



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO ACADÉMICO 2016-2017**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Negocio Internacional

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA  
DESTILERÍA SIDERIT EN ALEMANIA**

**STRATEGY FOR INTERNATIONAL EXPANSION OF  
SIDERIT DISTILLERY IN GERMANY**

AUTOR: Paula Gómez Santiago

DIRECTOR: María Obeso Becerra

JUNIO 2017

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2. SOBRE SIDERIT</b>	<b>7</b>
2.1. Historia	7
2.2. Análisis interno	8
<b>3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>9</b>
3.1. Decisión de entrada en nuevos países	9
3.2. Elección del país de destino	10
3.2.1. Alemania	11
3.2.1.1. Factores contextuales	12
3.2.1.2. Ajuste producto-mercado	13
3.2.2. Estados Unidos	16
3.2.2.1. Factores contextuales	16
3.2.2.2. Ajuste producto-mercado	17
3.2.3. Brasil	19
3.2.3.1. Factores contextuales	19
3.2.3.2. Ajuste producto-mercado	20
3.2.4. Elección del país	23
3.3. Método de entrada	23
3.4. Negociación en el país	24
<b>4. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL</b>	<b>25</b>
4.1. Estrategia de internacionalización	25
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>27</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>28</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

<b>Gráfico 2.1.</b> Perfil estratégico interno	<b>8</b>
<b>Tabla 3.1.</b> Matriz de selección de mercados.	<b>11</b>
<b>Gráfico 3.1.</b> Evolución del PIB per cápita en Alemania 2006-2016.	<b>13</b>
<b>Gráfico 3.2.</b> Evolución del consumo per cápita en litros de bebidas espirituosas en Alemania 2006-2014.	<b>14</b>
<b>Gráfico 3.3.</b> Evolución del PIB per cápita en EEUU 2006-2016.	<b>17</b>
<b>Gráfico 3.4.</b> Evolución del consumo per cápita en litros de bebidas espirituosas en EEUU 2006-2014.	<b>18</b>
<b>Gráfico 3.5.</b> Evolución del PIB per cápita en Brasil 2006-2016	<b>21</b>
<b>Gráfico 3.6.</b> Evolución del consumo per cápita en litros de bebidas espirituosas en Brasil 2006-2014.	<b>21</b>
<b>Tabla 3.2.</b> Matriz de selección de mercados con resultados.	<b>23</b>

## RESUMEN

La internacionalización es cada vez más frecuente, no ya sólo en grandes organizaciones, si no también en las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, algo que muchas PYMES ignoran es la necesidad de realizar un plan estratégico de internacionalización con anterioridad a la expansión. Por ello, el objetivo de este trabajo de fin de grado consistirá en la elaboración de un plan de internacionalización para una pequeña empresa. Demostrando, así, la importancia de llevar a cabo dicho plan y ayudando, a ésta y a otras PYMES a elaborarlo.

La empresa sobre la que se ha elaborado el estudio es Destilería Siderit S.L., una micro-destilería situada en el norte de España, fabricante de bebidas espirituosas *premium*, y con una creciente presencia en el extranjero. En primer lugar, el análisis interno realizado, ha permitido identificar sus fortalezas y debilidades: una gran capacidad en I+D, pero con una reducida plantilla que podría suponer una limitación a su expansión internacional. En cuanto a esta última, se han valorado tres posibles destinos —Alemania, Estados Unidos y Brasil—, analizando para ello, sus factores contextuales y el ajuste producto-mercado. Dadas sus favorables características, se ha elegido Alemania como el destino más adecuado. El hecho de pertenecer a la Unión Europea y la reducida dimensión de la destilería, entre otros factores, indican que el método más apropiado para entrar en dicho país es la exportación. Por último, la homogeneización de gustos y la inexistencia de diferencias significativas entre ambos países, proponen la estrategia de internacionalización global como la más apropiada en este caso.

Se concluye que Siderit tendrá una exitosa acogida en el mercado alemán, dada la estabilidad tanto de éste como de la industria de espirituosas, y la concordancia entre los gustos de los consumidores y las características de los productos de la micro-destilería.

## ABSTRACT

Internationalization is becoming increasingly common, not just in big organizations but also among small and medium-sized enterprises (SMEs). Nevertheless, something many SMEs ignore is the importance of elaborating a strategic plan before entering a foreign market. Thus, the purpose of this paper is to develop a strategic plan for the expansion of a small-sized enterprise. Thereby, showing the importance of elaborating said plan, and helping this and other SMEs to develop their own.

The company chosen for the study is a Destilería Siderit S.L., a micro-distillery located in the north of Spain, a premium spirits maker with a growing presence in foreign markets. First, the internal analysis conducted, has allowed us to identify its strengths and weaknesses: a great innovative capacity, but with a very reduced workforce, which could limit its international expansion. In relation to the latter, three possible target countries have been evaluated —Germany, the United States and Brazil—, analysing their contextual factors and product-market fit. Given its favourable characteristics, Germany has been selected as the most suitable market. The fact that both countries belong to the European Union and the distillery's reduced sized, among other factors, indicate that the most appropriate entry method is exporting. Lastly, the homogenization of consumer tastes and the inexistence of significant differences between both countries, make the global internationalization strategy the most suitable one.

It may be concluded that Siderit will have a successful reception in the German market, given its stability, the spirits industry's favourable forecast, and the consistency between German consumer tastes and the products offered by Siderit.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la internacionalización ya no es una decisión sólo de las grandes compañías, si no que cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que optan por ella. En España, esto se ha visto potenciado por la crisis económica sufrida, que ha obligado a las empresas a buscar suerte en mercados exteriores. Así, en el último año las exportaciones españolas han crecido más que las del resto de mercados europeos, alcanzando los 255.000 millones en 2016 (Expansión, 2017).

Sin embargo, el salto al exterior requiere de un estudio y análisis previo del mercado y la empresa, que garantice, en la medida de lo posible, la viabilidad de la expansión. Y es aquí donde se encuentra el principal problema: según Juan Suárez Terol, consultor de comercio exterior, *“el 80% de las PYMES españolas no tienen un plan estratégico para salir al exterior”* (ABC, 2012). Esto lleva a recalcar la importancia que tiene realizar un estudio exhaustivo antes de introducirse en un nuevo mercado, y es en lo que consistirá este trabajo de fin de grado.

La empresa sobre la que se realizará el plan de internacionalización será Destilería Siderit S.L., una micro-destilería situada en Cantabria y con una creciente presencia a nivel internacional. Ésta ha sido elegida por el hecho de tratarse de una empresa local y por la novedad que supone que una organización de tan reducidas dimensiones tenga una gran actividad a nivel mundial.

El trabajo se dividirá en tres apartados principales, a los que seguirá un apartado de conclusiones. Éstos son los siguientes:

En primer lugar, una sección “sobre Siderit”. En ésta se tratará la historia y datos de interés de la empresa y se realizará un análisis interno de la misma, a través del “perfil estratégico interno”. En segundo lugar, se desarrollará el propio plan de internacionalización, explicando los motivos que han llevado a tomar la decisión de internacionalizarse y estudiando 3 posibles nuevos destinos para la micro-destilería a través de una matriz de selección de mercados. Una vez determinado el más favorable, se elegirá el método de entrada al mismo y se realizará un breve estudio sobre la cultura de negocios de dicho país.

Para finalizar, en el apartado “gestión de la empresa multinacional” se estudiarán los distintos enfoques estratégicos por los que puede optar una empresa internacional y se designará el más adecuado para Siderit.

## 2. SOBRE SIDERIT

En este apartado se introducirá la empresa objeto de estudio a través de dos subapartados: historia y análisis interno.

En el primero se explicará cómo surgió Siderit y su trayectoria hasta la actualidad. Por su parte, el análisis interno consistirá en un estudio de la empresa con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades.

### 2.1. HISTORIA

Desde 2008, a consecuencia del éxito que tuvo el combinado “*gin-tonic*”, el mercado de la ginebra comenzó a sobredimensionarse. Es entonces cuando los fundadores de Siderit, David Martínez y Rubén Leivas, ven una clara oportunidad de negocio, y empiezan a valorar la posibilidad de introducirse en el mercado. Sin embargo, no es hasta el año 2013 que esta idea toma forma y alquilan una nave de 80 m<sup>2</sup> en el pueblo de Tanos, Cantabria, donde establecen su micro-destilería. Así comienza la andadura de Siderit, cuyo nombre proviene de la denominación científica del “té del puerto” (“*Sideritis Byssopifolia*”), uno de los ingredientes principales utilizado en la elaboración de su ginebra.

Éste es su producto original, y el que más peso sigue teniendo en su producción, a la que se incorporó posteriormente el vodka y, recientemente, el vermut. De la primera se pueden encontrar actualmente 3 variedades: Ginebra clásica (*Gin Classic*), sabor lima (*Gin Gingerlime*) y sabor hibisco (*Gin Hibiscus*). Por su parte, del vodka y vermut sólo encontramos una variedad: el “Vodka Lactée” y “Vermut Rojo” respectivamente.

En sus comienzos, la fabricación mensual de la micro-destilería era de 300 botellas al mes, unas 10 botellas al día. Posteriormente, en el año 2015, se inició su expansión internacional, exportando actualmente a 30 países. Desde entonces, la producción se ha multiplicado por 80, fabricando diariamente, en 2016, alrededor de 800 botellas. Su objetivo es llegar a una producción de 75.000 botellas al año de ginebra y 150.000 de vodka.

Este gran éxito ha provocado que las instalaciones de Tanos no sean suficientes para afrontar el creciente aumento de la producción, por lo que el próximo mes de julio ésta se traspasará a una nueva nave de 900 m<sup>2</sup> ubicada en Puente Arce, Cantabria.

Es importante destacar que la premisa de los emprendedores cántabros es producir un producto artesanal y de altísima calidad, por lo que todos ellos pertenecen a la categoría de espirituosas *premium* —de alta gama— Esto queda respaldado por sus buenos resultados en diversos concursos internacionales, entre los que destacan:

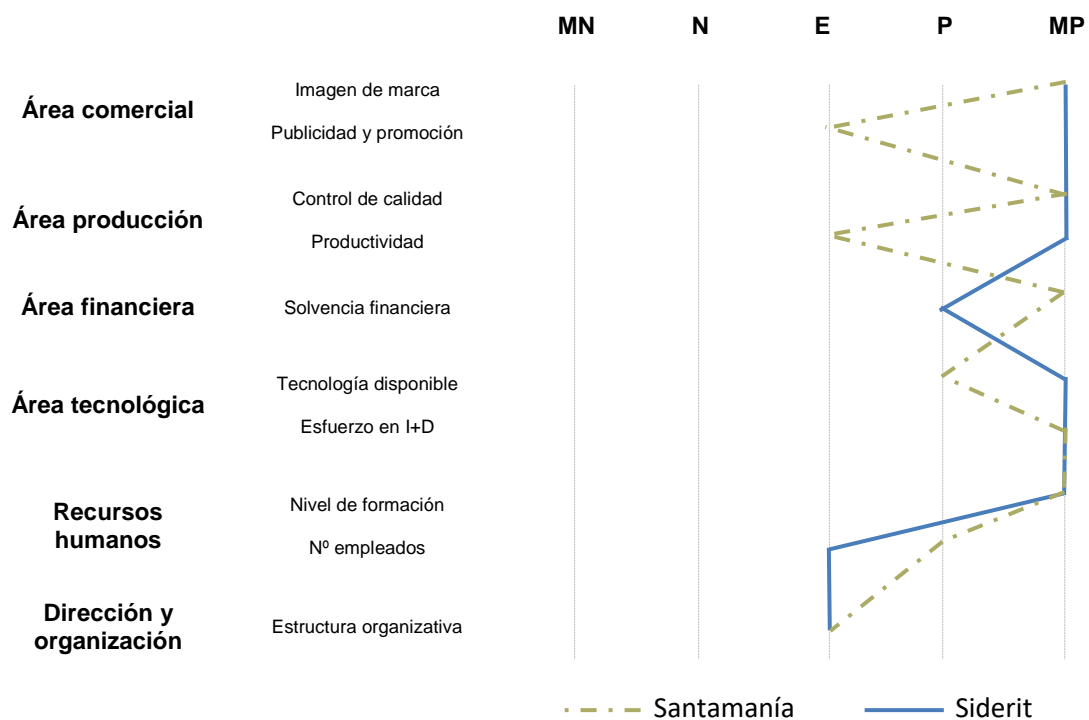
- Medalla de oro en la “*World Spirits Competition 2014*” (“Competición mundial de espirituosas”) de San Francisco.
- Premio al “mejor gin-tonic de Inglaterra” en la “*International Wine & Spirits Competition 2015*” (“Competición internacional de vino y espirituosas”) de Londres.
- Medalla de oro en el mundial de Bruselas: “*Spirits Selection 2015*”.

En cuanto al futuro, David y Rubén ya están trabajando en su próximo proyecto: un museo dedicado a la ginebra que posea la mayor exposición del mundo de botellas de esta bebida, consiguiendo así su inscripción en el libro de récords Guinness. Asimismo, se incluirán visitas guiadas en distintos idiomas, lo que permitirá la entrada de potenciales clientes y una buena y mayor promoción de su imagen.

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno de una empresa consiste en el estudio de sus diferentes áreas y factores con el fin de detectar sus fortalezas y debilidades. Para ello, utilizaremos la técnica del “perfil estratégico interno”, en la que se valorarán y compararán diferentes factores de las áreas funcionales de Siderit, con las de uno de sus principales competidores. En este caso se ha elegido la destilería madrileña Santamanía, basándose en que produce tanto ginebra como vodka de categoría *premium* y en que sus dimensiones y recursos no distan en gran medida de los de Siderit. La comparación entre ambas destilerías se puede observar en el siguiente gráfico 2.1, las distintas variables están valoradas de muy negativo (“MN”) a “muy positivo” (“MP”).

**Gráfico 2.1. Perfil estratégico interno**



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, en cuanto a la imagen de marca, ambas destilerías obtienen la calificación de “muy positivo”, pues tanto Siderit como Santamanía han obtenido numerosos premios y buenas posiciones en distintos concursos internacionales. Por el contrario, en publicidad y promoción, destaca la destilería cántabra, ya que, a pesar de que ambas tienen presencia en las redes sociales más importantes, esta última cuenta con alrededor de 44.600 seguidores en Facebook, 2.400 en Twitter y 9.000 en Instagram, mientras que su competidora apenas cuenta con 4.300, 1.400 y 900 seguidores respectivamente.

Respecto al control de calidad, las dos micro-destilerías tienen como objetivo central la calidad de sus productos, utilizando para ello materias primas de buena calidad y siendo considerados sus productos como *premium*, por lo que es un factor “muy positivo” en ambos casos.



Por su parte, la productividad es mayor en el caso de Siderit que, contando con una nave de 900m<sup>2</sup>, frente a los 1.000m<sup>2</sup> de Santamanía, produce alrededor de 800 botellas al día, mientras que esta última tiene una producción diaria de 275 botellas.

En lo referente al área financiera, la solvencia afecta en ambos casos favorablemente, al ser ésta positiva. No obstante, según los últimos datos disponibles -año 2015-, es notablemente superior en el caso de la micro-destilería madrileña, que cuenta con un coeficiente de solvencia<sup>1</sup> de 66'04% (SABI, 2017a), frente al 34'87% de Siderit (SABI, 2017b).

En cuanto al área tecnológica, se destaca que tanto Siderit como Santamanía utilizan maquinaria de última generación en su proceso productivo. Sin embargo, se ha valorado de forma más positiva a la primera, pues emplea alambiques de cristal, en vez de los tradicionales de cobre, evitando así posibles contaminaciones. En cambio, ambas realizan un considerable esfuerzo en I+D. Ejemplo de esto son las innovaciones como el Vodka Lactée de Siderit, producido a partir de leche o el Vodka de Cerveza de Santamanía.

El nivel de formación se ha considerado muy positivo en ambos casos, pues las dos competidoras cuentan con ingenieros especializados en el área agrícola e industrias alimentarias. En cuanto al número de empleados, Santamanía emplea a 10 personas, mientras que Siderit cuenta únicamente con 4 trabajadores, lo que podría suponer una limitación dada la rápida expansión que está experimentando.

Por último, la estructura se ha valorado en ambos casos como “neutro”, pues aunque no se dispone de información exacta, se presume que las dos micro-destilerías cuentan con estructuras muy simples, dado su carácter artesanal y la pequeña cantidad de trabajadores que las conforman. Esto debería cambiar en el futuro, pues en ambas empresas la internacionalización tiene un peso importante y se prevé un notable aumento de las ventas, por lo que, para hacer frente a este crecimiento, en el medio/largo plazo será necesario contar con departamentos y personal especializados en las distintas áreas (exportación, comercial, producción, etc...).

Una vez hecho el análisis, concluimos que los puntos fuertes de Siderit se encuentran, principalmente, en la tecnología que emplea y el esfuerzo que realiza en I+D, lo que le permite crear productos exclusivos y de calidad. Igualmente, su presencia en las redes sociales fomenta la captación de potenciales consumidores y un contacto más directo con el mercado. En cuanto a sus debilidades, destaca su estructura simple y el bajo número de empleados, pues de no modificarse, supondrán una limitación a su crecimiento.

### 3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Su consolidación en el mercado español y el reconocimiento internacional conseguido a través de los premios obtenidos en diversos concursos, hacen de Siderit una empresa potencialmente exitosa en el exterior.

En este apartado se explicarán los motivos principales que han llevado a la empresa cántabra a su internacionalización y se estudiará la conveniencia de exportar a nuevos países, seleccionando finalmente uno de ellos y desarrollando un plan específico de internacionalización en el mismo.

---

<sup>1</sup> Coeficiente de solvencia = (Fondos propios/Total de activo)\*100

### 3.1. DECISIÓN DE ENTRADA EN NUEVOS PAÍSES

Los factores que llevan a una empresa a desear internacionalizarse pueden ser muy diversos. En función de la causa que los origine, se distinguen:

- **Factores *push* o de empuje:** aquellos asociados a dificultades en el mercado de origen que no permiten a la empresa alcanzar su desarrollo óptimo. Los más comunes son: la saturación o intensa competencia del mercado nacional, la existencia de condiciones desfavorables como crisis económicas o la escasa perspectiva de crecimiento en el país.
- **Factores *pull* o de arrastre:** a diferencia de los factores *push*, éstos no dependen de la situación del mercado de origen, si no que se basan en una actitud proactiva de los directivos de la empresa por internacionalizarse y explotar así otras oportunidades. Esta actitud puede estar motivada por distintas causas como, por ejemplo: el crecimiento y desarrollo económico de países emergentes (p. ej.: países del BRIC), o las facilidades en la obtención de recursos.

En el caso de Siderit, se pueden encontrar tanto factores *push* como *pull* que hacen atractiva su internacionalización. El peso del turismo y la hostelería en la economía española, sectores que en el año 2015 supusieron respectivamente un 11,1% y un 6% del PIB y directamente relacionados con la venta de bebidas espirituosas (los turistas que visitan España gastan un 13% de su presupuesto en bebidas alcohólicas), ha incentivado tradicionalmente la creación de empresas productoras; encontrándonos en la actualidad con un mercado cercano a la saturación. Según datos de la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE), existen en nuestro país alrededor de 385 factorías y 3.380 destiladores artesanales. En cuanto a los factores *pull*, es la actitud proactiva y deseo de los fundadores de Siderit por introducir sus productos en otros mercados, lo que motiva su internacionalización.

### 3.2. ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

El primer paso para realizar un plan de internacionalización es elegir el país en el que se desea introducir el producto. Para ello, en este apartado se analizarán los siguientes aspectos de tres posibles destinos:

- **Factores contextuales:** incluyen el riesgo-país (riesgo político, administrativo y soberano) y las diferencias culturales entre el país de origen y destino (uso y/o consumo, percepción de la empresa, participación de los directivos, etc...).

El riesgo-país se define como el *“posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa exterior localizada en dicha economía”* (Barber & Darder, 2004, pp.61), por lo que será más deseable operar en un sector cuanto menor sea este factor. Del mismo modo, cuanto menores sean las diferencias culturales, más exacto será el conocimiento sobre el mercado de destino.

- **Ajuste producto-mercado:** engloba el ajuste del producto, el potencial del mercado y la estructura competitiva (barreras de entrada, competencia etc...).

El ajuste del producto hace referencia a las modificaciones que se deberían llevar a cabo en el mismo para adaptarlo al país de destino, lo que obliga a incurrir en mayores costes. Será más favorable, por tanto, exportar a aquellos mercados que requieran menos transformaciones en el producto. En cuanto al potencial del mercado, se tienen en cuenta, principalmente, su tamaño,

crecimiento, calidad de la demanda y ciclo de vida del producto. Así, por ejemplo, mercados más grandes permiten un mayor margen de crecimiento. Por último, se estudiará la competencia a través del factor “estructura competitiva”, para lo que se tendrá en cuenta las barreras de entrada al país de destino (estándares requeridos, permisos administrativos, inversión necesaria...) y la competencia en éste. Por consiguiente, un país con numerosas barreras de entrada y elevado número de competidores, se valorará como poco favorable.

Para poder elegir finalmente el país de destino, se reflejarán los resultados obtenidos en la siguiente matriz, asignándose una ponderación a cada factor que permita comparar las opciones elegidas.

**Tabla 3.1. Matriz de selección de mercados**

	País A	País B	País C
<b>Factores contextuales</b> (A: aceptable; NA: no aceptable)			
<b>Riesgo país</b>			
<b>Distancia cultural</b>			
<b>Ajuste producto-mercado</b> (1: muy desfavorable; 5: muy favorable)			
<b>Ajuste producto</b>			
<b>Mercado</b>			
<b>Estructura competitiva</b>			

*Fuente: Pla Barber & León Darder, 2004*

Los países que se valorarán para la internacionalización de Siderit serán: Alemania, Estados Unidos y Brasil. La elección de éstos se ha realizado, en primer lugar, descartando aquellos en los que la destilería cántabra ya tiene presencia. Alemania es uno de los pocos países europeos en los que no se comercializan todavía los productos de esta empresa, por ello analizaremos la adecuación de exportar a este mercado. Por su tamaño y desarrollo económico, y puesto que Siderit está actualmente estudiando la posibilidad de adentrarse en Estados Unidos (El Faradio, 2016), se ha elegido este país como un posible destino. Por otra parte, el crecimiento económico de los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) situándose además todos ellos, según datos de la Organización Mundial de la Salud, entre los 29 países con mayor consumo de bebidas espirituosas, los hacen un mercado atractivo. Teniendo en cuenta que de éstos Siderit ya exporta a Rusia y China, se ha elegido Brasil por su proximidad cultural.

### **3.2.1. Alemania**

Situado estratégicamente en el centro de Europa, Alemania aparece como un mercado atractivo para Siderit. Con más de 82 millones de habitantes, representa la mayor población de los estados pertenecientes a la Unión Europea.

Su elección se ha basado, especialmente, en la cercanía con el mercado de origen y la experiencia y buenos resultados con los que ya cuenta Siderit en Europa. Cabe destacar la importancia de operar en este mercado, pues supondría un paso significativo para la consolidación de la Destilería en el continente europeo.

### 3.2.1.1. Factores contextuales

Alemania es la economía de referencia en Europa para calcular el riesgo país, siendo actualmente uno de los diez países a nivel mundial que cuentan con la máxima calificación en este factor por las tres principales agencias evaluadoras de riesgo, también conocidas como *Big Three*: Moody's Investor Services, Fitch IBCA y Standard&Poor's. Esto supone, en principio, una probabilidad de impago baja, tanto por parte de las empresas como del Estado, lo que se traduce en una mayor tranquilidad del inversor en caso de necesitar recurrir a financiación ajena para hacer frente a los gastos resultantes de desarrollar su actividad en el país. No obstante, como se ha explicado anteriormente, este factor está compuesto por el riesgo político, administrativo y soberano, por lo que también es interesante estudiar estas variables por separado:

- **Riesgo político:** mide la probabilidad de que las ganancias de una inversión puedan verse afectadas por los cambios políticos o la inestabilidad de un país.

Los acontecimientos que han tenido lugar en Europa en los últimos años, como la crisis económica, la salida de Reino Unido de la Unión Europea o el aumento de ataques terroristas, han propiciado un aumento del riesgo político en Europa, incrementándose, según un estudio de Coface, 13 puntos en menos de 10 años. Cabe destacar, sin embargo, que Alemania ha sido uno de los países en el que menos ha aumentado: un 35%, 29 puntos por debajo de la economía más afectada, Grecia. Asimismo, es importante tener en cuenta que el Gobierno Alemán celebrará elecciones legislativas este año 2017. Se trata de un evento decisivo, pues la actual presidencia de la canciller Angela Merkel, se ve amenazada por el auge de partidos como el ultraderechista "Alternativa para Alemania" (AfD), que defiende ideas como el rechazo a los refugiados o la salida de la eurozona y que, según sondeos, se posicionaría como tercera fuerza política.

- **Riesgo administrativo:** altamente relacionado con el político. Consiste en la posibilidad de limitaciones a la actividad económica derivadas de medidas como la restricción a la libertad de mercado o movilidad de los factores.

Al pertenecer a la Unión Europea, no existen barreras a la importación de productos españoles, como sería el caso de Siderit. Además, a día de hoy tampoco parece probable el abandono de la Unión Europea por ninguno de los dos países, por lo que previsiblemente el riesgo administrativo, en este caso, se mantendrá en niveles bajos.

- **Riesgo soberano:** hace referencia a la posibilidad de impago por parte del Estado en cuanto a bonos y deuda del mismo. Como se ha dicho anteriormente, el bono alemán a 10 años se usa como referente en Europa para calcular el riesgo país, pues es considerada la deuda más segura del continente. Esto pone de manifiesto la seguridad macroeconómica con la que cuenta Alemania.

Por tanto, dada la estabilidad del país hasta el momento y los bajos niveles de riesgo con los que cuenta, consideramos este factor como aceptable para Siderit.

En cuanto a la distancia cultural con España, en este contexto no es muy significativa. El conocimiento mutuo entre ambas culturas se ha visto favorecido, entre otros, por el fuerte impacto que ha tenido la crisis económica en España. Ésta ha impulsado la emigración en busca de oportunidades y mejora de las condiciones laborales, situando a Alemania a 1 de enero de 2017 como el segundo país extranjero de Europa en el que residen más españoles, por detrás de Francia, y el cuarto a nivel mundial, con un total de 148.211 habitantes de nacionalidad española (INE, 2017). Por su parte España,

según los últimos datos publicados por el INE, contaba a 1 de enero de 2016 con 118.979 residentes alemanes, lo que supone un 2,58% de la población extranjera.

Por otra parte, si bien el idioma puede suponer una barrera, Alemania se encuentra en el puesto número 15 de 40 países en cuanto a nivel de inglés de los trabajadores como segunda lengua (Education First, 2016), situándose por delante de varios países en los que Siderit ya tiene presencia, por lo que en este aspecto no se prevé una dificultad especial en el desarrollo de las negociaciones.

Otro punto a destacar son las actividades y acuerdos de intercambio. Entre las universidades de ambos países existen más de 1.500 acuerdos de cooperación, entre los que se encuentran un gran número de proyectos de investigación. Además, España cuenta con siete colegios alemanes, que ofrecen estudios desde primaria a bachillerato. Los estudiantes de estos centros adquieren, por tanto, un contacto directo con la cultura e idioma desde edades muy tempranas.

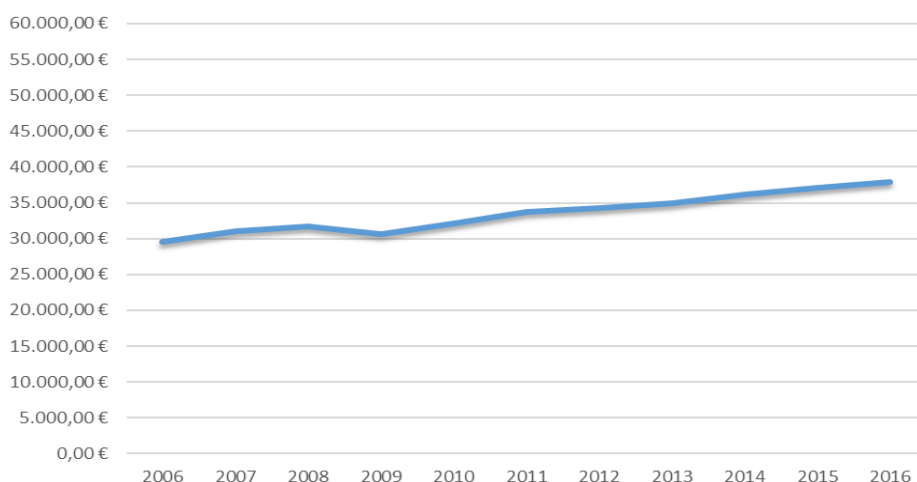
Por último, en lo que respecta al consumo de bebidas espirituosas, tanto España como Alemania se encuentran por encima de la media mundial (Organización Mundial de la Salud, 2014), por lo que parece un mercado atractivo para este producto.

Concluimos a partir de estos datos, que la diferencia cultural con España no es excesiva y, por tanto, no afectaría negativamente a la actividad de Siderit en este país, por lo que se valorará como “aceptable”.

### 3.2.1.2. Ajuste producto-mercado

En primer lugar, la única modificación que se debería realizar en el producto radicaría en el etiquetado. Según la normativa europea, *“la información alimentaria obligatoria figurará en una lengua que comprendan fácilmente los consumidores de los estados miembros donde se comercializa el alimento”* (ICEX, 2014), en este caso, el idioma alemán. Debe mencionarse que, a día de hoy, no existe la obligación de especificar los ingredientes de las bebidas con más de un 1'2% de alcohol, se deben limitar únicamente a mencionar aquellos que puedan provocar alergias o intolerancias. No obstante, el 13 de marzo de 2017, la Comisión Europea ha dado un plazo de un año a la industria del sector para redactar una propuesta de autorregulación sobre la información que se debería proporcionar en el etiquetado.

**Gráfico 3.1. Evolución del PIB per cápita en Alemania 2006-2016.**



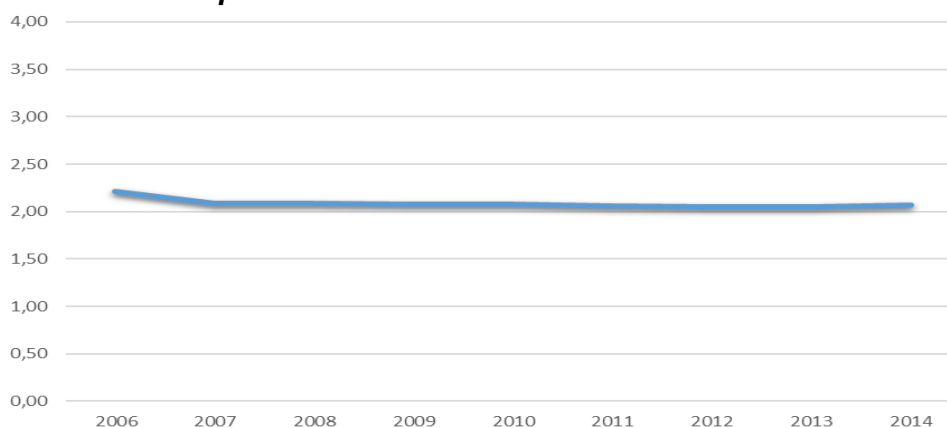
Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro.

Con respecto al mercado, Alemania ofrece un gran potencial. Se trata de la población más grande de la Unión Europea y la cuarta potencia económica a nivel mundial (Santander Trade, 2017a). Asimismo, tomando el Producto Interior Bruto (en adelante PIB) como indicador del crecimiento, la economía alemana crece año a año desde 2009 (véase gráfico 3.1) estimándose para 2017 un PIB per cápita de 43.686\$, un 2'4% superior al previsto para la economía belga (Fondo Monetario Internacional, 2016), principal mercado de Siderit.

Centrándonos en el mercado de bebidas alcohólicas, éste supone alrededor de un 3% de los gastos totales de los hogares alemanes, superando a los gastos en comunicación y educación (Santander Trade, 2017c). Comparándolo con Bélgica, dada la importancia que este mercado tiene para Siderit, obtenemos que la población alemana consume menos bebidas alcohólicas, pero un mayor porcentaje de espirituosas.

Además, es importante destacar que, como puede verse en el Gráfico 3.2., el consumo por persona de bebidas espirituosas del País presenta valores muy constantes desde el año 2006, situándose siempre entre 2 y 2,2 litros. A pesar de que los datos más recientes pertenezcan al año 2014, la evolución de la última década permite suponer que el consumo se mantendrá en valores similares en el futuro.

**Gráfico 3.2. Evolución del consumo per cápita en litros de bebidas espirituosas en Alemania 2006-2014.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMS.

Por último, estudiaremos la estructura competitiva, utilizando para ello dos de las cinco fuerzas del Modelo de Porter (1979): “intensidad de la competencia actual” y “competidores potenciales”. Éstas se componen, a su vez, de una serie de factores. Así, la primera fuerza depende, en gran medida, de: el número de competidores y el equilibrio entre ellos, el ritmo de crecimiento de la industria, las barreras de movilidad y salida, y la diferenciación de productos. Por su parte, la probabilidad de que haya competidores potenciales se medirá, principalmente, en función de las barreras de entrada.

En los últimos años el mercado de bebidas espirituosas de Alemania ha experimentado un cambio radical. El número de productoras se ha reducido en un 35'90% de 2006 a 2015, concentrándose la producción en este último en 50 empresas. No obstante, la facturación ha disminuido en menor proporción, un 30'53%. Es necesario tener en cuenta que la importación juega un papel importante que afecta al principal producto de Siderit, la ginebra. Ésta es importada prácticamente en su totalidad, centrándose la producción local en marcas “súper *premium*”. Lo contrario ocurre con el vodka que, a pesar de ser un producto típicamente ruso, existe un mayor consumo de marcas locales. Por tanto, a pesar del reducido número de empresas locales, en el mercado alemán existe una amplia variedad de marcas competidoras.

Los principales competidores locales serían el fabricante de ginebra Black Forest Distillers, y los productores de vodka: Munich Distillers y Held Vodka. Sin embargo, su venta se limita a ciertos bares de las ciudades más grandes de Alemania y a distribuidores especializados. En cuanto a los competidores internacionales que operan en el país, nos encontraríamos ante la francesa Pernod Ricard, que contaba en 2015 con una cuota de mercado del 6% (Euromonitor International, 2016). No obstante, sus principales productos son: licor, ron y vodka, por lo que la competencia con Siderit se concentraría en este último.

En cuanto al ritmo de crecimiento, la industria de las bebidas espirituosas en este país se encuentra en fase de madurez, pues es un producto con larga trayectoria y, como se ha explicado anteriormente, el consumo no ha aumentado en niveles significativos desde el año 2006 (véase Gráfico 3.2).

En lo que respecta a la diferenciación de productos, se ha observado que el consumidor alemán muestra preferencia por las espirituosas fabricadas por micro-distilerías y por las importadas, ya que los productos locales se perciben como anticuados. Por otro lado, la creciente concienciación de la sociedad alemana por la salud, orienta a los consumidores hacia productos de mayor calidad percibida. Éstos incluirían los considerados como *premium* y aquellos con sabores únicos y diferentes (ICEX, 2016), entre los que se encontraría la micro-distilería cántabra.

Por último, la elaboración de bebidas destiladas requiere de una maquinaria y un proceso productivo muy específicos, por lo que resultaría difícil y costoso trasladarse a otros segmentos del mercado de bebidas alcohólicas. Nos encontramos, por tanto, con que existen fuertes barreras a la movilidad.

Igualmente ocurre con las barreras de salida, si una empresa de este sector decide abandonar su actividad, se encontrará con la dificultad de deshacerse de unas instalaciones y maquinarias muy particulares.

No obstante, si la forma de entrada en el país no conlleva la instalación de fábricas u oficinas, salir del mercado no supondrá una dificultad significativa, basándose principalmente, en su caso, en la anulación o terminación de los contratos realizados. —Lo explicado sobre las barreras de movilidad y salida se aplicará de igual forma a los casos de Estados Unidos y Brasil—.

En relación a los competidores potenciales, la entrada al mercado de bebidas espirituosas está limitada por numerosas barreras de entrada, como son la fuerte inversión inicial (p.ej.: local, maquinaria, ingredientes, etc...), la obtención de determinados permisos para realizar la actividad (p.ej.: permisos administrativos o en materia de sanidad) o la necesidad de contar con el *know-how* específico de dicha industria.

No obstante, si consideramos únicamente las barreras de entrada de comercializar el producto en el mercado alemán, éstas no son especialmente significativas, sobre todo si se trata de empresas pertenecientes a la Unión Europea, pues pueden aprovecharse de la libre circulación de mercancías y, por tanto, están exentas de aranceles. Para el resto de empresas, la tarifa general media ronda el 4'2% del valor en Aduana (Santander Trade, 2017d), por lo que no constituye tampoco un gran coste.

Finalmente, con el objetivo de confeccionar la matriz para la elección del destino, valoraremos los factores explicados. Así, se considerarán como muy favorable los factores “ajuste producto-mercado” y “mercado”, pues las modificaciones a realizar en el producto son mínimas y la proyección de futuro del mercado es muy positiva. En el caso de la estructura competitiva, se le asignará una puntuación de 4 sobre 5, ya que

se prevé que el producto estaría bien valorado por los gustos de los consumidores, pero existe gran variedad de marcas y fuertes competidoras.

### 3.2.2. Estados Unidos

Estados Unidos es uno de los países más poblados del mundo, cuenta con aproximadamente 323 millones de habitantes (Datosmacro, 2016) y constituye la primera potencia mundial.

Actualmente, Siderit se encuentra en proceso de negociación para su entrada en este país. Esto constituiría no sólo su introducción en la mayor economía mundial, sino también en el continente americano.

#### 3.2.2.1. Factores contextuales

Mientras que en Europa la referencia para calcular el riesgo-país es Alemania, a nivel mundial se considera Estados Unidos. Éste cuenta con una muy buena valoración de su deuda, si bien, a diferencia de Alemania, sólo ha obtenido la máxima calificación posible por dos de las tres Big Three. En cuanto a las variables por separado:

- **Riesgo político:** la reciente elección de Donald Trump como presidente de los Estados Unidos el pasado mes de noviembre ha supuesto un aumento de la incertidumbre política y, en consecuencia, del riesgo político. Esto se ve agravado por los ataques terroristas sufridos en el país, que han provocado un aumento del riesgo del terrorismo de 23 puntos (Coface, 2017a).
- **Riesgo administrativo:** actualmente la tarifa aduanera media del país norteamericano es una de las más bajas del mundo, un 3% sobre el valor del producto en Aduana (Santander Trade, 2017e). No obstante, la política seguida por el nuevo presidente se ve caracterizada por el proteccionismo, lo que implica un rechazo a la importación y un previsible aumento, por tanto, del precio de los aranceles.
- **Riesgo soberano:** el hecho de que el índice EMBI —uno de los más utilizados para calcular el riesgo-país de estados emergentes— utilice el bono estadounidense como referencia, pone de manifiesto que se trata de bonos libres de riesgo.

Concluimos a partir de estos datos que, actualmente, el riesgo-país sería un factor favorable para la inversión en este mercado. No obstante, vista la ideología del nuevo Gobierno, esto podría cambiar en el futuro, dependiendo de las medidas que se adopten.

En lo que se refiere a la diferencia cultural, cabe destacar que Estados Unidos es uno de los países con mayor diversidad étnica, teniendo más del 77% de la población origen europeo o del Medio Oriente (Santander Trade, 2017f). Asimismo, actualmente cuenta con alrededor de 40'2 millones de inmigrantes, convirtiéndolo en el primer destino de migrantes a nivel mundial (Thought Co., 2017). Concretamente, alrededor de un 17% de la población es hispana, por lo que el conocimiento por parte de los estadounidenses de esta cultura se presume alta. Además, parece que la tendencia es positiva, pues ha sido el tercer país con mayor aumento de residentes españoles en el último año, incrementándose en un 9% de 2016 a 2017 (INE, 2017).

Todo esto ha potenciado, a su vez, que el segundo idioma más hablado en el país sea el español, lo que podría suponer una facilidad añadida a la hora de las negociaciones.



Para finalizar, es importante destacar que, de los países valorados para este plan de internacionalización, Estados Unidos es el mayor consumidor de bebidas espirituosas, (se explicará más detalladamente en el próximo apartado “ajuste producto-mercado”).

La distancia cultural será, por tanto, valorada como favorable, pues previsiblemente el idioma no supondrá una fuerte barrera y la diversidad cultural del país y su alto consumo de este tipo de bebidas podrían favorecer la aceptación del producto.

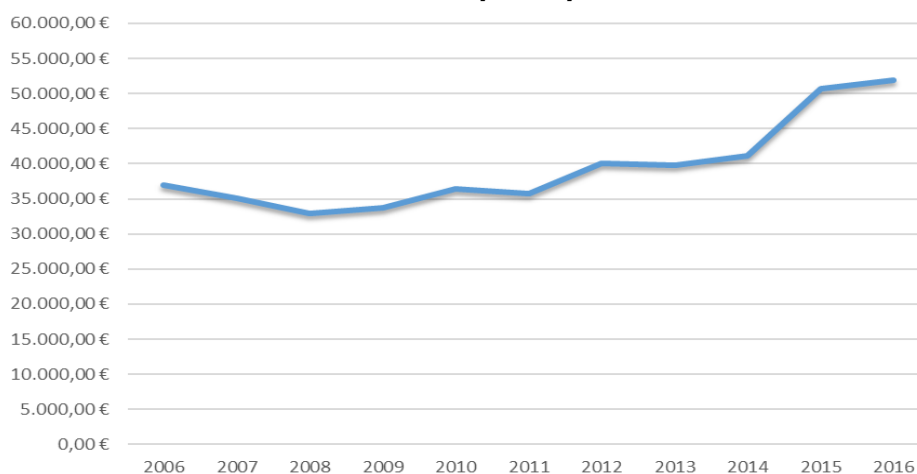
### 3.2.2.2. *Ajuste producto-mercado*

En cuanto al producto, una de las modificaciones a realizar recae sobre el etiquetado. Los productos de Siderit ya contienen la información en el idioma inglés, no obstante, al tratarse de bebidas con una graduación superior a un 0'5% de alcohol, sería necesario añadir una declaración de advertencia de salud para cumplir con la normativa estadounidense. Asimismo, antes de realizar la exportación se debe contar con el “Certificado de aprobación de la etiqueta (COLA)”, emitido por la Oficina de Impuestos y Comercio del Alcohol y el Tabaco (“*Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau*”, en adelante TTB).

Además, la TTB señala que las bebidas espirituosas deberán envasarse en los siguientes tamaños: 1'75 L, 1 L, 750 ml, 375 ml, 200 ml, 100 ml, o 50 ml. Tanto la ginebra como el vodka producido por Siderit se comercializa en envases de 700 ml, por lo que sería necesario modificarlos. Lo más razonable sería optar por los recipientes de 750 ml, para que no se dé una gran diferencia con la cantidad normalmente comercializada. No obstante, esto conllevaría un mayor esfuerzo económico, pues se necesitaría adquirir una partida relativamente pequeña de un tamaño distinto al habitual (se reducen las ventajas de comprar al proveedor el mismo producto en grandes cantidades) y de mayor tamaño (tendrá un precio superior a los que se venían utilizando).

En cuanto al mercado, el PIB ha tenido, aunque con constantes bajadas y subidas, una evidente tendencia ascendente desde el año 2006 (véase Gráfico 3.3). Destaca, sobre todo, el notable incremento producido en 2015 de un 23'3%. Asimismo, el PIB total en el primer trimestre del año en curso ha sido de 4.462.646 millones de euros, situándose de esta forma como el país con mayor volumen de PIB a nivel mundial (Datosmacro, 2017b).

**Gráfico 3.3. Evolución del PIB per cápita en EEUU 2006-2016.**



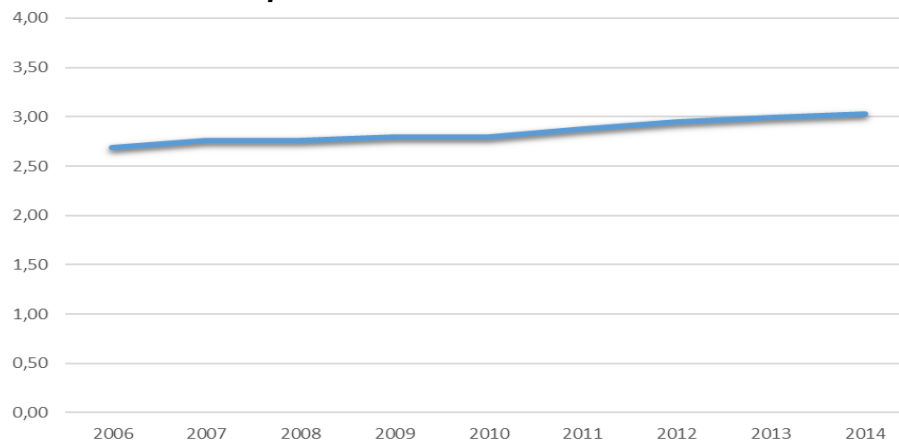
Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro.

En lo referente al consumo de bebidas alcohólicas, éste supone únicamente alrededor de un 2% del gasto total de los hogares estadounidenses (Santander Trade, 2017f). Sin embargo, a pesar de ser un porcentaje inferior al destinado por los alemanes (3%), el

consumo per cápita de espirituosas es significativamente superior al de estos últimos. Según los datos disponibles más recientes (véase Gráfico 3.4), en 2014 los estadounidenses consumían una media de 3'03 litros, prácticamente un litro más por persona que en el país germano (2'07 litros).

El punto más bajo se encuentra en 2006, con 2'69 litros por persona, aumentando desde entonces todos los años, por lo que se espera que continúe esta tendencia positiva en el futuro.

**Gráfico 3.4. Evolución del consumo per cápita en litros de bebidas espirituosas en EEUU 2006-2014.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMS.

Además, según el Consejo de Bebidas Destiladas de Estados Unidos (*"Distilled Spirits Council"*), el vodka se sitúa como el punto fuerte del mercado, suponiendo un volumen de ventas del 32%.

Por su parte, la estructura competitiva se caracteriza por estar muy fragmentada. Actualmente, todos los estados del País cuentan con, al menos, una pequeña destilería, lo que en 2016 se tradujo en un total aproximado de 1.000 destilerías artesanales (The Whiskey Wash, 2016). No obstante, siguen siendo las grandes productoras las que dominan el mercado, entre ellas se encuentran: Diageo, con un 18% de cuota de mercado (Euromonitor International, 2017a), Pernod Ricard, Brown-Forman y Tanqueray. Debemos señalar que todas ellas serían competidoras directas de Siderit, pues entre sus productos se encuentran la ginebra y/o el vodka. Si bien, se prevé un futuro prometedor para las pequeñas destilerías, lo que debe al éxito experimentado por la cerveza artesanal, el cual se está reflejando en el mercado de bebidas espirituosas.

Al igual que en Alemania, nos encontramos ante una industria madura, pues existe un gran número de empresas y, como se puede apreciar en el gráfico anterior, el ritmo de crecimiento no es excesivo.

De nuevo, se observa que los consumidores estadounidenses también muestran una creciente preferencia hacia las bebidas fabricadas artesanalmente y, sobre todo, por aquellas de gama *premium*. Esto último ha sido potenciado en gran medida por el lanzamiento de campañas publicitarias que incitan a "beber menos, pero mejor", lo que ha tenido como resultado un aumento de las ventas de espirituosas *super premium* de un 10'8% en 2016 (Fortune, 2017).

En cuanto a la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la tarifa aduanera de Estados Unidos es, como ya se ha comentado, una de las más bajas del mundo (Santander Trade, 2017e). No obstante, los aranceles a las bebidas alcohólicas son de

los más elevados. Además, se deberá pagar 2'14\$ por botella de 750 ml en concepto de impuestos y tasas (TTB, 2016).

Por otro lado, será necesario cumplir con unos requisitos concretos y realizar una serie de trámites administrativos. En primer lugar, se deberá obtener el "Permiso Básico de Importador" ("Importer's Basic Permit") y, en el caso de que se desee vender al por mayor, el "Permiso Básico de Mayorista" ("Wholesaler's Basic Permit"). Además, si alguno de los individuos solicitantes es ciudadano de otro país, o ha vivido en el extranjero durante más de dos años, se deberá adjuntar un cuestionario sobre el personal ("Personnel Questionnaire"). Para conseguir dicho permiso, es requisito obligatorio, o bien poseer un local en Estados Unidos, o bien contratar a un importador que ya cuente con los permisos necesarios.

En su caso, una vez obtenido el consentimiento y antes de empezar su actividad, se habrá de cumplimentar el formulario para el registro como comerciante de bebidas alcohólicas ("Alcohol Dealer Registration") (TTB, 2017b).

Todo esto supone una dificultad añadida de carácter burocrático a la hora de introducir el producto, por lo que constituiría una barrera de entrada tanto para Siderit como para sus competidores. No obstante, si lograra superarla e introducirse en el mercado, dicha barrera se convertiría en una ventaja frente a los potenciales competidores.

Una vez estudiados los factores relativos al "ajuste producto-mercado", valoraremos el "ajuste producto" con una puntuación de 3 sobre 5, pues además de tener que añadir alguna información en el etiquetado, debería modificarse el envasado, con los costes que ello conllevaría. En cuanto al mercado, se calificará como muy favorable, ya que se trata de la primera potencia económica, existe un alto consumo per cápita de bebidas espirituosas y un creciente auge de las bebidas *premium*. Para finalizar, la estructura competitiva se valorará con un 3, dado que en el mercado estadounidense hay una gran presencia de importantes marcas que abarcan una notable cuota de mercado y una serie de trámites para desarrollar la actividad en el país que suponen una complejidad e inversión de tiempo añadida.

### 3.2.3. Brasil

Con un total aproximado de 206 millones de habitantes y 8.515.770 km<sup>2</sup> de superficie, Brasil es uno de los países más poblados y grandes de todo el mundo (Datosmacro, 2017c).

Además, es considerada la sexta economía mundial (Coface, 2017b) y pertenece, como ya se ha comentado, al grupo de países "BRICS" por el alto crecimiento económico que ha experimentado. No obstante, el descenso del consumo privado, así como de las inversiones, lo han llevado a una época de recesión económica, de la que se espera una mejora durante este año 2017 (Santander Trade, 2017g).

#### 3.2.3.1. Factores contextuales

De los países estudiados, la calidad de la deuda brasileña es la peor considerada por las grandes evaluadoras de riesgo: Moody's Investor Services, Fitch IBCA y Standard&Poor's, con unas calificaciones de Ba2, BB y BB respectivamente. Esto significa que el pago de la deuda del País presenta cierto grado de incertidumbre, ya que no se asegura una capacidad suficiente para hacerle frente.

En cuanto a las variables del factor riesgo-país de forma individual:

- **Riesgo político:** de los países valorados para la internacionalización de Siderit, Brasil es el que cuenta con un mayor riesgo-país, situado por Coface en un nivel

“C” dentro de una escala de 8 niveles, de menor a mayor riesgo: A1, A2, A3, A4, B, C, D y E.

Una de las causas que ha potenciado esta situación ha sido la inestabilidad con la que ha contado últimamente el gobierno brasileño. El pasado año 2016 se llevó a cabo la destitución de la entonces presidenta, Dilma Rousseff, y con ello la llegada del nuevo jefe de Estado, Michel Temer. Este último está llevando a cabo una serie de políticas que tienen como objetivo la reducción del gasto público y, por consiguiente, de la deuda pública. Sin embargo, la estabilidad del gobierno brasileño sigue sin estar consolidada, pues se celebrarán nuevas elecciones presidenciales el próximo año.

- **Riesgo administrativo:** Brasil no presenta limitaciones especiales a la hora de permitir la entrada de productos o empresas extranjeras. Es un país abierto a la inversión foránea y ocupa el puesto 26 de 221 países según mayor valor de importaciones realizadas, suponiendo éstas en 2015 un total de 170.000 millones de dólares (The Observatory of Economic Complexity, 2015).
- **Riesgo soberano:** según las calificaciones obtenidas por las calificadoras de riesgo, la deuda del Estado brasileño se considera vulnerable de impago, aunque no presenta un riesgo excesivo. Las políticas llevadas a cabo por el actual Gobierno antes comentadas, podrían suponer una reducción de este riesgo.

A pesar de las medidas del nuevo Gobierno, las calificadoras de riesgo tienen una perspectiva negativa en cuanto a la calidad de la deuda brasileña. Unido esto a la evaluación del riesgo-país realizada por Coface y la incertidumbre política que traen consigo las próximas elecciones, consideraremos este factor como “no aceptable”.

Con referencia a la distancia cultural, cabe destacar que las relaciones entre España y el país iberoamericano siempre han sido muy frecuentes, tanto en el área económico como en el cultural.

Además, el país iberoamericano se caracteriza por su variedad étnica y racial. Casi el 48% de sus habitantes es de origen europeo, siendo la comunidad española la tercera más importante (Real Instituto Elcano, 2013). En cuanto al idioma, al limitar todas sus fronteras con países de habla hispana, el español es la segunda lengua más hablada y estudiada —actualmente es el país que cuenta con más centros del Instituto Cervantes a nivel mundial— (Fundación Consejo España-Brasil, 2016), estando también muy presente este idioma a la hora de realizar negocios (Santander Trade, 2017h).

En lo que respecta a los hábitos de consumo de bebidas espirituosas, no se dan diferencias significativas, pues España y Brasil presentan niveles muy similares.

Para concluir, valoramos que no sólo no existen diferencias culturales significativas entre ambos países, si no que éstos presentan una serie de lazos históricos que ha favorecido el conocimiento mutuo y la buena relación entre ellos. Por esto, se considerará el factor “distancia cultural” como aceptable.

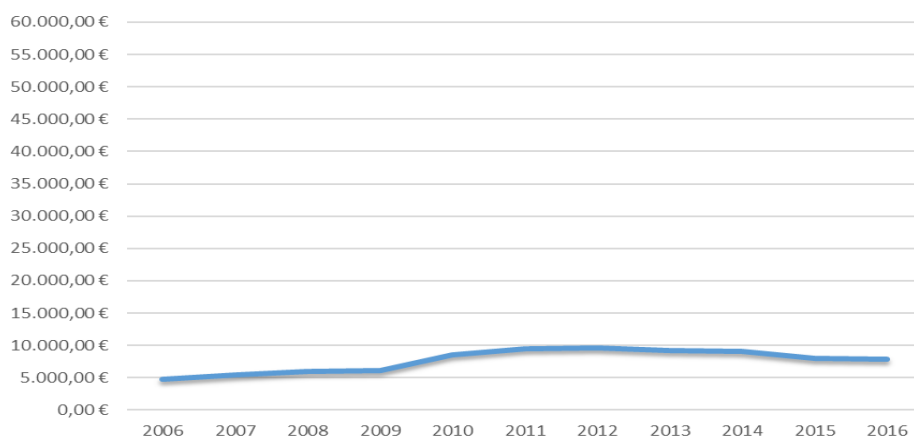
### **3.2.3.2. Ajuste producto-mercado**

Al igual que en los casos anteriores, al no tratarse de un país de habla hispana, sería necesario adaptar la información del etiquetado al idioma oficial, en este caso el portugués. Además, será necesario añadir los ingredientes que contiene, así como una advertencia contra el exceso de consumo, incluyendo en el envase la frase “*Evite o consumo excessivo de álcool*” (“Evite el consumo excesivo de alcohol”) (Siicex, 2015).

Respecto al mercado y en comparación con Alemania y Estados Unidos, llama la atención el reducido volumen de PIB per cápita que presenta el país iberoamericano, lo que pone claramente de manifiesto que nos encontramos ante un país en vías de desarrollo.

Como puede observarse en el Gráfico 3.5., la economía brasileña comenzó a ralentizarse en el año 2011, entrando cuatro años después en un periodo de recesión, No obstante, en el primer trimestre del año en curso, el PIB brasileño se ha incrementado en un 1%.

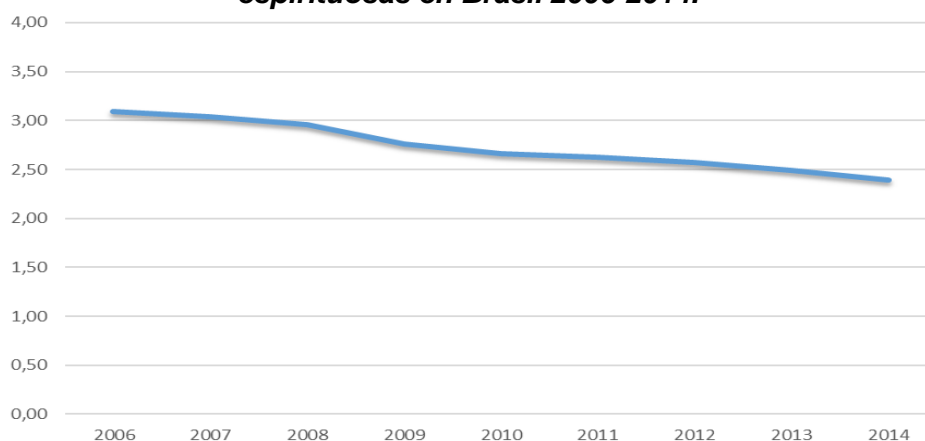
**Gráfico 3.5. Evolución del PIB per cápita en Brasil 2006-2016.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro.

Por su parte, los hogares brasileños destinan menos de un 0'6% de sus gastos totales al consumo de alcohol (Santander Trade, 2017i). Además, a pesar de que el consumo per cápita de alcohol en general ha aumentado en los últimos años, la tendencia en cuanto a bebidas espirituosas es visiblemente negativa (Gráfico 3.6.). Así todo, el consumo de este tipo de bebidas en Brasil entre los años 2006 y 2014 ha sido siempre superior al de Alemania.

**Gráfico 3.6. Evolución del consumo per cápita en litros de bebidas espirituosas en Brasil 2006-2014.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMS.

Por otro lado, puede observarse una aceleración del descenso a partir del año 2008, pudiendo relacionarse con la aplicación en ese mismo año de la ley conocida como “Ley seca”, que prohíbe conducir con cualquier grado de alcohol en sangre, así como la venta de bebidas alcohólicas en los establecimientos cercanos a las carreteras. También puede relacionarse con el período de crisis económica que atraviesa el País, pues al no

tratarse de productos de primera necesidad y tener un precio relativamente alto en comparación con otras bebidas alcohólicas, serán de los primeros en retirarse de las cestas de la compra de los brasileños.

Dada la constante reducción en el consumo de bebidas espirituosas, y el endurecimiento de las sanciones impuestas por la Ley, se prevé que dicho consumo continuará decreciendo o, al menos no aumentará en los próximos años.

Finalmente, en lo que se refiere a la estructura competitiva, no se encuentran datos exactos sobre la cantidad de empresas productoras de bebidas espirituosas en el País, pues muchas micro-destilerías no están debidamente registradas en el Ministerio de Agricultura y Hacienda Federal. Si bien, el Instituto Brasileño de Cachaza<sup>2</sup>, estima que existen alrededor de 12.000 destilerías de esta típica bebida que, por el momento, domina el mercado de las espirituosas, si bien el consumo de vodka está aumentando.

Una de estas destilerías es Cia Müller, la cual produce vodka, además de otras espirituosas, y acapara el 16% del mercado (Euromonitor International, 2017b). Tradicionalmente comercializaba productos de escaso valor añadido, pero en los últimos años ha ido incorporando marcas *premium* a su oferta, por lo que nos encontraríamos ante el principal competidor de Siderit en el mercado brasileño. Otras de las marcas de vodka muy comercializadas en el País son: Smirnoff y Absolut (Statista, 2013).

Una vez más, nos encontramos ante una industria madura, ya que no se trata de un producto nuevo, existen muchas empresas competidoras y el consumo de bebidas alcohólicas en su conjunto se mantiene estable.

Por su parte, la reciente crisis económica que ha sufrido el país ha provocado que los consumidores brasileños presten más atención a los precios a la hora de comprar. Un estudio según The McKinsey Global Institute (2016), pone de manifiesto que en los últimos años los brasileños están más pendientes de las promociones y descuentos, y comparan frecuentemente los precios del mismo producto en distintos comercios. No obstante, en el caso de las bebidas espirituosas, la reacción de un 10% de los consumidores ha sido optar por productos más caros pero de mejor calidad percibida, es decir, por aquellos con una buena relación calidad-precio.

En el caso de Brasil, tanto Siderit como sus posibles competidores, se encontrarán con una tarifa aduanera para la ginebra y el vodka de un 20% sobre el valor en Aduana (Mercosur, 2017), más de 10 puntos superior a la tarifa promedio del País (Santander Trade, 2017j). No obstante, la Unión Europea está negociando un acuerdo con los países pertenecientes al Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay) para facilitar el comercio entre ellos.

En cuanto a los trámites a realizar, para vender productos extranjeros en Brasil, al igual que en Estados Unidos, es necesario contar o bien con una fábrica u oficina en el País o bien con un contrato con un distribuidor brasileño que cuente con los permisos necesarios.

Todo esto suponen dificultades añadidas a la entrada en el país que, si bien dificulta la entrada de nuevos competidores, hace más complicada la propia entrada de Siderit en el mercado.

Finalmente, valoraremos el factor “ajuste producto” como muy favorable, ya que la única modificación a realizar reside en el etiquetado. Por el contrario, el “mercado” obtendrá una calificación de 3 sobre 5, pues Brasil se encuentra en un período de recesión

---

<sup>2</sup> Bebida destilada del azúcar de caña, típica de Brasil.

económica, lo que afecta al consumo en general y las bebidas espirituosas en concreto han tenido una constante tendencia decreciente en los últimos años. En último lugar, la estructura competitiva será puntuada con un 4, debido, principalmente, a la alta cuota de mercado que presentan algunas competidoras y los fuertes aranceles a los productos fabricados por Siderit.

### 3.2.4. Elección del país

Una vez analizados los factores contextuales y el ajuste producto-mercado de los potenciales países de destino para Siderit, cumplimentamos la matriz con las calificaciones obtenidas.

**Tabla 3.2. Matriz de selección de mercados con resultados**

	Alemania	Estados Unidos	Brasil
<b>Factores contextuales</b> (A: aceptable; NA: no aceptable)			
<b>Riesgo país</b>	A	A	NA
<b>Distancia cultural</b>	A	A	A
<b>Ajuste producto-mercado</b> (1: muy desfavorable; 5: muy favorable)			
<b>Ajuste producto</b>	5	3	5
<b>Mercado</b>	5	5	3
<b>Estructura competitiva</b>	4	3	4

*Fuente: Elaboración propia.*

Claramente, se puede observar que Alemania es el país que mejores calificaciones ha obtenido y que es, por tanto, el destino más favorable para la micro-destilería cántabra. La proximidad con España en comparación con los otros dos mercados estudiados y el hecho de que pertenezca a la Unión Europea, facilita en gran medida el transporte de los productos; así como, en su caso, el traslado al país para realizar las negociaciones oportunas. Otro aspecto muy positivo es la estabilidad que tiene esta industria en el mercado alemán, así como la creciente preferencia por parte de los consumidores de espirituosas fabricadas artesanalmente y de calidad *premium*, cualidades que posee Siderit y que deberá aprovechar para potenciar sus ventas.

## 3.3. MÉTODO DE ENTRADA

A la hora de introducirse en nuevos países las empresas pueden optar por distintos métodos de entrada: exportación, licencias, inversión directa compartida (empresas conjuntas) o inversión directa en solitario (filiales).

Para escoger la forma de entrada más adecuada se utilizará el modelo basado en la Teoría de las Capacidades Organizativas (Kogut y Zander, 1993). Éste se centra en tres variables decisivas: el tamaño de la empresa, la experiencia internacional y la naturaleza tácita del *know-how*.

En primer lugar, el reducido tamaño de Siderit, y su reciente inversión en una nave de mayor tamaño en su mercado de origen, dificultan significativamente la expansión a un nuevo mercado a través de formas de entrada que conlleven muchos recursos.

Por su parte, si bien los productos de la micro-destilería están presentes en un gran número de países, en todos ellos la forma de entrada ha sido la exportación, por lo que

carece de experiencia directa en los mercados exteriores. Por tanto, sería más favorable utilizar formas de entrada que requiriesen un mayor control en aquellos países en los que ya esté presente, o una vez esté convenientemente establecida en el mercado alemán, haciéndolo de una forma gradual.

Por último, una de las fortalezas de Siderit se encuentra en su inversión en I+D y en el proceso productivo en sí, por ello no sería conveniente transmitir estos conocimientos a otros agentes, manteniéndolos en la empresa y conservando, así, una de sus ventajas competitivas.

Analizadas las tres variables, la exportación se impone como el método más adecuado y de menor riesgo. Ésta consiste en fabricar en el mercado de origen y vender en el exterior, por lo que se reducen los costes que conllevaría fabricar o promocionar los productos directamente en el país de destino.

Se pueden distinguir dos tipos de exportación: indirecta y directa. En la primera los productos se venden en el exterior a través de otras empresas, las que se ocuparán de la logística, documentación, etc. La segunda supone una mayor implicación: la distribución, investigación de mercados o el establecimiento de precios corren a cargo del fabricante.

Para introducirse en el mercado alemán, lo más favorable para Siderit, en un primer momento, sería optar por la exportación indirecta. Esto le permitiría entrar y comprobar la aceptación del producto en el nuevo país sin realizar una gran inversión. No obstante, este método presenta una serie de inconvenientes, como la ausencia de control sobre las actividades de marketing y la escasa información que se recibe del mercado.

Es necesario señalar que Siderit pertenece, junto a otras 9 empresas cántabras del sector alimentario, al consorcio de exportación “Santander Fine Food”. Esto podría facilitar su introducción en Alemania, si el Consorcio optase por comercializar sus productos en dicho país.

A más largo plazo, dependiendo de la evolución de las ventas en el mercado de destino, se podrían plantear otras formas de entrada que involucren más recursos, como podría ser el establecimiento de oficinas comerciales, que permite un mayor control sobre la actividad y un mejor *feed-back* del mercado.

### **3.4. NEGOCIACIÓN EN EL PAÍS**

A la hora de realizar negociaciones, es vital tener en cuenta las costumbres y cultura del país donde se vayan a llevar a cabo, pues éstas influyen en gran medida en el mundo de los negocios y pueden conducir al éxito o fracaso de la negociación. Por esta razón, en este apartado se tratarán los aspectos más importantes a tener en cuenta en el país de destino elegido para Siderit, Alemania.

En primer lugar, la puntualidad es un factor esencial, estando incluso bien valorado el llegar a una reunión con 10 ó 15 minutos de antelación. En cuanto al horario, es habitual reunirse entre las 10h y las 16h, evitando la hora de la comida, para lo que se debe tener en cuenta que ésta se realiza más temprano que en España, entre las 12h y las 14h.

En cuanto a la comunicación, los alemanes se caracterizan por ser claros y directos. Asimismo, es frecuente que se realicen numerosas preguntas sobre el producto en cuestión, lo que no debe ser tomado como un ataque, si no como una forma de informarse y mostrar interés. Es importante señalar también que tener una actitud excesivamente extrovertida puede afectar a la negociación negativamente (Amsterdam School of Business, 2014). Además, el socializar después de una reunión de negocios



no es una práctica común y, en ningún caso, antes de que se haya establecido un acuerdo firme (University of Salford Manchester, s.a.).

El proceso de negociación en sí tenderá a ser lento y largo, pues se analizan minuciosamente todos los detalles. Para ello, los alemanes dan especial importancia a los datos y hechos concretos, por lo que a la hora de presentar un producto o idea, se recomienda incluir gráficos y tablas que verifiquen y secunden lo expuesto.

En lo referente a los métodos de pago, lo recomendado es optar por el más frecuente, las transferencias bancarias. Por el contrario, los cheques y las letras de cambio no se suelen utilizar, pues transmiten una imagen de mala situación económica, ya que la ley alemana permite que el emisor de un cheque pueda cancelarlo en cualquier momento y lugar (Coface, 2017c), por lo que su pago no está garantizado. Asimismo, destaca el breve período medio de pago de 30 días, notablemente inferior a la media de España, 75 días (Cinco Días, 2012).

Finalmente, en el momento de formalizar un contrato, los alemanes evitan realizarlos de forma oral, optando en la mayoría de los casos por contratos escritos y en formato legal (Alliance Experts, s.a.).

## 4. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

En este último apartado se escogerá y explicará la estrategia de internacionalización considerada más adecuada para la expansión de Siderit en Alemania.

### 4.1. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las empresas que están presentes en diversos países, deberán elegir una estrategia con la que actuar en ellos. Dependiendo del tipo de producto y las características de cada mercado, la empresa podrá optar entre cuatro modalidades de estrategia:

- **Estrategia global:** no tiene en cuenta las exigencias particulares de los países, opera con los mismos productos en todos los mercados. El esfuerzo principal radicará en aumentar la eficiencia y reducir así costes.
- **Estrategia multidoméstica:** se puede considerar la antítesis a la estrategia global. En este caso, las características concretas de cada mercado juegan un papel fundamental, por lo que la empresa modificará ciertos aspectos del producto según dónde se comercialice.
- **Estrategia transnacional:** punto intermedio entre las dos estrategias anteriores. Usa simultáneamente las técnicas de integración y sensibilidad, comercializando tanto productos estandarizados en todos los mercados, como productos adaptados a los gustos y necesidades de ciertos países.
- **Estrategia internacional:** consiste en explotar una ventaja competitiva en aquellos mercados que carezcan de ella.

En el caso de este tipo de bebidas espirituosas, los gustos de los consumidores están bastante homogeneizados, pues no se dan diferencias significativas entre países en cuanto a preferencia de sabores o tipo de elaboración. Además, en el caso concreto de Alemania, los gustos de los consumidores se orientan hacia las características que los productos de Siderit ya poseen: bebidas artesanales, de categoría *premium* y con sabores especiales.

Esto lleva a concluir que la estrategia más adecuada para Siderit es la global. De esta forma se ahorraría los costes que supone el fabricar productos diferentes para cada

mercado, propios de la estrategia multidoméstica, y se beneficiaría de la producción a gran escala, lo que reduce el coste medio por unidad. Igualmente, se potenciaría la creación de una imagen consistente de la empresa en todo el mundo, lo que es importante dado su carácter de producto de alta calidad.

## 5. CONCLUSIONES

A través de la realización de este plan de internacionalización se ha estudiado la adecuación de tres países (Alemania, Estados Unidos y Brasil) como nuevos mercados para Siderit. La actual situación política tanto del país norteamericano como de Brasil, así como la disminución en el consumo de bebidas espirituosas de este último, frente a las ventajas que ofrece el país germano (proximidad geográfica, libre circulación de bienes y estabilidad de la industria), posicionan a Alemania como el destino más favorable.

Una vez realizada esta elección, dada la reducida dimensión de la empresa y la imposibilidad de realizar una gran inversión, se ha valorado la exportación como el método de entrada apropiado para ella. Mediante esta forma de entrada, la implicación de recursos es mínima, limitándose, principalmente, a los costes de transporte, ya que, al tratarse de un país comunitario, no existen aranceles.

La estabilidad que el mercado alemán ha tenido a lo largo de los últimos años, el invariable y alto consumo de bebidas espirituosas y la creciente inclinación por parte de los consumidores alemanes hacia bebidas artesanales y extranjeras, permiten prever un buen futuro para los productos de Siderit en este país.

Asimismo, este estudio nos ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de la micro-destilería. Entre las primeras destaca la importancia dada a la innovación, lo que le distingue de sus competidores, adoptando sabores y características únicos, a través de un proceso de destilación propio. Por el contrario, sus esfuerzos deberán dirigirse a aumentar el número de trabajadores y a establecer una estructura organizativa que permita hacer frente al rápido crecimiento que está experimentando.

En cuanto a la realización del trabajo en sí, la principal dificultad del estudio se ha concentrado en el análisis de los factores contextuales y del ajuste producto-mercado de cada país, dada la complicación para encontrar ciertos datos como: número de competidores, preferencias de los consumidores o normativa referente a la industria de espirituosas. No obstante, se considera que se han podido obtener datos suficientemente relevantes y contrastados que serán de utilidad para la expansión de Siderit.

Concluimos, por tanto, que Alemania es un mercado favorable para Destilería Siderit y que este trabajo podría servir como guía para la Empresa en el caso de que decidiese llevar a cabo su expansión en alguno de los países estudiados.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

ABC. 2012. *El 80% de las pymes españolas no tiene un plan concreto para saltar al exterior*. 3 de abril. [Consulta: 28 junio 2017]. Disponible en: <http://www.abc.es>.

ALCOHOL AND TOBACCO TAX AND TRADE BUREAU - TTB. 2016. *Tasas de derechos e impuestos*. 28 enero 2016. [Consulta: 13 junio 2017]. Disponible en: <https://www.ttb.gov/>.

ALCOHOL AND TOBACCO TAX AND TRADE BUREAU - TTB. 2017a. *What you should know about distilled spirits labels*. 15 marzo 2017. [Consulta: 12 junio 2017]. Disponible en: <https://www.ttb.gov/>.

ALCOHOL AND TOBACCO TAX AND TRADE BUREAU - TTB. 2017b. *Importando bebidas alcohólicas a los EE.UU.*. 6 junio 2017. [Consulta: 13 junio 2017]. Disponible en: <https://www.ttb.gov/>.

ALLIANCE EXPERTS. S.a. *Contract law in relation to German business culture*. [Consulta: 26 enero 2017]. Disponible en: <http://www.allianceexperts.com/>.

AMSTERDAM SCHOOL OF BUSINESS. 2014. *Negotiation Styles In Germany*. Enero 2014. [Consulta: 26 junio 2017]. Disponible en: <http://www.minorccbs.com/>.

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN SPIRITUOSEN-INDUSTRIE UND -IMPORTEURE. 2015. *Pro-Kopf-Verbrauch an Spirituosen und Verbraucherausgaben*. Disponible en: <http://www.spirituosen-verband.de/>.

CINCO DÍAS. 2012. *¿Quiere ser proveedor en Alemania?*. 2 de octubre. [Consulta: 28 junio 2017]. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com>.

COFACE. 2016. *Aumento del riesgo político en los países desarrollados: la espada de Damocles se ciernen sobre las grandes economías europeas*. [Consulta: 2 abril 2017]. Disponible en: <http://www.coface.es/>.

COFACE. 2017a. *El riesgo político crece y crece: tres elementos del índice confirman que el riesgo se está extendiendo*. 21 marzo 2017. [Consulta: 12 junio 2017]. Disponible en: <http://www.coface.es/>.

COFACE. 2017b. *Economic studies: Brazil*. Enero 2017. [Consulta: 16 junio 2017]. Disponible en: <http://www.coface.es/>.

COFACE. 2017c. *Economic studies: Germany. Means of payment and collection methods*. Enero 2017. [Consulta: 26 junio 2017]. Disponible en: <http://www.coface.es/>.

DATOS MACRO. 2016. *Estados Unidos – Población*. [Consulta: 12 junio 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/>.

DATOS MACRO. 2017a. *Rating: Calificación de la deuda de los países*. [Consulta: 29 marzo 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/>.

DATOS MACRO. 2017b. *PIB de Estados Unidos: El PIB sube un 0,3% en Estados Unidos en el primer trimestre*. [Consulta: 12 junio 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/>.

DATOS MACRO. 2017c. *Brasil: Economía y demografía*. [Consulta: 15 junio 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/>.

DISTILLED SPIRITS COUNCIL. 2016. *Vodka: The Spirit of the Industry*. [Consulta: 13 junio 2017]. Disponible en: <http://www.discus.org>.

ECONOMIPEDIA. 2015. *5 Fuerzas de Porter*. Disponible en: <http://economipedia.com>.

ECSALUD. 2017. *La CE pide regular el etiquetado nutricional de las bebidas alcohólicas*. [Consulta: 2 abril 2017]. Disponible en: <https://consalud.es/>.

EDUCATION FIRST. 2016. *EF English Proficiency Index for Companies 2016*. Disponible en: <http://www.ef.com.es/>.

EL DIARIO MONTAÑÉS. 2015. *La ginebra cántabra Siderit triunfa en Europa*. 12 septiembre 2015. [Consulta: 29 marzo 2017]. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/>.

EL DIARIO MONTAÑÉS. 2017a. *Los Premios Emprendedores reconocen "el talento y la dedicación a la sociedad cántabra"*. 25 mayo 2017. [Consulta: 22 junio 2017]. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/>.

EL DIARIO MONTAÑÉS. 2017b. *Cómo se destila un sueño*. 26 mayo 2017. [Consulta: 20 junio 2017]. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/>.

EL FARADIO. 2016. *Siderit muestra sus cócteles con ginebra y vodka en la feria alimentaria de Barcelona*. 26 de abril. [Consulta: 1 marzo 2017]. Disponible en: <http://www.elfaradio.com>.

EL PAÍS. 2015. *Cómo se hace una ginebra en Madrid (con técnica artesanal)*. 3 de abril. [Consulta: 25 junio 2017]. Disponible en: <http://elpais.com>.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2016. *Spirits in Germany: Competitive Landscape*. Junio 2016. [Consulta: 9 junio 2017]. Disponible en: <http://www.euromonitor.com/>.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2017. *Spirits in the US: Competitive Landscape*. Junio 2017. [Consulta: 13 junio 2017]. Disponible en: <http://www.euromonitor.com/>.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. 2017b. *Spirits in Brazil: Competitive Landscape*. Mayo 2017. [Consulta: 18 junio 2017]. Disponible en: <http://www.euromonitor.com/>.

EXPANSIÓN. 2015. *El sector hostelero prevé crecer más del 3% en 2015 gracias a la buena temporada estival*. 10 de agosto. [Consulta: 14 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com>.

EXPANSIÓN. 2017. *Las empresas españolas mantienen el rumbo hacia el mercado exterior*. 17 de abril. [Consulta: 28 junio 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/>.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS. 2014. *El sector en cifras: datos de interés*. [Consulta: 15 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.febe.es>.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. 2016. *World Economic Outlook Database*. Octubre 2016. [Consulta: 29 marzo 2017]. Disponible en: <http://www.imf.org>.

FORTUNE. 2017. *3 Signs the U.S. Liquor Business Had a Great 2016*. 7 febrero 2017. [Consulta: 13 junio 2017]. Disponible en: <http://fortune.com/>.

FUNDACIÓN CONSEJO ESPAÑA-BRASIL. 2016. *España y Brasil, una relación que crece*. 22 noviembre 2016. [Consulta: 16 junio 2017]. Disponible en: <http://www.espanha-brasil.org/>.

- ICEX. 2014. *Breve nota sobre etiquetado de alimentos en Alemania*. Disponible en: <http://www.icex.es/>.
- ICEX. 2016. *El Mercado de las Bebidas Espirituosas en Alemania, Agosto 2016*. Disponible en: <http://www.icex.es/>.
- INSTITUTO BRASILEIRO DA CACHAÇA. 2017. *Mercado Interno*. 8 de febrero de 2017. [Consulta: 18 junio 2017]. Disponible en: <http://www.ibrac.net/>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2016. INEbase, *Cuenta Satélite del Turismo de España*. [Consulta: 15 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.ine.es>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2017. *Estadística del Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero a 1 de enero de 2017*. 15 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.ine.es>.
- INVESTOPEDIA. s.a. *Political Risk: What is "Political Risk"*. [Consulta: 2 abril 2017]. Disponible en: <http://www.investopedia.com/>.
- JAIN, S. C. (2006). *Emerging economies and the transformation of international business: Brazil, Russia, India and China*. Cheltenham: Edward Elgar.
- LA VANGUARDIA. 2016. *Alternativa para Alemania se ve como tercera fuerza en las elecciones de 2017*. 19 de septiembre de 2016. [Consulta: 2 abril 2017]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/>.
- MERCOSUR. 2017. *Consultas a la Nomenclatura Común y al Arancel Externo del MERCOSUR*. 1 de enero de 2017. [Consulta: 19 junio 2017]. Disponible en: <https://sarem.mercosur.int/>.
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE ALEMANIA. 2016. *Spanien: Beziehungen zu Deutschland*. Diciembre 2016. [Consulta: 2 abril 2017]. Disponible en: <http://www.auswaertiges-amt.de>.
- MOLLÁ-DESCALS, A.; FRASQUET, M., & RUIZ-MOLINA, E. (2011) *Magnitud e intensidad de la internacionalización de la gran distribución minorista: una comparativa internacional*. Innovar, 21(39), 53-65.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. 2011. *Para reducir las muertes, el Brasil se centra en la conducción bajo los efectos del alcohol*. [Consulta: 18 junio 2017]. Disponible en: <http://www.who.int/>.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. 2014. *Global status report on alcohol and health*. Disponible en: <http://www.who.int/en/>.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. 2016. *Recorded alcohol per capita consumption, from 2000*. 9 de julio de 2016. [Consulta: 19 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.who.int/en/>.
- PLA BARBER, J. y LEON DARDER, F., 2004, *Dirección de Empresas Internacionales*, Ed. Pearson-Alhambra, Madrid.
- REAL INSTITUTO ELCANO. 2013. *La imagen de la cultura española en Brasil*. 18 noviembre 2013. [Consulta: 16 junio 2017]. Disponible en: <http://www.realinstitutoelcano.org/>.
- SANTANDER TRADE. 2017a. *Alemania: política y economía*. Marzo de 2017. [Consulta: 29 marzo 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.

- SANTANDER TRADE. 2017b. *Alemania: inversión extranjera*. Marzo de 2017. [Consulta: 29 marzo 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SANTANDER TRADE. 2017c. *Alemania: llegar al consumidor*. Marzo de 2017. [Consulta: 29 marzo 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SANTANDER TRADE. 2017d. *Trámites aduaneros en Alemania: aranceles e impuestos a la importación*. Junio de 2017. [Consulta: 10 junio 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SANTANDER TRADE. 2017e. *Trámites aduaneros en los Estados Unidos: aranceles e impuestos a la importación*. Junio de 2017. [Consulta: 12 junio 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SANTANDER TRADE. 2017f. *Estados Unidos: llegar al consumidor*. Junio de 2017. [Consulta: 12 junio 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SANTANDER TRADE. 2017g. *Brasil: política y economía*. Junio de 2017. [Consulta: 15 junio 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SANTANDER TRADE. 2017h. *Brasil: presentación general*. Junio de 2017. [Consulta: 16 junio 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SANTANDER TRADE. 2017i. *Brasil: llegar al consumidor*. Junio de 2017. [Consulta: 16 junio 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SANTANDER TRADE. 2017j. *Trámites aduaneros en Brasil*. Junio de 2017. [Consulta: 19 junio 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SANTANDER TRADE. 2017k. *Alemania: práctica de negocio*. Junio de 2017. [Consulta: 26 junio 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>.
- SIICEX – SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR. 2015. *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a Brasil*. [Consulta: 16 junio 2017]. Disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/>.
- SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES Ibéricos (SABI) [base de datos online]. 2017a. *Unique Spirits S.L.*. [Consulta: 23 junio 2017]. Disponible mediante licencia: <https://sabi.bvdinfo.com/>.
- SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES Ibéricos (SABI) [base de datos online]. 2017b. *Destilería Siderit S.L.*. [Consulta: 23 junio 2017]. Disponible mediante licencia: <https://sabi.bvdinfo.com/>.
- STATISTA. 2013. *Average penetration rate of spirit brands in Brazil in 2012 and 2013*. [Consulta: 18 junio 2017]. Disponible en: <https://www.statista.com/>.
- THE MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. 2016. *Meet the new Brazilian consumer*. Junio 2016. [Consulta: 19 junio 2017]. Disponible en: <http://www.mckinsey.com>.
- THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY. 2015. *What does Brasil import? (2015)*. [Consulta: 16 junio 2017]. Disponible en: <http://atlas.media.mit.edu>.
- THE WHISKEY WASH. 2016. *1,000 Craft Distilleries – and Counting! – Now Operating in the USA*. 7 de abril. [Consulta: 13 junio 2017]. Disponible en: <https://thewhiskeywash.com>.

THOUGHTCO. 2017. *Datos básicos sobre inmigración en Estados Unidos*. 28 de marzo. [Consulta: 12 junio 2017]. Disponible en: <https://www.thoughtco.com/>.

UNIVERSITY OF SALFORD MANCHESTER. S.a. *German business culture: Business meeting etiquette*. [Consulta: 26 junio 2017]. Disponible en: <http://businessculture.org>.

VINETUR. 2014. *El vodka de calidad ya es español*. 17 de octubre. [Consulta: 26 junio 2017]. Disponible en: <https://www.vinetur.com/>.