. Además, es un país que facilita la expansión y apertura de negocios (puesto 21 en una lista de 189 países). Es por tanto un país con estabilidad política, tasa de paro de baja y mano de obra cualificada y productiva.

El otro objetivo que nos marcamos era decidir la forma en la que se iba a entrar en el país elegido: Austria. En primer lugar, se daría a conocer el producto en el país, por ello se eligieron las ferias internacionales de bebidas y alimentación como la mejor opción. Una vez que la marca fuese reconocida y se tuviese contacto directo con los clientes de allí, se recurriría a la exportación a través de un agente local asentado en Austria. La elección de este método de entrada está apoyado por la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO).

Se puede afirmar que la estrategia de diferenciación de productos seguida por Siderit es adecuada y que le augura un futuro con mucho éxito internacional. Además, las recomendaciones estratégicas derivadas de este trabajo van orientadas a la expansión de la empresa y, más concretamente, a la entrada en nuevos países.

Una vez finalizado el estudio, se puede afirmar que no existe satisfacción total por el trabajo realizado. Nos hemos encontrado muchas limitaciones en cuanto a la información recopilada de la empresa. Ha sido una dura labor de investigación, ya que tras intentar contactar de forma insatisfactoria con la empresa vía telefónica y red social: *Facebook*, el contrastar toda la información ha sido de todo menos sencillo. Por ello, como se indicó en el apartado 4.4.4 de recomendaciones sería interesante y

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

recomendable que hubiese una mayor información disponible para todo consumidor interesado en saber más sobre las actividades que realice la empresa.

En concreto, este TFM no sería lo más completo que nos gustaría ya que sería necesario tener en cuenta otras dimensiones que el presente documento no recoge por cuestiones restrictivas de contenido. No todo han sido insatisfacciones. Se ha descubierto que Austria es un mercado potencial para expandir el negocio de Siderit, manteniendo el estilo y objetivo de la empresa: ofrecer un producto de lujo y exclusivo para todo tipo de clientes mayores de edad y con unos niveles de renta medio-alto.

6. BIBLIOGRAFÍA

ABC, 2015. Europa obligará a las bebidas alcohólicas a informar en su etiquetado de las calorías. Mayo. Disponible en: <http://www.abc.es/sociedad/20150429/abci-calorias-alcohol-etiqueta-201504281808.html>

CANADEAN, 2016. Empresa líder de investigación de mercados de consumo en la industria de bebidas. Disponible en: <http://www.canadean.com/>

Central Intelligence Agency, 2015. Edad media de Moldavia. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/theWorldfactbook/fields/2177.html>

CESCE, 2016. Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación. Disponible en: <http://www.cesce.es/riesgo-pa%C3%ADs>

Destilería Siderit, 2016. Disponible en: <http://destileriasiderit.com/categoria-producto/ginebra/>

DOING BUSINESS, 2016. Facilidad para hacer negocios. Disponible en: http://francais.doingbusiness.org/rankings?lien_externe_oui=Continuar [Último acceso: 2016].

EINFORMA, 2014. Información de empresas españolas. Disponible en: http://www.informa.es/directorio-empresas/Empresa_DESTILERIA-SIDERIT.html

El Confidencial, 2014. *Consumo de alcohol al volante cae 45 % en Brasil con ley de tolerancia cero.* Disponible en: http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2014-10-08/consumo-de-alcohol-al-volante-cae-45-en-brasil-con-ley-de-tolerancia-cero_384016/

El Diario Montañés, 2015. *La ginebra cántabra Siderit triunfa en Europa.* Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/cantabria/201509/10/ginebra-cantabra-siderit-consigue-20150910200239.html>

El Economista, 2014. Situación económica de Brasil. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2014/09/18/renta-per-capita-aumenta-brasil-manera-desigual>

EL FINANCIERO, 2015. *El dilema de la deuda en Brasil.* Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/financiar-times/el-dilema-de-la-deuda-brasilena.html>

EL PAIS, 2016. PIB de Brasil. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2016/03/03/actualidad/1457005144_329272.html

EUROSTAT, 2014. Oficina Estadística de la Unión Europea. Disponible en: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsl_emp_a&lang=en

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DESTILERIA SIDERIT EN AUSTRIA

EXPANSIÓN, 2016. Datos económicos de Brasil
Disponible en: <http://www.datosmacro.com/smi/brasil>

EXPANSIÓN, 2016a. Datos económicos de Austria.
Disponible en: <http://www.datosmacro.com/paises/comparar/austria/espana?sc=XE15>

EXPANSIÓN, 2016b. Datos económicos de Moldavia.
Disponible en: <http://www.datosmacro.com/pib/moldavia>

Gazzetta , 2015. *Gazzetta italo-moldova*. Salario medio en Moldavia.
Disponible en: <http://www.gazzettaitalomoldova.md/il-salario-medio-in-moldova-e-cresciuto-del-12-6-per-cento/>

GUERRAS MARTIN, L. & NAVAS LÓPEZ, J., 2007. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5ª ed. Madrid: Thomson Reuters.

Impuestos sobre el alcohol en la Unión Europea , 2013.
Disponible en: http://www.fasyde.es/public/contents/tiny/MY-29-05_NOTA_INFORMATIVA_ALCOHOL_UE.pdf

INFOBAE, 2014. *Edad promedio en el mundo*.
Disponible en: <http://www.infobae.com/2014/10/06/1599779-mapa-del-dia-la-edad-promedio-la-poblacion-cada-pais/>

INFORME ECONÓMICO Y COMERCIAL DE MOLDAVIA, 2016.
Disponible en: <file:///C:/Users/Pablo/Downloads/DOC2016635707.pdf>

Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística, 2011.
Disponible en: <http://www.ibge.gov.br/espanhol/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>.

INVESTING, 2016. Tasa de desempleo en Brasil.
Disponible en: <http://es.investing.com/economic-calendar/brazilian-unemployment-rate-411>

La Voz de Galicia, 2015. *Osborne compra la ginebra gallega Nordés para exportarla a 50 países*. [En línea]
Disponible en: http://www.lavozdegalicia.es/noticia/santiago/vedra/2015/02/10/osborne-compra-ginebra-gallega-nordes-exportarla-50-paises/0003_201502G10P33991.htm

Miguélez, E., 2015. *El tomavistas de Santander. Siderit, la ginebra cántabra que se elabora en 80 metros cuadrados y se vende en 14 países*
Disponible en: <http://eltomavistasdesantander.com/2015/05/21/siderit-la-ginebra-cantabra-que-se-elabora-en-80-metros-cuadrados-y-se-vende-en-14-paises/>

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2016. Oficina de Información diplomática. Ficha país de Moldavia. Disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Moldavia_FICHA%20PAIS.pdf

nFerias, 2016. Portal especializado en ferias de negocios en todo el mundo.
Disponible en: <http://www.nferias.com/>

Nordés. Atlantic Gin & Vodka. Disponible en: <http://www.nordesgin.com/>

Oficina Económica y Comercial de España en Bucarest, 2015. *Guía de Moldavia*.

Disponible en:

<http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/B1D88D96D34D411BED83288559FD7F36.pdf>

P&A consultores , 2014. *Guía de negocios en Brasil*.

Disponible en:

<http://www.pyaconsultores.com/english/contenido/publicaciones/guias/Brasil.pdf>

Pla Barber, Jose y León Darder, Fidel, 2004. *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Política comercial de la UE, 2016. Disponible en: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/politica-comercial/introduccion/Paginas/politica-comercial-union-europea.aspx>

populationpyramid, 2016. Pirámides de población del mundo

Disponible en: <https://populationpyramid.net/es/austria/2016/>

Portal oficial de turismo en Austria, 2016. *Portal oficial de turismo en Austria*.

Disponible en: <http://www.austria.info/es/actividades/comer-y-beber/-que-se-bebe-en-austria>

Portal Santander Trade , 2016. Contenidos, bases de datos y herramientas suministrados y gestionados por Export Empresas, S.A.. Disponible en:

<https://es.portal.santandertrade.com/>

Promperú, 2015. *Guía de requisitos de acceso de alimentos a Brasil*.

Disponible en:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/871961171radF184E.pdf>

Revista: Cantabria Económica (2013). *La primera ginebra de Cantabria*. Disponible en:

<http://www.mulecarajonero.com/images/stories/bodegas/siderit/articulo.pdf>

SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Disponible en:

<http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisisbalancesibericos>

The money converter, 2016.

Disponible en: <http://themoneyconverter.com/ES/EUR/BRL.aspx>

UNCTAD, 2015. Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Disponible en: <http://unctad.org/es/Paginas/Home.aspx>

Valor Economico, 2015.

Disponible en: <http://www.valor.com.br/brasil/4464464/pib-capita-cai-46-em-2015>