



# **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2016/2017**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Marketing

**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA EMPRESA  
CONSERVERA**

**INTERNATIONAL MARKETING PLAN FOR CANNING COMPANY**

### **AUTOR:**

**Mario Anabitarte Bravo**

### **TUTOR:**

**Ángel Herrero Crespo**

**Febrero 2017**

## **ÍNDICE**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>                                  | <b>5</b>  |
| <b>2. MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....</b>      | <b>6</b>  |
| <b>2.1 MISIÓN.....</b>                                       | <b>6</b>  |
| <b>2.2 VISIÓN.....</b>                                       | <b>6</b>  |
| <b>2.3 OBJETIVOS.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>3. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>                              | <b>7</b>  |
| <b>3.1. MACROENTORNO (ESPAÑA Y FRANCIA) .....</b>            | <b>7</b>  |
| <b>3.2. MICROENTORNO.....</b>                                | <b>18</b> |
| <b>3.2.1 Los Proveedores.....</b>                            | <b>18</b> |
| <b>3.2.2. Los Intermediarios .....</b>                       | <b>19</b> |
| <b>3.2.3. Los Clientes.....</b>                              | <b>19</b> |
| <b>3.2.4. La Competencia.....</b>                            | <b>20</b> |
| <b>3.2.5. Grupos de Interés (stakeholders).....</b>          | <b>20</b> |
| <b>4. ANÁLISIS INTERNO.....</b>                              | <b>22</b> |
| <b>4.1. Recursos y Capacidades.....</b>                      | <b>22</b> |
| <b>5. ANÁLISIS DAFO.....</b>                                 | <b>23</b> |
| <b>6. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....</b>          | <b>24</b> |
| <b>6.1. Reloj Estratégico.....</b>                           | <b>24</b> |
| <b>6.2. Crecimiento y desarrollo de las estrategias.....</b> | <b>25</b> |
| <b>6.3. Segmentación y Posicionamiento.....</b>              | <b>26</b> |
| <b>7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....</b>          | <b>27</b> |
| <b>7.1. Producto.....</b>                                    | <b>28</b> |
| <b>7.2. Precios.....</b>                                     | <b>29</b> |
| <b>7.3. Distribución.....</b>                                | <b>31</b> |
| <b>7.4. Comunicación.....</b>                                | <b>32</b> |
| <b>8. EJECUCIÓN Y CONTROL.....</b>                           | <b>33</b> |
| <b>9. CONCLUSIÓN.....</b>                                    | <b>34</b> |

## **Índice de tablas y gráficos**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Evolución anual del PIB en España.....                                | 7  |
| Tabla 2 Evolución trimestral del PIB en España 2016.....                      | 7  |
| Tabla 3 Evolución trimestral del PIB en España 2015.....                      | 7  |
| Tabla 4 IPC España 2016.....  | 8  |
| Tabla 5 IPC España a lo largo de los últimos años.....                        | 8  |
| Tabla 6 Consumo Per Cápita de la pesca.....                                   | 9  |
| Gráfico 1 Canales de distribución de conservas de pescado.....                | 10 |
| Tabla 7 Factores que determinan la elección de un establecimiento.....        | 10 |
| Tabla 8 Crecimiento de la población por grupos de edad en 2015.....           | 11 |
| Gráfico 2 Evolución de la población 2010-2015.....                            | 11 |
| Gráfico 3 Evolución del nº de hogares 2000-2015.....                          | 11 |
| Tabla 9 Evolución del PIB de Francia anualmente.....                          | 12 |
| Tabla 10 Evolución trimestral del PIB de Francia 2016.....                    | 12 |
| Tabla 11 IPC Francia en los últimos años.....                                 | 13 |
| Tabla 12 Gastos por categoría de consumo en Francia .....                     | 13 |
| Tabla 13 Distribución de la población por edades en Francia.....              | 13 |
| Tabla 14 Exportaciones de Conservas de ancho 2012-2014.....                   | 17 |
| Gráfico 4 Exportaciones de conservas de anchoas según su destino en 2014..... | 17 |
| Tabla 15 Capturas de la anchoa nacionales en 2014.....                        | 18 |
| Gráfico 5 El reloj estratégico.....   | 24 |
| Tabla 16 Precios de la anchoa en España y Francia de diferentes formatos..... | 30 |

## RESUMEN

El trabajo ha tenido una orientación creativa, ha consistido en realizar un plan de marketing internacional sobre una empresa conservera del norte de España (Santoña, Cantabria), "El Capricho", cuyo mercado objetivo seleccionado ha sido Francia.

El objetivo que se persigue es proponer un plan viable que permita la exportación de su producto estrella (la anchoa del cantábrico) al nuevo mercado y que sea económicamente rentable. Todo ello, con un previo análisis de los factores que más afectan e influyen en la organización.

En primer lugar, se ha analizado la misión, la visión y los objetivos de la empresa, para posteriormente realizar un análisis de situación, tanto externo como interno, con el objetivo de obtener datos sobre el macroentorno y microentorno de la entidad, tanto en España como en Francia, así como sobre los recursos y capacidades que le están aportando ventajas competitivas. Una vez analizados estos criterios, se ha realizado un análisis DAFO que muestra las fortalezas y oportunidades que se presentan y alerta sobre las debilidades y posibles amenazas que pueden afectar a la empresa.

Más adelante, se ha analizado las posibles estrategias que va a seguir la empresa. "El Capricho" va a utilizar una estrategia de diferenciación, ofreciendo lo que los competidores más cercanos no ofrecen, calidad en el producto, desde su nivel de envase hasta su nivel de sabor y textura.

Finalmente, se ha descrito cada una de las variables del Marketing operativo: cómo va a ser el producto, la posibilidad de aumentar los precios al tratarse de un mercado económicamente mejor posicionado que el nacional, los canales de distribución que se han de seguir y las formas de comunicación que tiene la empresa para poder captar nuevos consumidores.

## ABSTRACT

The project has had a creative aim which has consisted in carrying out an international marketing plan about a company in the north of Spain (Santoña, Cantabria), "El Capricho", whose target market chosen has been France.

The objective is to propose a viable plan to export the product (the Cantabrian anchovy) to the new market and it must be economically profitable. Before this, it has been done a previous analysis of the factors that most affect and influence in the enterprise.

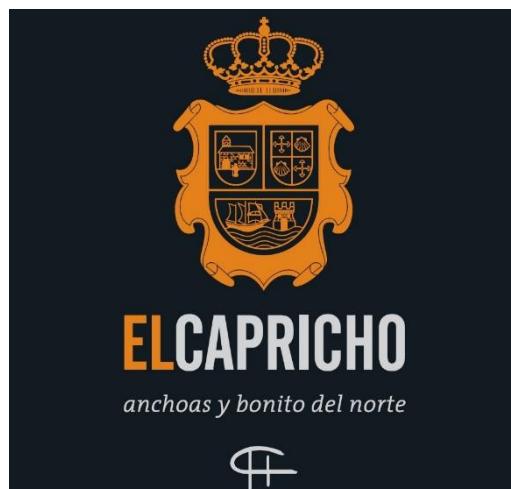
First, the company's mission, vision and objectives have been analyzed to carry out a situation analysis, both external and internal, to get data on the entity's macro-environment and micro-environment, both in Spain and France and also about the resources and capacities which are providing competitive advantages. After analyzing all these approaches, a DAFO analysis has been carried out showing the strengths and opportunities that are presented and warned about the weaknesses and possible threats that could affect the company.

Later, we analyzed the possible strategies that the company will follow. "El Capricho" will use the strategy of differentiation, offering what the closest competitors do not offer, the quality in the product, from its level of packaging Until its level of taste and texture.

Finally, it has been described the variables of the operational Marketing: the final product, the possibility of increasing the prices to the treatment of an economically better positioned market than the national one, the distribution channels to follow and the communication facilities owned by the enterprise to attract new consumers.

## INTRODUCCIÓN

Resulta atractivo pensar en la idea de internacionalizar un producto cántabro, en un mercado desconocido, con el fin de que ese producto y marca sean reconocidos internacionalmente. Para ello se ha tratado de hacer lo mejor posible, un análisis para conocer la situación en la que se encuentra la marca "El Capricho" en el mercado nacional y cuál sería la situación en el mercado francés. Esto, se ha conseguido seleccionando los factores externos que más afectan e influyen en la entidad y analizando internamente la propia empresa. A su vez, se ha elegido las estrategias de entrada en el mercado que se consideran más acertadas para introducir el producto, según los datos obtenidos en los análisis. Finalmente, se ha creado un plan de acción de marketing para cada una de las siguientes variables: producto, precio, distribución y comunicación.



## 2.1 MISIÓN

Hace referencia a la razón de ser de una empresa y el motivo de su existencia, se deben de plantear una serie de preguntas para entender este concepto:

¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

La misión de “El Capricho” es transformar la materia prima fresca en “Anchoas del Cantábrico” y “Bonito del Norte” mediante un proceso tradicional y artesanal desde sus instalaciones (Santoña, Cantabria), y vender esa producción obtenida como conservas de gama “gourmet” a un consumidor final.

Su público objetivo son todas aquellas personas que les guste un producto típico de la dieta mediterránea, sano, selecto y nutritivo. La ventaja competitiva principal es la materia prima y el proceso de maduración para obtener un producto final destacado por su calidad.

Actualmente se encuentra en un Grupo exportador “Santander Fine Food” que se encarga de distribuir su producto internacionalmente. Alemania, Italia, Francia, Inglaterra, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Austria y Portugal son mercados objetivos para exportar el producto de “Conservas El Capricho”. Siendo Inglaterra, Francia, Alemania y los Países Bajos los mercados donde más se ha incidido.

## 2.2 VISIÓN

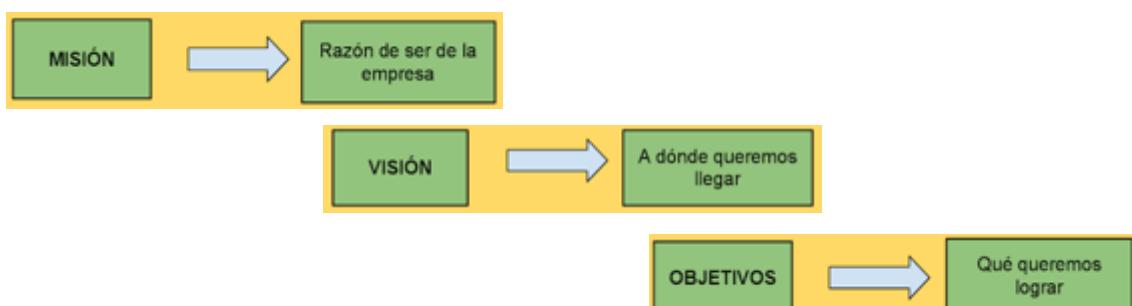
La visión de una empresa engloba las metas futuras que se pretenden lograr a largo plazo siempre que sean realistas y alcanzables.

En este caso, la visión es ser la exportadora de anchoas y bonito más reconocida a nivel mundial y mantener la calidad de sus productos mediante el mismo proceso productivo (tradición).

## 2.3 OBJETIVOS

Se trata del camino que hay que seguir para llegar a ser lo que se quiere ser, cumpliendo con una serie de criterios: los objetivos tienen que ser medibles, específicos, adecuados, sucesivos, realistas, desafiantes y fijados en el tiempo. (Hamel y Prahalad, 1990; Dess y Lumpkin, 2003).

Las metas futuras de esta empresa consisten en la expansión internacional hacia nuevos mercados objetivos con el fin de que su producto sea reconocido en otros países, crear valor y ampliar el ámbito geográfico en el que actuar. Por el momento, se quiere actuar en las diez ciudades más importantes de Francia y rentabilizar el proceso de internacionalización aumentando las ventas y la producción el doble del actual. Se conseguirá mediante un proceso lento y progresivo.



## 3. ANÁLISIS EXTERNO

### 3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se analizan un conjunto de factores externos a la empresa que pueden influir indirectamente en ella, estos factores no dependen de la actividad comercial. Mercado: España.

#### ENTORNO ECONÓMICO

##### Crisis económica

La crisis en la economía española ha afectado a los hábitos de consumo de las personas y a la mayoría de sectores, el sector de la alimentación no iba a ser uno menos, sube el precio de los alimentos y disminuye el consumo, se seleccionan los alimentos que comprar y se tiende a consumir los necesarios.

Por lo tanto, dado que la empresa “El Capricho” es una conservera de productos “gourmet” se ve afectada por este hecho, la mayor parte de la población no suele comprar esta clase de productos a diario por su alto precio y suelen reservarse para “ocasiones especiales”.

##### Evolución del PIB en España

El producto interior bruto mide la actividad económica de un país, es decir, el conjunto de bienes y servicios producidos en un país cada año. En el año 2015 la situación del PIB en España no fue mala respecto al año anterior (2014) y según los datos expuestos se puede observar un incremento en los tres primeros trimestres del año actual 2016 respecto 2015. Se espera un aumento en los trimestres restantes (Expansión, datosmacro.com).

El crecimiento económico es cíclico, ya que todos los bienes y servicios que producen las empresas son consumidos por los españoles, esto representa más ingresos y mejores utilidades para las entidades generando a su vez una mayor capacidad para contratar personal. Cuanto más empleo se genere, mayor será la capacidad de consumo de los hogares. Por lo que, un crecimiento del PIB, se ve reflejado en un mayor consumo y en una mayor capacidad de adquisición de la población.

Por lo tanto, el crecimiento anual del PIB en España y en el mercado dónde se quiera expandir la empresa, siempre va a ser un punto a favor para la conservera “El Capricho”, debido a que cuanto mayores ingresos se generen en los hogares mayor capacidad para consumir van a tener (en este caso de productos “gourmet”), generando unos mayores ingresos a la compañía.

| Evolución anual PIB España |              |                     |
|----------------------------|--------------|---------------------|
| Fecha                      | PIB Mill. €  | Crecimiento PIB (%) |
| 2016                       |              | 3,2%                |
| 2015                       | 1.075.639M.€ | 3,2%                |
| 2014                       | 1.037.025M.€ | 1,4%                |
| 2013                       | 1.025.634M.€ | -1,7%               |
| 2012                       | 1.039.758M.€ | -2,9%               |
| 2011                       | 1.070.413M.€ | -1,0%               |
| 2010                       | 1.080.913M.€ | 0,0%                |
| 2009                       | 1.079.034M.€ | -3,6%               |

| PIB España 2016: Evolución Trimestral |                  |                           |            |
|---------------------------------------|------------------|---------------------------|------------|
| Fecha                                 | PIB Trim. Mill.€ | Crecimiento Trim. PIB (%) | Var. Anual |
| IV Trim 2016                          |                  | 0,7%                      | 3,0%       |
| III Trim 2016                         | 279.626M.€       | 0,7%                      | 3,2%       |
| II Trim 2016                          | 277.843M.€       | 0,8%                      | 3,4%       |
| I Trim 2016                           | 274.661M.€       | 0,8%                      | 3,4%       |

| PIB España 2015: Evolución Trimestral |                  |                           |            |
|---------------------------------------|------------------|---------------------------|------------|
| Fecha                                 | PIB Trim. Mill.€ | Crecimiento Trim. PIB (%) | Var. Anual |
| IV Trim 2015                          | 272.770M.€       | 0,8%                      | 3,6%       |
| III Trim 2015                         | 270.161M.€       | 0,9%                      | 3,4%       |
| II Trim 2015                          | 267.537M.€       | 0,8%                      | 3,1%       |
| I Trim 2015                           | 265.171M.€       | 1,0%                      | 2,7%       |

## Inflación en España

La Inflación o índice de precios al consumo (IPC) se define como el aumento de precios en los bienes y servicios durante un periodo de tiempo. Los bancos centrales siempre tratan de que en su país haya algo de inflación, normalmente entre 2% lo que daría a entender que nos encontramos en una economía en crecimiento, pero controlada. Si no hubiera inflación habría deflación o hiperinflación provocando crisis económicas de larga duración.

“La inflación provoca la pérdida de poder adquisitivo de los ciudadanos, si hay inflación significa que con el mismo dinero podremos comprar menos cosas que antes”.

La inflación en España actualmente gira en torno al 1,569%, lo que indica una fase de crecimiento en la economía, sin embargo, es un dato un tanto engañoso si se observa los meses anteriores del periodo 2016. Para que este hecho de crecimiento económico se produjera, el porcentaje debería tener cierta continuidad en los meses posteriores. Como se puede observar en los últimos años se han producido fuertes subidas y bajadas del IPC generadas por la crisis económica, en octubre de 2016 ha habido una inflación neutral, determina un crecimiento lento de la economía española. Todo ello, afecta a “El Capricho” ya que la situación idílica sería una subida de los precios controlada que indicara una buena economía en el país (2%) y permitiese a los consumidores comprar sus productos y aumentar las ventas. La inflación actual no muestra una buena economía y afecta a la compañía en la productividad, impuestos, toma de decisiones, exportaciones e inversiones futuras, situación financiera, etc. Como se puede observar en el gráfico (Global-rates.com).

IPC ES últimos meses

| período         | inflación |
|-----------------|-----------|
| diciembre 2016  | 1,569 %   |
| noviembre 2016  | 0,675 %   |
| octubre 2016    | 0,680 %   |
| septiembre 2016 | 0,178 %   |
| agosto 2016     | -0,134 %  |
| julio 2016      | -0,594 %  |
| junio 2016      | -0,794 %  |
| mayo 2016       | -0,988 %  |
| abril 2016      | -1,055 %  |
| marzo 2016      | -0,841 %  |

IPC ES últimos años

| período        | inflación |
|----------------|-----------|
| diciembre 2016 | 1,569 %   |
| diciembre 2015 | 0,017 %   |
| diciembre 2014 | -1,043 %  |
| diciembre 2013 | 0,253 %   |
| diciembre 2012 | 2,867 %   |
| diciembre 2011 | 2,378 %   |
| diciembre 2010 | 2,988 %   |
| diciembre 2009 | 0,795 %   |
| diciembre 2008 | 1,433 %   |
| diciembre 2007 | 4,221 %   |

## Consumo

El consumo es la variable más relevante para una empresa dedicada al sector alimenticio, por lo que se ha hecho un análisis con datos obtenidos del “Informe de Alimentación en España 2015” del ministerio de agricultura, alimentación y medioambiente del Gobierno. En líneas generales, se puede decir que se ha producido una disminución de la población española consumidora y un incremento del número de hogares. De manera más específica, los datos revelan que el gasto en alimentación en los hogares españoles ascendió a 67.043 millones de euros, aumentando un 0,9% respecto al año 2014 y esto sucedió debido a un descenso en el consumo (-1,3%) y un incremento en el precio medio de los alimentos (+2,2%). A su vez, el consumo per cápita medio también aumentó respecto al periodo anterior, hasta alcanzar los 656,7 Kg/L. Como ya se esperaba, el canal más utilizado para las compras de productos de alimentación fue el **supermercado con un 44,1%** y en el caso de productos envasados representó el 52,8% de las compras en el año 2015. Por otro lado, la **tienda tradicional** es el preferido para la compra de productos frescos.

Por lo tanto, ninguno de los datos nombrados anteriormente favorece a la empresa analizada. En primer lugar, un descenso del consumo en España no es buena señal para “El Capricho” ya que, este hecho indica que la población española va a consumir menos productos. En segundo lugar, que el supermercado sea el canal más utilizado para productos envasados afecta negativamente a la compañía porque su forma de llegar al consumidor es a través de su tienda en fabrica, tiendas gourmet y páginas web. La empresa necesita un consumidor que conozca su producto, lo aprecie y se mueva para llegar a obtenerlo por la gran diferenciación existente frente a la misma clase de productos. Sin embargo, en Francia (mercado objetivo) se tratará de distribuir el producto mediante todos los canales posibles, ya sean supermercados como agentes a comisión.

A nivel específico, los datos del consumo alimenticio en España que son de interés para la empresa, como el consumo de los diferentes grupos de alimentos, revelan que se ha producido un descenso en una serie de alimentos y entre ellos está el pescado. Esto afecta a “El Capricho” ya que el pescado es la materia prima, que, una vez procesada y transformada se obtiene el producto final perteneciente al grupo de “conservas de pescado”.

En cuanto al consumo de pescado per cápita (kg/persona/año), como se puede observar, los pescados frescos son los que más se consumen mientras que las conservas de pescado/moluscos que son los productos vendidos por “El Capricho” (anchovas y bonito del norte), los que menos, como muestra la siguiente tabla:

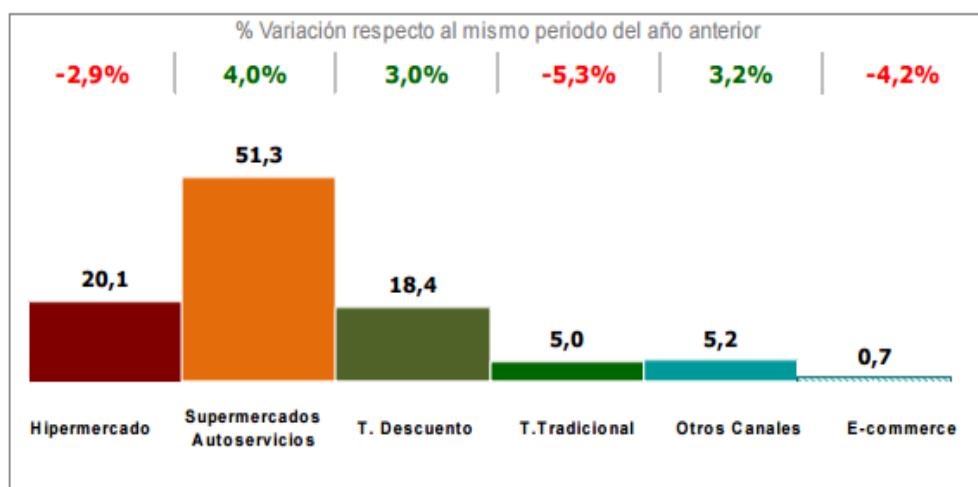
| CONSUMO PER CÁPITA<br>(Kg/persona/año) | TOTAL PESCA | PESCADOS FRESCOS | PESCADOS CONGELADOS | MARISCO MOLUSCOS Y CRUSTACEOS | CONS.PESCADO Y MOLUSCO |
|--|-------------|------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------|
|  | 25,90       | 11,64            | 2,82                | 6,96                          | 4,47                   |

## PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

Analizando el consumo de *conservas de pescado/molusco* se llega a la conclusión de que a pesar de que el consumo per cápita de este tipo de producto es el más bajo respecto a los demás productos dentro del grupo de “pescados”, se incrementó la compra de conservas en los hogares un 1,8% en el año 2015 respecto a 2014.

Por lo tanto, para la compañía que se está analizando es negativo que sea la categoría de “pescado” que menos se consume. Sin embargo, es positivo que se haya incrementado el consumo de conservas en 2015 y que se vaya consumiendo más cada año. Desafortunadamente, Cantabria es de las comunidades que menos se consume este tipo de alimentos y es el principal mercado donde la empresa produce y vende sus productos, debido a que es dónde se sitúan sus instalaciones, la mayoría de las tiendas y restaurantes donde se distribuye el producto. Como ya se ha comentado anteriormente, que los principales canales de distribución sean el supermercado y el hipermercado no favorece a la empresa, la cual utiliza otros medios para llegar al consumidor.

**% Distribución por canales: Conservas de pescados y moluscos**



| Factores que determinan la elección de un establecimiento (%) | 2006         | 2007         | 2008         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Calidad de productos  | 54,0         | 56,0         | 62,1         | 67,2         | 66,7         | 51,9         | 64,1         | 59,9         | 66,3         |
| Proximidad/Cercanía   | 54,8         | 52,2         | 44,3         | 45,1         | 40,4         | 50,9         | 47,8         | 54,5         | 56,7         |
| Buenos precios, aparte de ofertas                             | 35,3         | 34,1         | 55,5         | 58,3         | 59,3         | 62,7         | 55,3         | 52,9         | 48,4         |
| Atención al cliente   | 24,7         | 22,1         | 19,4         | 24,5         | 25,3         | 34,9         | 25,1         | 25,7         | 24,7         |
| Variedad de productos   | 28,4         | 24,2         | 23,1         | 28,7         | 28,0         | 21,9         | 19,4         | 21,7         | 22,3         |
| Buenas ofertas  | 23,0         | 20,4         | 20,4         | 20,2         | 14,6         | 17,5         | 13,7         | 14,5         | 15,5         |
| Variedad de marcas  | 14,3         | 11,7         | 11,7         | 13,4         | 11,5         | 11,7         | 8,1          | 8,9          | 4,8          |
| Rapidez en compra   | 4,4          | 3,8          | 5,9          | 4,0          | 4,3          | 4,3          | 2,9          | 3,5          | 3,6          |
| Parking   | 4,5          | 4,6          | 3,2          | 3,2          | 5,1          | 6,9          | 3,0          | 3,1          | 3,3          |
| Horario   | 5,4          | 3,8          | 3,6          | 2,8          | 2,8          | 7,7          | 3,9          | 3,1          | 2,9          |
| Marca Propia  | 1,4          | 1,7          | 1,6          | 2,3          | 3,0          | 1,6          | 2,3          | 1,5          | 2,1          |
| Otras   | 8,1          | 6,3          | 3,5          | 6,7          | 11,3         | 13,4         | 15,6         | 10,8         | 10,7         |
| <b>Bases</b>  | <b>8.018</b> | <b>3.007</b> | <b>4.012</b> | <b>2.402</b> | <b>2.600</b> | <b>1.500</b> | <b>1.500</b> | <b>1.500</b> | <b>1.500</b> |

### Factores Demográficos

Según los datos extraídos del “INE” se ha producido un descenso de población en edades comprendidas entre los 20 y los 39 años y en los niños menores de 9 años. A su vez, se puede observar un aumento en el grupo de 40 a 64 años y de 69 a 95 años. Además, se ha reducido el número de hogares con niños y el tamaño medio de la familia, asimismo, una disminución del número de individuos de 2010 a 2015 y un aumento en el número de hogares totales. Todo ello afecta a las características del consumo y a los tipos de productos consumidos.

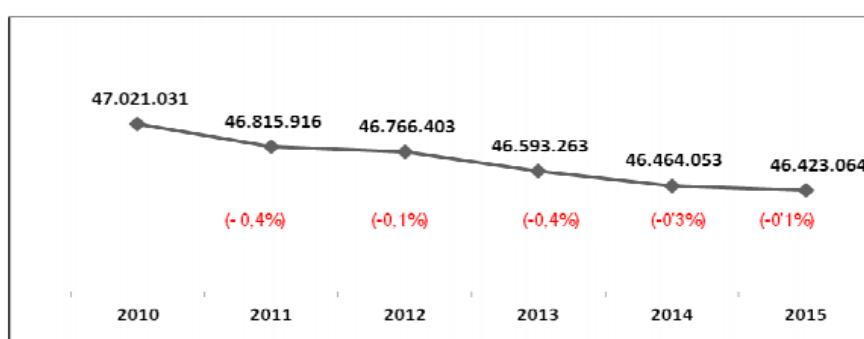
En un principio se ha dicho que el público objetivo de “El Capricho” sería aquellas personas que les gustase esta clase de productos y formasen parte de una familia acomodada económicamente. Como se ha podido observar en el análisis de consumo, las personas que compran conservas de pescado se sitúan entre los 50 y 64 años, jubilados y jóvenes independientes que quedan descartados porque este pequeño grupo no suele comprar productos “gourmet”. Con los datos adquiridos en las gráficas se puede afirmar que el aumento de personas mayores de 40 años favorece a la empresa debido a que forman parte de su grupo de consumidores.

#### **Crecimiento poblacional por grupos de edad durante 2015**

| Grupos de edad       | Población a 1 de enero |                   | Crecimiento anual(*) |              |
|----------------------|------------------------|-------------------|----------------------|--------------|
|                      | 2016(*)                | 2015              | Absoluto             | Relativo (%) |
| <b>TOTAL</b>         | <b>46.438.422</b>      | <b>46.449.565</b> | <b>-11.142</b>       | <b>-0,02</b> |
| 0 a 4 años           | 2.200.892              | 2.256.693         | -55.800              | -2,47        |
| 5 a 9 años           | 2.476.890              | 2.484.376         | -7.486               | -0,30        |
| 10 a 14 años         | 2.345.166              | 2.308.009         | 37.157               | 1,61         |
| 15 a 19 años         | 2.185.067              | 2.153.295         | 31.771               | 1,48         |
| 20 a 24 años         | 2.280.074              | 2.319.300         | -39.226              | -1,69        |
| 25 a 29 años         | 2.562.881              | 2.640.339         | -77.458              | -2,93        |
| 30 a 34 años         | 3.098.744              | 3.269.864         | -171.120             | -5,23        |
| 35 a 39 años         | 3.847.932              | 3.949.790         | -101.858             | -2,58        |
| 40 a 44 años         | 3.924.265              | 3.889.668         | 34.597               | 0,89         |
| <b>45 a 49 años</b>  | <b>3.712.227</b>       | <b>3.691.008</b>  | <b>21.219</b>        | <b>0,57</b>  |
| 50 a 54 años         | 3.460.752              | 3.408.997         | 51.755               | 1,52         |
| 55 a 59 años         | 3.073.635              | 2.978.374         | 95.261               | 3,20         |
| 60 a 64 años         | 2.568.517              | 2.507.836         | 60.680               | 2,42         |
| 65 a 69 años         | 2.348.384              | 2.357.513         | -9.129               | -0,39        |
| 70 a 74 años         | 1.975.841              | 1.949.028         | 26.814               | 1,38         |
| 75 a 79 años         | 1.584.541              | 1.553.066         | 31.475               | 2,03         |
| 80 a 84 años         | 1.431.100              | 1.425.565         | 5.535                | 0,39         |
| 85 a 89 años         | 889.533                | 855.423           | 34.109               | 3,99         |
| 90 a 94 años         | 371.283                | 357.162           | 14.121               | 3,95         |
| <b>95 y más años</b> | <b>100.698</b>         | <b>94.256</b>     | <b>6.442</b>         | <b>6,83</b>  |

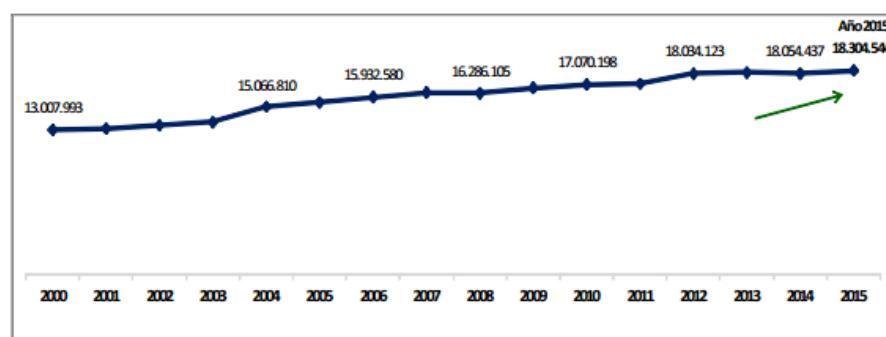
(\*) Datos provisionales

#### **Evolución de la población (nº individuos)**



Fuente: INE

#### **Evolución del número de hogares**



Fuente: INE

## ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO EN FRANCIA

Además del análisis del entorno externo en España, es importante analizar cómo está la situación en el mercado objetivo elegido, en este caso, Francia, para tomar decisiones futuras sobre la internacionalización de la empresa “El Capricho”. Para ello, se ha recurrido a datos de “Santander Trade” disponibles actualmente en su página web.

**Consumo:** En primer lugar, es relevante hablar sobre el tipo de consumidor que la compañía se va a encontrar en este mercado. Francia, se caracteriza por tener un consumo elevado en productos de ocio, cultura y regalos. Por lo que, no es mala noticia para la compañía, debido a que el producto que se va a exportar, “la anchoa”, cuando más producción hay, es en la campaña de Navidad, por ese motivo, se podría incluir dentro del grupo de “regalos”. Este mercado, se encuentra ante una situación económica positiva con una población que envejece, el perfil de consumidor francés va a superar los 40 años de edad y va a ser un tipo de consumidor acomodado, lo cual es una buena noticia y entra dentro del perfil de cliente de la empresa. Sin embargo, los franceses, en lo relativo a la alimentación, prefieren productos nacionales, en este caso, la primera impresión al ver un producto de origen español va a producir rechazo.

Para los consumidores franceses a la hora de comprar “el precio” siempre ha sido determinante y un factor decisivo. Pero paradójicamente, prefieren productos de marca y con calidad. Además, hay que añadir que prefieren los productos con un envase creativo y llamativo. Se debería hacer un estudio sobre los colores de envase, latas y tapas de bote más llamativos y que den mejor sensación acabado y calidad para los consumidores franceses. Favorablemente, el producto que ofrece “El Capricho” destaca por su calidad.

Actualmente, y como dato para la empresa, las asociaciones de consumidores existentes son: El Instituto Nacional de Consumo, “UFC Que choisir” (sindicato Federal de Consumidores y el ECC (Centro Europeo del Consumidor en Francia).

**El PIB:** Francia está teniendo una evolución lenta pero progresiva, como se puede observar en los siguientes gráficos. Además, como se ha dicho anteriormente, se encuentra ante una mejor situación económica que España y por ese motivo los consumidores franceses tienen un mayor poder adquisitivo y para ellos comprar es un placer. Este hecho es importante para la empresa al tratarse de un producto con un precio elevado perteneciendo a la categoría “gourmet de productos”.

| PIB Francia 2016: Evolución Trimestral |                  |                           |            |
|--|------------------|---------------------------|------------|
| Fecha                                  | PIB Trim. Mill.€ | Crecimiento Trim. PIB (%) | Var. Anual |
| III Trim 2016                          | 556.393M.€       | 0,2%                      | 1,1%       |
| II Trim 2016                           | 554.136M.€       | -0,1%                     | 1,3%       |
| I Trim 2016                            | 555.281M.€       | 0,6%                      | 1,4%       |

| Evolución anual PIB Francia |              |                     |
|-----------------------------|--------------|---------------------|
| Fecha                       | PIB Mill. €  | Crecimiento PIB (%) |
| 2015                        | 2.181.064M.€ | 1,3%                |
| 2014                        | 2.139.964M.€ | 0,6%                |
| 2013                        | 2.115.256M.€ | 0,6%                |
| 2012                        | 2.086.929M.€ | 0,2%                |
| 2011                        | 2.059.284M.€ | 2,1%                |
| 2010                        | 1.998.481M.€ | 2,0%                |

## PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

**La inflación:** en contradicción con el dato anterior, se encuentra en una situación peor que en España en el último mes de octubre, con un 0,360%, pero observando los diferentes años no se han producido cambios tan bruscos y la situación económica es más estable, proporcionando tranquilidad a la compañía.

IPC FR últimos años

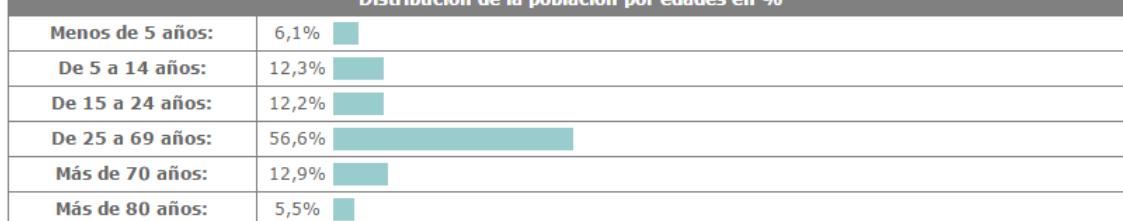
| periodo      | inflación |
|--------------|-----------|
| octubre 2016 | 0,360 %   |
| octubre 2015 | 0,060 %   |
| octubre 2014 | 0,452 %   |
| octubre 2013 | 0,556 %   |
| octubre 2012 | 1,859 %   |
| octubre 2011 | 2,348 %   |
| octubre 2010 | 1,599 %   |
| octubre 2009 | -0,209 %  |
| octubre 2008 | 2,667 %   |
| octubre 2007 | 1,994 %   |

En las siguientes tablas podemos observar dos hechos importantes para la conservera. La primera tabla muestra los gastos de consumo por categoría de producto, en la que se ve que los alimentos constituyen la tercera categoría más consumida. La segunda tabla muestra la edad de la población francesa, como ya se ha dicho, la mayor parte de la población se sitúa entre los 25 y 69 años, público objetivo ideal para la clase de producto que ofrece la empresa.

| Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales |  | 2012  |
|---|--|-------|
| Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles                  |  | 26,9% |
| Transporte  |  | 12,2% |
| Alimentos y bebidas no alcohólicas                                      |  | 11,3% |
| Ocio y cultura  |  | 11,3% |
| Hoteles, cafés y restaurantes   |  | 6,4%  |
| Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar                    |  | 5,3%  |
| Ropa y calzado  |  | 5,0%  |
| Salud   |  | 5,0%  |
| Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos                                |  | 4,6%  |
| Comunicación  |  | 2,2%  |
| Educación   |  | 0,4%  |

Source: [Datos de Naciones Unidas](#), últimos datos disponibles

Distribución de la población por edades en %



Source: [Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población, Perspectivas 2010](#) - últimos datos disponibles.

## ENTORNO SOCIOCULTURAL

El entorno cada vez es más cambiante a nivel global, lo llaman la “era Tecnológica”, se está incrementado el uso de la tecnología a pasos agigantados, ni más ni menos el primer Smartphone anunciado (un iPhone) fue en el año 2007, hace nueve años. Este hecho quiere decir que se va a producir un aumento de compra a través de Internet en productos de alimentación, como ya lo estamos viviendo en otro tipo de productos en los últimos años, se mira de cara a la innovación y comodidad del ser humano. ¿Quién iba a pensar que se acabaría comprando alimentos a través de Internet?

Según el “Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente” el consumo de productos alimenticios en la sociedad española se determina por tres razones: la calidad del producto, la proximidad o cercanía del canal de distribución y los buenos precios (aparte de las ofertas).

Actualmente, en todo tipo de productos se cuida la estética y su respectivo envase, el envase tiene que ser llamativo y atractivo porque es el primer contacto que tiene el consumidor con la marca y el producto. Además, tiene que tener cierta resistencia para poder transportarlo sin que el producto sufra cambios debido al clima o el tiempo.

Nos encontramos ante consumidores cada vez más exigentes, esto se debe a que con la situación de la crisis económica el precio de los productos ha aumentado, ha disminuido la renta de las personas y el nivel de empleo. Todo ello afecta a los consumidores y a su método de compra, que prefieren salir de casa con una lista de los productos que quieren comprar.

En cuanto al idioma se puede decir que en los sectores de alimentación son más demandados, en general, exceptuando algunos productos (Champagne, quesos, chorizo...), los productos regionales o nacionales que los productos que vienen importados de otros mercados/países.

El Capricho cuenta con un diseño de envases, cajas, latas y bote cuidado, elegante, limpio que da la sensación de estar comprando un producto de calidad (el envase negro a menudo se asocia con productos “gourmets”). En principio son envases resistentes que aguantan la temperatura de las comunidades españolas y al ser transportados, pero a la hora de expandirse internacionalmente habría que analizar el color del envase que más llama la atención y que mayor sensación de calidad diese en cada mercado, además de adaptar el envase a los diferentes climas y tiempo de transporte. También, se tendría que adaptar el idioma del envase, por último, en mi opinión, la comida española está muy bien valorada por lo que no produciría rechazo.



## ENTORNO LEGAL

Este entorno es importante no solo para productos conserveros sino para cualquier tipo de producto que se vaya a comercializar. Cada producto y cada país tiene unas leyes que hay que cumplir obligatoriamente. La empresa “El Capricho” como se ha hablado anteriormente, pertenece al sector alimentario y dentro de este, se dedica a las conservas de dos tipos de productos; la anchoa del cantábrico y el bonito del norte. Para poder comercializar “la anchoa” (producto principal) se establece una normativa comercial. Toda la normativa siguiente está expuesta en el Informe de la anchoa de la “Secretaría General de Pesca” del Gobierno de España.

La normativa sobre denominaciones y etiquetado que se encuentra recogida en las siguientes disposiciones:

Anexo 4 “Denominaciones de los productos conservados”, del R.D.1521/1984 (BOE Nº 21 de 22 de agosto 1984), todavía vigente, a pesar de que dicho Real Decreto ha sido sustituido por el R.D. 1437 /92 por el que se fijan las normas sanitarias aplicables a la producción y comercialización de los productos pesqueros y de la acuicultura: Boquerón o bocarte, para el “Engraulis encrasiculus” y Anchoa, para el “Engraulis encrasiculus”, cuando en el proceso de conservación se pasa por una fase de maduración.

Real Decreto. 121/2004 de 23 de enero sobre la identificación de los productos de la pesca, de la acuicultura y del marisqueo, vivos, frescos, refrigerados o cocidos.

Resolución de 8 de febrero de 2013 de la S.G.P.M. por el que se establece y se da publicidad al listado de denominaciones comerciales de especies pesqueras y de acuicultura admitidas en España de acuerdo con lo exigido en el Reglamento (CE) N.º 104 /2000, estableciéndose 3 nombres comerciales:

- Boquerón o anchoa para el “Engraulis encrasiculus”
- Anchoas/boquerones/bocartes para los “Engraulis spp”.
- Anchoita para el “Engraulis anchoita”.
- Anchoveta para “Engraulis rigens”
- Anchovetas para “Anchovella spp”
- Anchoa japonesa para “Engraulis japonicus”
- Anchovetas indias para “Stolephorus spp”

La Anchoa del Cantábrico (Engraulis encrasiculus) es la más apreciada por su calidad; pero la normativa permite que diferentes especies y variedades se etiqueten bajo el nombre de boquerón/anchoa: “Engraulis spp” en el mercado internacional. El Real Decreto 121/2004, ordena la especificación del nombre científico de la especie, teniendo como objetivo evitar la confusión entre especies y variedades afines.

Hablando de aranceles podemos decir que “La anchoa” está gravada con un arancel aduanero común del 15% la fresca y el 10% la congelada. Mientras que las conservas están gravadas con el 25%. No obstante, existen excepciones, debido a acuerdos internacionales, contingentes especiales y suspensiones de derechos. En algunos casos las excepciones sólo se aplican dentro de algunos límites.

En cuanto a los **contingentes autónomos arancelarios**, la UE establece para garantizar el abastecimiento de la industria transformadora española, desde el periodo 2013 hasta ahora que el contingente de anchoa salada sin secar es de 2.500 Tm. anuales. España es el país comunitario que más utiliza este contingente y se crea un nuevo contingente para anchoa congelada de 1.000 t., ambos al 0%.

## ENTORNO POLÍTICO

### Comercio dentro de la UE

Las empresas que comercian dentro de la UE, el Espacio Económico Europeo (EEE) y Turquía tienen derecho a exportar e importar mercancías libremente. Lo que supone que las administraciones de la UE no pueden limitar las cantidades de importaciones o exportaciones.

El derecho al libre comercio también incluye el *derecho al libre tránsito* por todo el territorio de la UE. Cuando un producto haya entrado en la UE puede transportarse libremente por todo el territorio de la UE.

### Normas de la competencia dentro de la UE

La UE tiene una serie de normas para *la protección de la libre competencia* que prohíben determinadas prácticas como:

- Fijar precios
- Reparto del mercado
- Acuerdo sobre la asignación de clientes, limitación de la producción y de distribución entre proveedores (los precios cobrados a los clientes son impuestos por el proveedor).

### Otra clase de normas dentro de la UE

Si una empresa tiene una gran cuota de mercado, ocupando una posición dominante, deberá cumplir las siguientes normas:

- No cobrar precios anormalmente elevados que puedan suponer un abuso para los clientes
- No cobrar precios artificialmente bajos que puedan expulsar a los competidores del mercado
- No ofrecer un trato desigual a los consumidores
- No imponer determinadas condiciones comerciales a sus clientes.

Además, la normativa de la UE prohíbe en general las ayudas estatales porque puede existir el riesgo de favorecer a determinadas empresas en perjuicio de sus competidoras. Pero puede permitirse la concesión de ayudas estatales siempre que haya un seguimiento de este tipo de ayudas por La Comisión Europea:

- Ayuda a las pequeñas empresas
- Promoción del emprendimiento
- Investigación, desarrollo e innovación
- Desarrollo regional capital riesgo
- Creación de empleo
- Protección del medio ambiente.

El tratado de libre comercio entre los países de la UE es muy interesante para la empresa “El Capricho” a la hora de adentrarse en el mercado internacional, le permite exportar sus productos sin que haya una limitación en las cantidades a exportar. En este caso, la propuesta es la exportación de anchoas a Francia (mercado objetivo elegido) que se trata de un país cercano a España, dentro del grupo de países que forman la Unión Europea. Además de no tener un límite en las cantidades, les facilita el transporte de los productos a los consumidores gracias al “derecho de libre tránsito” sin suponer dificultades para la empresa y menos costes por la situación del país. Otro punto a favor es que podría recibir ayudas por ser una pequeña empresa y por la protección del medioambiente al solo emplear una sola especie de anchoa para su producción (“Engraulis encrasicolus”) y comprar únicamente a barcos de bajura que utilizan la pesca de cerco, reduciendo al mínimo las capturas incidentales.

## PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

Con los datos obtenidos de la Secretaría General de Pesca, en cuanto al marco de la política Pesquera Común (PPC), regulada por el Reglamento (UE) nº 13, se establecen anualmente los *límites de capturas* para la mayoría de especies de interés comercial.

Estos límites, se denominan Totales Admisibles de Capturas (TAC), se reparten entre los diferentes países miembros en forma de cuotas nacionales, aplicándose un determinado porcentaje por país en función de la especie, permitiendo a los países intercambiarse cuotas entre sí. A su vez, los países deben distribuir sus cuotas nacionales entre los pescadores de forma objetiva. Cuando la cuota se haya agotado, los países se verán obligados a suspender la pesca.

“Mediante el Reglamento (UE) 2015/104 del Consejo, de 19 de enero de 2015, se establecieron las cuotas correspondientes para el año 2015, que en el caso de la anchoa suponen un total de 34.656 toneladas, distribuidas en función de la zona de pesca y el país”.

En cuanto a las exportaciones mundiales de conservas de anchoa se puede observar que ha habido un ligero aumento a lo largo de los períodos 2012, 2013 y 2014. Por una parte, este hecho es favorable para la empresa ya que exportaría un producto de calidad demandado por las personas.

| PREPARACIONES Y CONSERVAS DE ANCHOA | EXPORTACIONES |        |        |
|-------------------------------------|---------------|--------|--------|
|                                     | 2012          | 2013   | 2014   |
| Cantidad (t)                        | 2.452         | 2.348  | 3.026  |
| Valor (Miles €)                     | 25.681        | 28.057 | 34.562 |

Fuente: Dirección General de Aduanas

En el año 2014, el 67% de la exportación de preparados y conservas de anchoa tuvo como destino a la Unión Europea, destacando: Italia (20%), Reino Unido (15%) y Francia (9,5%). Dentro de los terceros países destacan Estados Unidos (8%) y Suiza (7%). Con estos datos podemos afirmar que la población francesa aprecia esta clase de producto y no se produce ningún tipo de rechazo. Por lo tanto, es un buen destino para exportar la anchoa de “El Capricho”.



### 3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno se define como una serie de factores próximos a la empresa, de su entorno más cercano o específico y que la compañía en gran medida puede controlar, estos factores son: Los proveedores, intermediarios, los clientes, los competidores y los grupos de interés o "stakeholders". Se va a hacer un análisis de cada uno de ellos relacionados con la empresa "El Capricho".

#### **3.2.1 Proveedores**

Los proveedores son una de las fuerzas más importantes para las empresas conserveras dentro del entorno específico, debido a que se encargan de traer la materia prima determinada que demanda la compañía.

En este caso, los proveedores de la empresa conservera "El Capricho" son las lonjas o ciertos proveedores que puedan comprar en ellas (el pescado puede entrar a puerto en cualquier provincia de España y no siempre se puede tener acceso a todas las lonjas), los barcos pesqueros del Mar Cantábrico no pueden vender directamente a la empresa. Una vez obtenida la materia prima en las instalaciones de la empresa, el producto tiene que estar fresco para que se trate de forma artesanal con el objetivo de obtener el producto final que se pondrá al servicio del cliente.

Se distinguen dos tipos de proveedores que venden a las lonjas según los productos que produce la conservera: los barcos de bajura que utilizan pesca de cerco para las anchoas y los barcos de bajura que practican la pesca de anzuelo para el bonito del norte.

Además de los proveedores de pescado hay que mencionar que la empresa tiene un número determinado de proveedores para la sal, el aceite, envasado..., según la información proporcionada por "El Capricho", tendría el siguiente número de proveedores:

Un proveedor para sal, dos para el aceite, tres distintos para las latas (no todos tienen todos los formatos), uno para el cartonaje, uno para las cajas de embalar, uno para etiquetas y otros para otro tipo materiales como los papeles separadores, productos de limpieza etc.

En este apartado se puede mencionar la época de compra y venta de cada producto elaborado por "El Capricho". El bonito solo se utiliza en fresco, por lo que, únicamente se compra en verano, en campaña. En el caso de la anchoa, se extiende desde febrero hasta diciembre. Pero como la mayoría de la compra de anchoa se hace en España, su temporada y cuando está más barato es desde abril hasta agosto aproximadamente.

La producción se tiene sobre todo en la campaña de navidad y un poco en verano siendo el resto del año mucho más flojo, debido a que no hay ventas y se trata de un producto con una caducidad corta no se puede hacer "stock".

Las capturas nacionales de anchoa en España del periodo 2011 a 2014 fueron las siguientes:

| CAPTURAS NACIONALES (t) |        |        |        |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| 2011                    | 2012   | 2013   | 2014   |
| 27.763                  | 26.697 | 36.149 | 42.760 |

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

### **3.2.2. Intermediarios**

Los intermediarios son aquellas empresas que permiten llegar el producto al consumidor final. Podemos decir que, “El Capricho” puede llegar de diferentes formas al cliente final. La primera manera es mediante tiendas como la venta directa en sus instalaciones, en las que vende el producto después de un proceso de maduración en las mismas. Otra forma es la venta online, en la que tiene distintos distribuidores o páginas web que realizan la entrega de sus productos a particulares, tiendas u otro distribuidor. Se trata de productos categorizados como “Gourmet” por lo que se pueden encontrar en “Anchoas Deluxe” (Distribuidor nacional), “De Torre Gourmet” (distribuidor nacional), “K Gourmet Online” (tienda gourmet online) y “El Salón Gourmet” (página web). Los dos primeros distribuidores distribuirán a varios tipos de clientes, las tiendas gourmet alrededor de la península (tienda “Gourmet” de El Corte Inglés), a restaurantes y a clientes finales.

En la actualidad, la empresa vende sus productos principalmente a través de venta directa en sus instalaciones, dando exclusivamente opción de compra a consumidores de Santoña o dentro de Cantabria que pasen por sus instalaciones, a través de páginas web “gourmet” distribuyendo su producto por toda España, esto les permite llegar a un mayor número de consumidores y se terminará por comprar un gran porcentaje de sus productos mediante este medio, ya que permite un mayor alcance y se está incrementando año tras año, y a través de tiendas físicas gourmet a las que venden el producto. En mi opinión, a la hora de internacionalizarse la propuesta más interesante sería la compra a través de páginas web “gourmet” del país destino y formando acuerdos con los supermercados o hipermercados más conocidos de cada país para distribuir el producto en secciones gourmet sin que pierda la perspectiva de calidad. Además de la gran campaña publicitaria que habría que hacer para dar a conocer la marca.

Otras veces, se recurre a la figura del agente que a través de una comisión da el contacto o da la opción de vender a sus clientes a cambio de una comisión. En el caso de mercado internacional se puede pasar por algún importador del país y repitiendo el esquema anterior.

Como ya se ha repetido anteriormente, la empresa busca la internacionalización, para ello forma parte de un grupo llamado “Santander Fine Food” con el fin de distribuir sus productos en otros mercados. Únicamente se ha acudido a ferias de alimentación en Italia, Francia y Suiza por parte de la conservera, no del grupo, pero se tiene intención de exportar a los siguientes mercados: Alemania, Italia, Francia, Inglaterra, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Austria y Portugal.

### **3.2.3. Clientes**

Es de los factores más importantes del microentorno, se trata del eje de todo negocio, para cualquier entidad de bienes o servicios tener una cartera de clientes es fundamental. De sus gustos, de sus hábitos de consumo, de su nivel de exigencia, de sus expectativas, de su modo de vida, de su poder adquisitivo y otras muchas más características depende que una empresa, en este caso conservera, desarrolle su actividad.

La cartera de clientes de este tipo de productos es variada debido a que se resume en que el producto guste o no guste. Al tratarse de una empresa de productos “Gourmet” se podría hacer una clasificación de clientes. Se trataría de personas adultas, con cierto grado de aprecio por la calidad de los productos y familias con un poder adquisitivo medio/alto, restaurantes y tiendas de esta índole.

Los hogares consumidores de conservas son aquéllos en los que hay presencia de niños de 6 a 15 años, de clase “acomodada”, cuyo responsable de compra tiene entre 50 y 64 años. Los hogares formados por jubilados y por jóvenes independientes son los que en mayor medida incrementaron el consumo per cápita (6,4% y 4,1%).

Un dato regional es que Murcia, Islas Canarias y Extremadura son las CCAA que más consumen conservas, mientras que La Rioja, **Cantabria** e Islas Baleares son las que menos consumen.

En cuanto a conservas de pescado se refiere, el canal de distribución con más porcentaje son los supermercados con un 51,3%, siguiéndole los hipermercados (20,1%) y la tienda descuento (18,4%). Esto puede estar estrechamente relacionado con el hábito de consumo de las personas en España en cuanto a cercanía y proximidad.

### **3.2.4 Competidores**

Otra fuerza importante en el microentorno y digna de analizar es la rivalidad entre los competidores del sector. Se va a analizar la competencia mediante cuatro niveles desde el punto de vista del consumidor (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012):

**Competencia de presupuesto:** Está formado por todas las alternativas posibles que compiten entre sí y tienen un precio que se adecua a lo que el consumidor desea o puede pagar. La empresa “El Capricho” se encarga de cubrir una necesidad nutricional, energética o incluso se podría decir que, de disfrute (al ser “gourmet”) para la degustación del consumidor, por lo que a este nivel la competencia sería de forma generalizada, todas las empresas del sector alimenticio que cubren la misma necesidad a un precio similar.

**Competencia genérica:** Se incluye a todos los oferentes que operan en un mismo mercado de referencia. La empresa está ofreciendo dos tipos de productos alimenticios (anchos y bonito), dentro de la clasificación como “pescado”, por esta razón serán competencia genérica otras empresas que ofrezcan productos alimenticios sustitutivos dentro de la clasificación de “pescados”.

**Competencia de categoría de producto:** Se agrupan aquellos productos que comparten una gran parte de los atributos, algunos de ellos con diferentes niveles de presencia. En este caso tendríamos como competidores todas las empresas conserveras de Cantabria, España y al internacionalizarse, Francia, que también oferten anchoas y bonito del norte.

**Competencia de forma de producto:** Es el nivel donde la competencia es más dura debido a que se agrupa a todas aquellas marcas/empresas dotadas con los mismos atributos y con niveles similares de cada uno de ellos, normalmente son marcas dirigidas al mismo segmento de mercado. En el caso de “El Capricho” se ha hecho un análisis de las empresas conserveras de anchoas “gourmet” ya que son los competidores más cercanos y afines a la marca:

***San Filippo:*** Es una conservera situada en Argoños (Cantabria) y para muchos la mejor anchoa de Santoña. De tradición familiar proveniente de Sicilia en la elaboración de salazones. Es una anchoa muy difícil de encontrar en el mercado debido a su limitada producción. Se puede comprar anchoa en lata de 200 gramo a unos 35 € unidad.

***Don Bocarte:*** Es una conservera de anchoa que se elabora en Santoña, es una de las más populares dentro del segmento “gourmet”. Venden una anchoa de extraordinaria calidad. El precio de una pandereta de 180 gramos ronda los 26 € la unidad.

***Angelachu:*** Conservera de Santoña que a partir de una producción artesanal se sitúa entre las conserveras de mayor calidad de la localidad. Una pandereta de 180 gramos se puede comprar a 24 € la unidad. Se encuentra junto con “El Capricho” en la página de “Anchoas Deluxe”, esta página, a su vez, se encuentra en “Europages” que ayuda a las Pymes a ser encontradas en el mercado europeo.

## PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

*Carlanmar:* Se trata de una conservera de Santoña de producción muy limitada. Sus anchoas del Cantábrico están vendidas al final de cada campaña de primavera y es extremadamente difícil encontrarlas en tiendas y supermercados. La pandereta de 280 gramos. se puede comprar por 38 € la unidad.

*Ría de Santoña:* Es una empresa conservera de Santoña de producción artesanal elaborada a partir de anchoa del Cantábrico pescada en la campaña de primavera. Las anchoas pandereta de 200 gramos Ría de Santoña las podemos comprar aproximadamente por 25 € la unidad, excelente calidad precio.

*Conservas Emilia:* Empresa de la década de los 80 que se mantiene hasta ahora como una de las conserveras referentes en Santoña. Su producción es artesanal y se elabora a partir de anchoa pescada en el mar Cantábrico. Las anchoas Emilia en tarro de 170 gramos sitúan su precio por unos 16 €. Se encuentra en "Europages" por su propia cuenta, para ser encontrada en el mercado europeo.

En resumen, los competidores nombrados anteriormente, no exportan directamente sus productos a Francia, pero algunos de ellos se encuentran en páginas gourmet que pueden ser visitadas por consumidores franceses. En general, los competidores de "El Capricho" son todas aquellas empresas conserveras que vendan los mismos productos, es decir, anchoas y bonito del norte. Sin embargo, en Francia la competencia tiene un menor grado de actuación, existen empresas que se dedican a vender anchoas en conserva como: Carrefour drive, Ooshop, Eric blur, Blason de Mónaco, Roque le drive, Roqué á collioure... Pero no suelen ser productos gourmet.

La competencia más cercana son las empresas de conservas de Santoña, siguiendo por las empresas conserveras cántabras, las empresas de conserva de pescado en España y finalmente las empresas conserveras de todo el mundo que exporten su producto desde su mercado a España, ya que actualmente la empresa analizada no vende fuera de la península.



### 3.2.5 Stakeholders

Es un término que agrupa a una serie de grupos de interés que se ven afectados por cada decisión que toma la entidad, como por ejemplo los trabajadores, accionistas o socios, organizaciones sociales, proveedores etc. Son importantes para la empresa y es necesario que cada grupo de interés esté satisfecho para conseguir un buen funcionamiento y crear valor en la empresa y su entorno.

## 4. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

Los *recursos* se clasifican en dos grandes grupos: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son aquellos que poseen una existencia física, se pueden identificar y medir con más sencillez que los intangibles, los cuales están basados en el conocimiento y la información sin tener apariencia física.

En cuanto a los *recursos tangibles*, se puede decir que el principal recurso de la empresa “El Capricho” son sus instalaciones situadas en Santoña (Cantabria, España), el único lugar donde se realiza el proceso de maduración y producción de la materia prima. Éstas poseen maquinaria específica para tratar este tipo de producto (anchoa y bonito) y mejorar el proceso. Cada una de las máquinas que se utilizan forman parte de los recursos físicos de la empresa. Hay que añadir, que los recursos financieros que posee “El Capricho” también formarían parte de este grupo, al proceder a la internacionalización en el nuevo mercado estos recursos serán limitados, debido a que se trata de una empresa pequeña y la fase de internacionalización supone un periodo de inversión y endeudamiento.

Por otro lado, el principal *recurso intangible* se basa en el conocimiento y la tradición de un proceso de maduración muy complejo con el fin de obtener un producto muy diferenciado, apostando por la calidad. El recurso del capital humano es muy valioso debido a que se necesitan personas especializadas en el tradicional proceso productivo ya que no se contrata a personas por temporadas. Cabe destacar como otro recurso intangible humano de motivación la ambición que tiene la empresa por crecer en otros mercados al unirse al grupo “Santander Fine Food” sin externalizar labores.



Las *Capacidades* de una empresa son las habilidades para llevar a cabo una serie de actividades, se puede decir que la primera capacidad de “El Capricho”, y probablemente la más clara, se puede encontrar en la transformación de la materia prima que llega fresca cada día a sus instalaciones, en un producto de calidad incluido en el grupo de alimentos “gourmet”, siguiendo un método artesanal con años de tradición. Además, cuenta con una gran historia y, por lo tanto, una larga trayectoria en el sector. Su iniciativa para promocionar su producto en nuevos mercados, concretamente en Italia, Francia y Suiza a través de una feria, captando clientes de estos mismos mercados lo convierte en una poderosa capacidad hacia el crecimiento.

Otra de las habilidades de la empresa es la manera de darse a conocer a través de las distintas redes sociales que continúan activas, son: Instagram, Facebook, Twitter. También tienen plataformas como su propia página web (concisa, clara y elegante) y YouTube. Sin embargo, solo existen dos idiomas (español e inglés), por lo que deberían crear las mismas plataformas en “francés” de cara a la internacionalización de este mercado y saber gestionar cada una de las cuentas.

## 5. ANÁLISIS DAFO

La palabra “DAFO” está formada por las letras iniciales de cuatro palabras (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) cuyo concepto sirve para conocer la situación actual de “El Capricho” y poder anticiparse a decisiones futuras como la internacionalización a un nuevo mercado, Francia.

### ANÁLISIS INTERNO

#### DEBILIDADES

- Poca variedad de productos
- Campaña no durante todo el año, sino en Navidad y en verano
- Compra de la materia prima en determinados meses
- Proceso lento de maduración de la materia prima
- Producto con corta caducidad (no stock)
- Dificultad para gestionar las diferentes redes sociales internacionalmente

#### FORTALEZAS

- Producto de alta calidad, catalogado como “Gourmet”
- Muchos años en el sector
- Producto con mucha fama (conocido mundialmente)
- Capacidad de diseño atractivo en cada uno de los envases
- Páginas web y redes sociales para promocionarse

### ANÁLISIS EXTERNO

#### OPORTUNIDADES

- Los hogares franceses tienen una buena posición de poder adquisitivo
- Francia fue el tercer país al que más se exportaron conservas de anchoa por lo que se puede afirmar que es un mercado que demanda el producto de la empresa analizada.
- Los alimentos son la tercera categoría de productos que más se consume en Francia
- Menor gasto de transporte para la empresa por cercanía del país y tratado de libre comercio (UE)

#### AMENAZAS

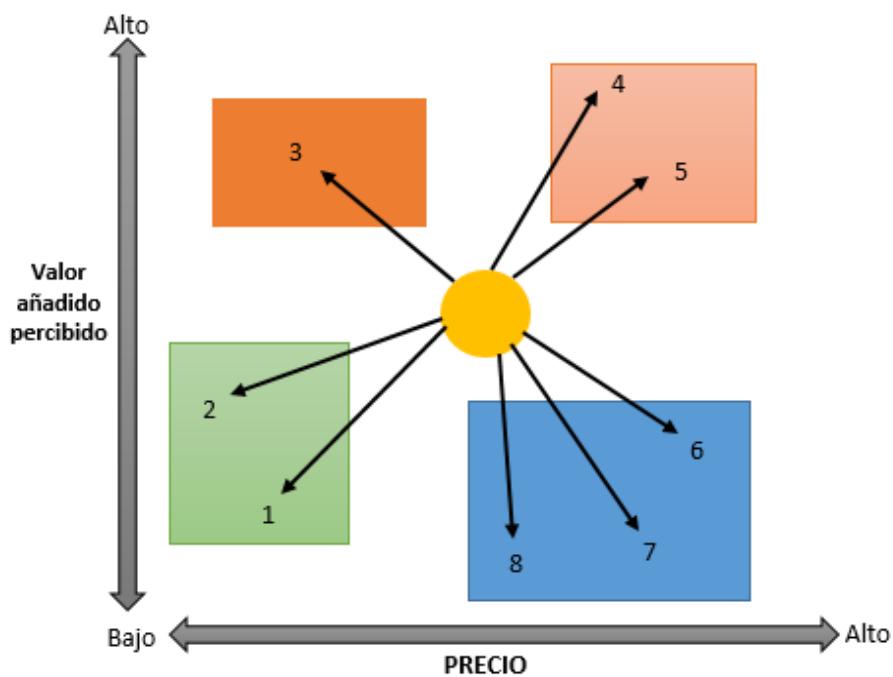
- Mucha exportación de conservas de anchoa da lugar a un aumento de la competencia
- Nuevo Mercado, desconocido para la empresa
- Productos sustitutivos a la conserva de anchoas
- Dificultad para encontrar canales de venta e intermediarios en el país
- Inversión en publicidad del producto y distinto idioma

## 6. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

El diseño de las estrategias de marketing es una de las principales herramientas que hay que tener claras dentro la planificación de la empresa. Las estrategias definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de la compañía analizada y es necesario identificar una serie de factores clave: los productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad (en este caso solo se va a exportar un producto, la anchoa), seleccionar al público objetivo, definir el posicionamiento de marca que se quiere conseguir en la mente de los consumidores y tomar decisiones sobre las diferentes variables que forman el marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación. Más adelante se construirá un plan de acción con las últimas variables nombradas para el mercado francés.

### 6.1 El Reloj Estratégico

Para comenzar con un análisis de las estrategias de “El Capricho” es interesante hacer mención a “El Reloj estratégico”, un concepto desarrollado por Cliff Bowman, el cual, estudia la economía de las empresas mediante una matriz y un estudio de combinaciones de valores percibidos, precios de bienes y servicios para fijar las estrategias competitivas en un mercado.



Fuente: Elaboración propia

**Estrategias de precios bajos (1 y 2):** La primera posición, conocida como “sin filigranas”, se dirige a consumidores que no les importa la calidad del producto y sensibles al precio. Esta estrategia se aplica a productos caracterizados por un bajo precio y valor percibido. Sin embargo, la segunda posición (“Precios bajos”), incluye bajos precios intentando mantener cierto nivel de calidad. En este nivel de estrategia pueden incluirse empresas que basan su funcionamiento en el “low cost”.

**Estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio (3):** Se conoce como estrategia “híbrida”, se ofrece una buena relación calidad-precio de los productos. Es decir, productos a un precio relativamente bajo, pero con cierto punto de diferenciación que en ocasiones puede responder a grandes campañas de marketing o factores emocionales. Las empresas que la aplican deben conocer los gustos y necesidades de los consumidores. Por lo tanto, “El Capricho”, al enfrentarse a un mercado desconocido no debe aplicar este tipo de estrategia.

**Estrategias orientadas a la diferenciación (4 y 5):** En la posición nº 4 se opta por crear un alto valor percibido por el cliente manteniendo precios similares o algo más altos (diferenciación amplia), sin renunciar a aumentar la cuota de mercado. Para empresas establecidas hace años y con un cliente fiel. En un principio, esta estrategia parece un tanto arriesgada para la empresa conservera, debido a que al internacionalizarse no va a tener clientes fieles al instante. Pero, por otro lado, es una estrategia idónea para “El Capricho”, ya que ofrece un producto de calidad a un precio no excesivamente alto, apto para todo tipo de consumidores y teniendo en cuenta, según lo analizado en el entorno económico, la buena situación de poder adquisitivo de los consumidores franceses y la importancia de la calidad del producto a la hora de comprar.

En el punto 5, se trata de una “diferenciación segmentada”, donde se ofrece bienes de alto valor añadido a un precio significativamente alto. Orientada a segmentos de alto poder adquisitivo y perdiendo exclusividad. Es propio de compañías que apuestan por la alta diferenciación e incluso la distinción o el lujo.

**Estrategias orientadas al fracaso (6, 7 y 8):** Suelen ser estrategias de mercado que se dice que llevan al fracaso, como en la posición nº 6 donde se ofrece precios superiores al valor añadido. Respecto a la estrategia 7, solamente es realizable en ciertas situaciones de mercado en las que existan condiciones de monopolio y de insuficiencia de mercado. Por último, la nº 8 reduciendo el valor percibido con precios elevados. En conjunto, no son las rutas competitivas más recomendables para la empresa.

## **6.2 Crecimiento y desarrollo de la empresa**

El concepto “crecimiento” incluye los incrementos de tamaño en las variables de la empresa como la producción, las ventas, el volumen de activos o los beneficios. Es importante porque a medida que el entorno es más competitivo y dinámico es necesario mantener la posición competitiva. El concepto de “desarrollo” hace referencia a las decisiones que se toman en relación con la evolución futura del campo de actividad (conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa), tanto en aspectos cuantitativos (crecimiento) como en cualitativos (composición de la cartera de negocios).

“El Capricho” va a centrarse en una estrategia de expansión, concretamente, una estrategia dirigida al desarrollo de mercados (Estrategia de crecimiento de la matriz de Ansoff, 1957). Es decir, trata de introducir un producto tradicional en un nuevo mercado aprovechando las capacidades de producción existentes para vender su producto en un ámbito diferente al actual. Cuando se dice nuevo mercado, se trata de una referencia a una nueva área geográfica. En este caso, va a vender su producto (la anchoa) en una nueva área, Francia.

¿Qué impulsaría a la empresa a comercializar en un nuevo mercado como Francia?

Actualmente la empresa busca la internacionalización, simplemente para crecer como empresa tanto en el ámbito interno como en el externo, generar beneficios, tener un producto reconocido a nivel internacional, por la saturación del mercado actual y para crear valor. “El Capricho” cuenta con la ventaja de ser una empresa que lleva muchos años en el sector, produciendo mediante un proceso tradicional y obteniendo un resultado de calidad. Además de haber actuado a través de ferias en distintos mercados y teniendo clientes franceses actualmente. No obstante, es un proceso lento y progresivo, esto se debe a el desconocimiento del mercado destino, un aumento de los costes para la empresa (transporte, distribución, publicidad...) e inversiones iniciales. Por lo tanto, se debe desarrollar un plan de marketing operativo para fijar una estrategia sobre las variables del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

### **6.3 Segmentación y Posicionamiento**

La segmentación consiste en dividir el mercado de un producto en una serie grupos y subgrupos internamente homogéneos (mismas necesidades). La finalidad de la segmentación es conocer a los consumidores del producto elaborado por la empresa.

La empresa “El Capricho” necesita tener una buena capacidad de segmentación ya que es uno de los elementos decisivos del éxito. Se va a realizar una segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Una vez realizada la segmentación se debe tener como resultado segmentos de mercado con las siguientes características:

1. Ser *intrínsecamente homogéneos*: los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible.
2. *Heterogéneos entre sí*: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
3. *Grandes*: para poder garantizar la rentabilidad del segmento
4. *Operacionales*: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing.

#### **Tipos de segmentación:**

Segmentación geográfica: En primer lugar, se realiza una segmentación geográfica, el objetivo de la empresa es llegar al mayor público posible, por lo que es importante fijar desde un principio las ciudades francesas dónde se va a comercializar el producto y para ello se ha hecho una selección de las ciudades más grandes y con más habitantes de Francia. El producto se podría comercializar en las siguientes ciudades teniendo en cuenta la población a finales de 2015:

1. París: 2 240 000 habitantes
2. Marsella: 852 000 habitantes
3. Lyon: 496 000 habitantes
4. Toulouse: 453 000 habitantes
5. Niza: 344 000 habitantes
6. Nantes: 292 000
7. Strasbourg: 274 000 habitantes
8. Montpellier: 268 000 habitantes
9. Burdeos: 241000 habitantes
10. Lille: 229000 habitantes

Segmentación psicográfica, demográfica y conductual: Francia, como hemos podido observar en el análisis económico, se encuentra en una buena situación económica en los hogares. Los franceses consideran el consumo como un “placer” por lo que introducir un producto gourmet no supondría un problema como podía pasar en países subdesarrollados o con una mala situación del PIB per cápita. El consumidor francés principal va a estar entre los 40 y los 75 años y va a encontrarse bajo una situación económica acomodada. En Navidades y en verano sería cuando más se vendería el producto, adaptándose al proceso de transformación y etapas de pesca. Sin embargo, habría que realizar un estudio sobre la alimentación en Francia en ambas campañas.

### **Posicionamiento:**

Una vez que se ha realizado la segmentación del mercado adecuada para la empresa, se debe establecer la posición del producto en el mercado seleccionado con el fin de confeccionar un programa de marketing. Para ello, se pueden distinguir dos grupos de posicionamiento:

El posicionamiento centrado en la competencia: consiste en identificar y resaltar las ventajas que posee el producto respecto a sus competidores con la finalidad de asociar esas ventajas a la marca. En el caso de “El Capricho” las ventajas principales son la calidad del producto (Gourmet), la tradición, y la buena relación calidad-precio del producto para tratarse de un producto gourmet.

El posicionamiento centrado en el consumidor: se trata de estudiar las actitudes del consumidor hacia los productos que compiten en el mercado para dotar al producto de aquellos atributos que más se adecuen a las necesidades del segmento en el que se desea situarlo. Para “El Capricho” los atributos que más aprecia el cliente son la calidad y el tamaño del producto, en este caso, la anchoa. Sin embargo, todo atributo influye, por lo que el envasado juega un papel fundamental a la hora de atraer y captar al cliente.

## **7. PLAN DE MARKETING OPERATIVO**

El plan de Marketing operativo consiste en hacer un análisis y un estudio para solventar cada una de las variables de Marketing de la empresa y tomar una decisión sobre cada una de ellas. Se va a hablar sobre el producto, precio, distribución y comunicación.

### **7.1 PRODUCTO**

El producto que se va a comercializar internacionalmente va a ser la anchoa, en concreto la especie “Engraulis encrasiculus” procedente del Mar Cantábrico, elaborada mediante el proceso tradicional y artesanal de la propia empresa y en sus instalaciones.



Entre los atributos intrínsecos del producto, cabe destacar que, evidentemente, la composición de este producto va a ser física, es un producto tratado sin sustancias químicas y con un lento proceso de maduración. En cuanto a la calidad, se puede decir que se sitúa entre muy buena y excelente, como se ha repetido anteriormente se trata de un producto categorizado como “gourmet”.

Dentro de los atributos externos del producto, cabe destacar que los envases y embalajes utilizados en España van a ser del mismo tipo de material que los utilizados para su

## PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

internacionalización en Francia, esto se debe a que, en términos de protección del producto, el sistema de transporte va a ser exactamente el mismo que para el nacional y en cuanto al clima, se podría decir que es semejante al español.

En la promoción del producto, existirán diferentes tamaños de envases según el tipo de consumidor al que se vaya comercializar el producto. Esto se puede entender mediante un breve ejemplo: No es lo mismo vender a un supermercado francés cuyos consumidores van a ser personas individuales que probablemente quieran un envase con una cantidad pequeña y/o mediana de producto, que un restaurante cuya compra será al por mayor, con envases más grandes y mucha más cantidad de anchoa.

En cuanto a tamaño y forma, dependerá del tipo de consumidor, como se ha mencionado anteriormente. Se puede decir que el diseño de la forma y el tamaño son los adecuados, cuando se ve el envase por primera vez da la sensación de tener un producto de calidad ante las manos. Previamente a comercializar el producto se deberá realizar un análisis de los colores que más llaman la atención al consumidor francés a la hora de comprar un producto envasado y posteriormente, a medida que se vaya introduciendo el producto en el mercado se analizará las ventas del producto en los distintos tamaños de envase.

En el etiquetado el idioma sería el del mercado objetivo, por lo tanto, el “francés”, la legislación debería contener el país de origen, la empresa que lo fabrica, el peso y la información adecuada sobre los ingredientes y finalmente, se pondrían todas las características del producto.

En cuanto a los atributos intangibles se destaca la marca y el “made in”. La marca es la de la propia empresa, “El Capricho”, se trata de una marca desconocida mundialmente ya que está en proceso de internacionalizarse, por lo que se podría situar como una marca del norte de España que se adaptaría a la demanda de las ciudades francesas, tendría una rápida penetración y no habría rechazo por el origen del producto, sino valor de “made in” por la buena reputación de las anchoas de esta parte de España. Entre las desventajas estarían la no obtención de economías de escala y el desconocimiento de la marca internacionalmente. Para profundizar en el conocimiento de la marca, la mejor manera es la forma visual con las siguientes imágenes:



FORMATOS



En cuanto al “made in” se podría decir que el producto de “El Capricho” no se vería afectado por ello, siempre ha habido cierta rivalidad comercial entre España y Francia con algunos productos, como, por ejemplo, el vino, pero las anchoas de Santoña tienen buena fama, el envase tendrá idioma francés y no se produciría rechazo por el origen del producto.

## 7.2 EL PRECIO

El precio es una variable fundamental dentro del Marketing por las siguientes razones (Antoni Serra, 2011):

- Es un instrumento a corto plazo, con el que se puede actuar con una rapidez y flexibilidad mayores a las de otros instrumentos del marketing.
- Es un indicador de calidad.
- Es un poderoso instrumento competitivo.
- Actúa como regulador del volumen de la demanda.
- Incide directamente sobre los ingresos y los beneficios.

Es necesario, no solo hablar del precio de venta del producto, sino que se debe establecer una serie de variables dentro de la empresa, el mercado y el producto.

### Variables de la empresa:

La variable más importante en este apartado son los costes, en primer lugar, habría que nombrar las tarifas arancelarias de este tipo de producto que están gravadas con un 25% en las conservas. En segundo lugar, los costes de fabricación y producción cuyos datos no pueden ser proporcionados por la propia empresa (“El Capricho”), pero sí, la información sobre el coste en términos temporales del proceso de producción, desde que se compra de febrero a diciembre hasta la primera campaña de venta (Navidad), se está produciendo la anchoa, debido a que se compra fresca. Por último, los costes de transporte desde sus instalaciones a los distintos establecimientos franceses dónde se quiera vender el producto, esto se llevaría a cabo mediante transporte marítimo y transporte terrestre. También, hay que tener en cuenta otros dos costes que no se han nombrado, los costes de la distribución y la comunicación.

### Variables del mercado:

En cuanto a la demanda de anchoas en Francia, se debería hacer un estudio dentro de los hábitos de compra y consumo de la anchoa por los consumidores y las preferencias de estos. Se puede afirmar que consumen menos el producto que en España. Sin embargo, gracias a un mayor poder adquisitivo en los hogares y el crecimiento económico del mercado, pueden aceptar precios más altos.

La competencia tiene un menor grado de rivalidad y actuación que en España, existen empresas que se dedican a vender anchoas en conserva como: Carrefour drive, Ooshop, Eric blur, Blason de Mónaco, Roque le drive, Roqué á collioure... La primera ventaja competitiva de “el Capricho” frente a estas otras marcas es el diseño del envase, mucho más atractivo y elegante. El “made in” actúa positivamente ya que las anchoas de España son muy conocidas, teniendo en cuenta que el producto es Gourmet, tendrá un precio de exportación alto debido a su calidad. A su vez, se podría decir que es una competencia monopolística, según la diferenciación de la marca y el producto habría una mayor o menor fijación de precios.

Si se habla de las restricciones cabe destacar una tarifa arancelaria del 25% y unas contingencias de la anchoa que se mantienen en 2500 toneladas la anchoa salada o en salmuera, y se crea un nuevo contingente para anchoa congelada de 1.000 t., ambos al 0%. Sin embargo, estos datos son establecidos por la UE y no afectan a las exportaciones e importaciones entre España y Francia por ser miembros de la Unión Europea.

**Variables del producto:**

Relacionado con la fijación del precio del producto se puede decir que va a seguir distintos tipos de estrategias, entre ellas destacamos la “descremación”, basada en poner unos precios más elevados. Esto se debe a que se trata de un producto diferenciado, difícilmente imitabile y con una demanda inelástica cuyos clientes van a aceptar y pagar el precio del producto por su alta calidad. Además, para compensar los costes de comercialización en la internacionalización los precios de exportación serán superiores a los domésticos. Otras estrategias que se van a seguir son:

**Precios dinámicos:** los precios variarán en función del nivel de la demanda y de otros factores. Por ejemplo, en campaña de verano, se ofertarán precios más bajos con el objetivo de atraer a más consumidores. Mientras que en la campaña de Navidad se harán distintas promociones.

**Precios de prestigio:** Los precios serán más elevados a los de la competencia debido a que se trata de un producto diferenciado (alto nivel de calidad) y poco común de ver en supermercados del día a día.

**Precios psicológicos:** con el propósito de dar la impresión de ofrecer un servicio de calidad superior y exclusivo, los precios ofertados para los distintos formatos tendrán como última cifra 50 o 99.

| FORMATOS                     | ESPAÑA € | FRANCIA € |
|------------------------------|----------|-----------|
| FORMATO PEQUEÑO 8-10 FILETES | 6,25€    | 7,99€     |
| FORMATO 16-18 FILETES        | 10,07€   | 11,50€    |
| FORMATO DE 18-20 FILETES     | 16,95€   | 18,50€    |
| FORMATO DE 30-35 FILETES     | 24,31€   | 26,99 €   |
| FORMATO DE 40-45 FILETES     | 30,56€   | 32,50 €   |

Se cree conveniente elegir una estrategia de fijación de precios para un nuevo mercado, la cual consistirá en fijar precios elevados (como se puede observar en la tabla anterior), con la finalidad de obtener ingresos máximos de los segmentos dispuestos a pagar ese precio, que, como se aclaró, el principal consumidor va a poseer una renta acomodada. Para ello: La imagen y la calidad del producto deben sustentar este precio elevado, debe haber una cantidad suficiente de compradores, los costes de producción de un volumen más pequeño no deberán ser tan altos como para eliminar la ventaja de cobrar más y no debe ser fácil para los competidores penetrar el mercado y vender el producto más barato.

Otra variable del producto que cabe hacer mención es la de los incoterms (EXW, CPT, CFR, CIP, CIF, DAP, DAT, DDP) se tratan de reglas internacionales regidas por la Cámara de Comercio Internacional que determinan el alcance del precio, el momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador, el lugar de entrega de los productos, quien contrata y paga el transporte, quien contrata y paga el seguro y qué documentos tramita cada parte y su costes.

## 7.3 LA DISTRIBUCIÓN

La distribución internacional son todos los métodos que se realizan con el fin de que el producto, en este caso, la anchoa de la empresa “El Capricho” llegue a los consumidores finales. Para ello existen los canales de distribución o canales de venta y serán todos los posibles con tal de vender el producto.

“El Capricho” es una de las empresas que forman un consorcio llamado “Santander Fine FOOD” con la intención de exportar sus productos internacionalmente, esto facilitará darse a conocer en Francia, uno de los mercados de actuación. Además de haber estado presentes en ferias y de tener actualmente clientes en el país.



La presencia de un agente distribuidor facilitaría la venta ya sea a través de un mayorista, un detallista, llegando finalmente hasta el consumidor (Canal Largo) o por venta directamente a un consumidor de este tipo de producto (Canal coto). Llevándose este agente una comisión.

La mejor forma de conseguir vender este producto es a través de detallistas que vendan productos gourmet, grandes supermercados muy conocidos y de gran prestigio en Francia, como Carrefour y Auchan, venta directa a restaurantes y venta a través de páginas web francesas de este tipo de producto.

La mejor forma de hacer llegar las conservas de anchoa de la empresa, es a través del transporte marítimo (Barco) y el transporte terrestre (camiones) con el fin de dejar el pedido exactamente en el destino. Habría que estudiar y analizar las diferentes compañías de transporte que pudieran cubrir esta necesidad de la empresa de la manera más rentable posible. Como, por ejemplo: JELCATRANS S.L, TRANSPORTES PINTANA S.L, WAY TRANSPORT EUROPA S.L etc. Se compararían los precios, la calidad del transporte y el tiempo de entrega entre las múltiples empresas que existen actualmente.

Se utilizaría el mismo tipo de embalaje que para su distribución en España, no se trata de un producto frágil, pero tiene que aguantar la temperatura como todos los productos alimenticios, por lo tanto, se debería mantener fresco. De momento, no se va a utilizar almacenes privados, ya que no se sabe el beneficio que se va a sacar al internacionalizar el producto. Sin embargo, a largo plazo sería interesante tener un almacén privado cerca de la costa, que actuara al mismo tiempo de tienda o punto de venta de la anchoa.



## 7.4 LA COMUNICACIÓN

La comunicación es la variable más visible dentro de un plan de marketing operativo, se trata de comunicar información sobre los productos o servicios de una empresa, por parte del vendedor al consumidor potencial, con la finalidad de conseguir vender el bien o servicio y captar clientes. El término “comunicación” a menudo se confunde con el de “publicidad”, sin embargo, la comunicación es mucho más amplia y engloba una gran gama de elementos, entre ellos destacan: La comunicación en la web, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, las gestiones comerciales y otras muchas formas de comunicar.

La comunicación en la web: Se trata de dar toda la información que se pueda de la forma más breve posible, para informar al cliente o cliente potencial sobre el tipo de empresa que es, los productos que venden, como lo consiguen (proceso), como son esos productos y dónde se sitúan sus instalaciones, principalmente. Esto puede variar según el tamaño que tenga la compañía y la cantidad de información que quiera dar para comunicar al consumidor.

Para ello “El Capricho” posee su propia página web ( <http://www.elcapricho.es/indexen.html> ) en la que se habla sobre la empresa, su filosofía, los productos y su localización. Dentro de la página web se incluyen diferentes redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter y Youtube, además posee un correo electrónico ( [elcapricho@elcapricho.es](mailto:elcapricho@elcapricho.es) ) para que el cliente tenga la posibilidad de ponerse en contacto con la empresa. La página web solo está disponible en dos idiomas (español e inglés), por lo que sería de gran ayuda añadir el francés como tercer idioma, a la hora de internacionalizarse en este país. Otro método de comunicación en la web interesante sería a través de “banners web”, “ad flotante” o “ad expandible”, los tres son métodos publicitarios por visualización para lograr que el máximo posible de personas vea el producto.



La publicidad: Se trata de exponer el producto a través de diferentes medios de comunicación con el fin de atraer a los consumidores potenciales. Para ello se ha planteado distintos tipos de medios:

- *La prensa escrita:* se necesitaría hacer un análisis de los periódicos más leídos en cada ciudad francesa para penetrar en el consumidor, es decir, tener controlados los hábitos de lectura, la tirada y la penetración en cada ciudad francesa donde se va a vender el producto y aprender a manejar la comunicación mediante la lengua francesa (el tipo de humor, expresiones y lenguaje para llamar la atención de los lectores). Obviamente supondría un alto coste económico cuya rentabilidad debería ser planteada por la empresa.

### PRENSA ESCRITA DIARIA MÁS POPULAR EN CADA CIUDAD OBJETIVO

|                           |       |                     |             |
|---------------------------|-------|---------------------|-------------|
| LE PARISIEN / AUJOURD'HUI | París | L'EST RÉPUBLICAIN   | Nancy       |
| LE FIGARO                 | París | MIDI LIBERE         | Montpellier |
| LE MONDE                  | París | LA PROVENCE         | Marsella    |
| LIBÉRATION                | París | LA DÉPÈCHE DU MIDI  | Toulouse    |
| LA CROIX                  | París | DERNIÈRES NOUVELLES | Estrasburgo |
| 20 MINUTES                | París | D'ALSACE            |             |
| DIRECT MATIN              | París | SUD OUEST           | Burdeos     |
| L'EQUIPE                  | París | LE PROGRÈS          | Lyon        |
| LES ECHOS                 | París | LA VOIX DU NORD     | Lille       |
|                           |       | LE DAUPHINÉ LIBÉRÉ  | Veurey      |

## PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

- *La radio:* sería un caso parecido al de la prensa, se debería analizar los hábitos de consumo (distintas horas y emisoras) y las radios con mayor alcance. Posteriormente, crear una cuña con un mensaje breve y claro en el idioma del mercado objetivo. Tiene que ser un tanto ingenioso ya que lo importante de este método publicitario es que la audiencia francesa se quedase con el nombre de la marca “El Capricho” que ha hecho un anuncio tan interesante, es decir, que se encarguen de buscar de que marca se trata. Las radios más escuchadas en Francia son:
  - RTL
  - NRJ
  - Virgin 17
  - Skyrock
  - Fun radio
  - Europe 1
  - Nostalgie
- *La Publicidad exterior:* únicamente consistiría en poner carteles en buenas ubicaciones, dónde hubiera mucho tránsito de personas y cerca de las zonas comerciales con supermercados e hipermercados dónde se promocionase la anchoa de “El Capricho”. Otra manera de publicidad exterior interesante sería la publicidad móvil o semimóvil, es decir, anuncios en el interior y exterior de los taxis y autobuses.
- *La Publicidad en el punto de venta* mediante azafatas ofreciendo el producto como muestra y cabeceras de góndola.

Otras formas de comunicación: Se trata de buscar maneras de comunicar distintas a las anteriores que tengan más tirón a la hora de vender un producto alimenticio. Las más interesantes serían la promoción en el punto de venta tanto en supermercados, centros comerciales o tiendas gourmets y mediante ferias o exposiciones como se ha estado haciendo hasta ahora y ha funcionado para captar clientes de este país.

Se considerará importante, como medio para publicitar la marca, estimular la comunicación interpersonal (boca-oreja o “word of mouth”), por lo que se podría crear una buena imagen que se extienda entre los consumidores y que hoy en día es más sencillo gracias a aplicaciones móviles como Whatsapp o Facebook Messenger.

## 8. EJECUCIÓN Y CONTROL

La elección de una buena estrategia y su correcta ejecución son acciones imprescindibles para el éxito de cualquier empresa, y el triunfo del planteamiento del proyecto. Se pueden dar cuatro situaciones en función de su resultado:

- Éxito (buena elección y ejecución, se cumplen los objetivos y es la mejor situación posible)
- Problemas (buena elección y mala ejecución),
- Rescate (mala elección y buena ejecución)
- Fracaso (mala elección y ejecución, peor situación posible).

Para una posible ampliación de este trabajo, se propone un plan de costes de apertura y un análisis de hábitos de consumo de conservas con datos específicos, así como un proceso de control que permita seguir la consecución de los objetivos marcados (aumento de ventas y producción, obtener rentabilidad y beneficios, tener un reconocido prestigio globalmente, etc.)

## 9. CONCLUSIÓN

El mercado de la anchoa a nivel nacional está saturado, existe mucha rivalidad e intensidad competitiva, sobre todo en el norte de España. Hay que buscar nuevas formas de crecer y darse a conocer, una de ellas es a través de la internacionalización en un mercado objetivo con menos saturación y competencia en el que se pueda destacar. El mercado objetivo que menos costes suponía y que estuviera económicamente en crecimiento era Francia.

La empresa “El Capricho” fabrica un producto de calidad, tanto a nivel de envase como en el sabor de su propio producto. Es la principal ventaja competitiva frente a los competidores franceses, que apenas venden anchoas categorizadas como “Gourmet” o gama alta. Además, Francia es un país que está en una situación económica mejor que España, lo que supone una oportunidad para que la empresa se internacionalice, siguiendo una estrategia de diferenciación y aumentando los precios respecto a los nacionales, permitiendo cubrir una gran parte de los costes.

En mi opinión, antes de internacionalizarse se debería realizar un estudio de consumo de la anchoa en el mercado francés, con el fin de comprobar los hábitos de consumo de este producto en las distintas ciudades donde se quiere comercializar. La primera forma de internacionalizarse es aumentando las ferias de anchoa en el país y mediante el apoyo del consorcio “Santander Fine Food”, ayudando a la empresa a adentrarse lentamente en el mercado objetivo. Una vez internacionalizada, se debería de analizar las diferentes maneras de llevar el producto al consumidor a través de la comunicación y contactar con una empresa de publicidad dentro del país los primeros años. Una manera de ahorrar costes a largo plazo, es haciendo pequeñas inversiones en tiendas propias, pero únicamente se realizará cuando el producto ya esté internacionalizado y se haya conseguido cierto beneficio. Por último, concluir, en que la empresa puede crecer internacionalmente si se lo plantea, siguiendo un buen control y ejecución de los procesos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ❖ EXPANSIÓN (2016) / DatosMacro.com. PIB España.  
<http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- ❖ GLOBAL RATES (2016). Inflación en España - índice de precios al consumo (IPC).  
<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>
- ❖ INFORME DEL CONSUMO DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA 2015. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente- Gobierno de España.
- ❖ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). FACTORES DEMOGRÁFICOS
- ❖ EXPANSIÓN (2016) / DatosMacro.com. PIB FRANCIA.  
<http://www.datosmacro.com/pib/francia>
- ❖ GLOBAL RATES (2016). INFLACIÓN FANCIA 2016 – IPC. <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/francia.aspx>
- ❖ SANTANDER TRADE- PERFIL DE CONSUMIDOR FRANCÉS.  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>
- ❖ SANTANDER TRADE- POLÍTICA Y ECONOMÍA EN FRANCIA.  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/politica-y-economia>
- ❖ INFORME DE LA ANCHOA 2013. MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIOAMBIENTE.
- ❖ INFORME DE LA ANCHOA 2016. MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIOAMBIENTE.
- ❖ MUNUERA ALEMÁN, J. Y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. (2012). *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC
- ❖ INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR “EL CAPRICHÓ” SOBRE PROVEEDORES, CLIENTES Y DISTRIBUIDORES.
- ❖ TEMARIO DE LA ASIGNATURA “MARKETING INTERNACIONAL” - UNIVERSIDAD DE CANTABRIA, Departamento de Administración de Empresas.
- ❖ MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS POPULARES EN FRANCIA. Prensa escrita y Radio. <http://www.prensaescrita.com/europa/francia.php> / <https://xn--laclassefranaise-npb.es/cultura-francesa/radios-francesas/>