



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2016/2017

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Mención en negocios internacionales

**Plan de Internacionalización: La Gallofa
Panaderías Especializadas S.L.**

**La Gallofa Panaderías Especializadas S.L.
Internationalization Plan**

Autor: D. Jose Luis González Revilla

Directora: Dr. Doña María Obeso Becerra

Julio de 2017

INDICE

	Página
Contenido	
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. LA GALLOFA	7
3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	9
3.1 ANÁLISIS PRE-ENTRADA	9
3.1.1 Análisis de los países que potencialmente recibirán la inversión y selección	9
3.1.1.1 Alemania	9
3.1.1.2 Argentina	11
3.1.1.3 Estados Unidos de América	12
3.1.2 Localización del negocio y análisis micro entorno: competencia, oportunidades y riesgos, segmentación, <i>targeting</i> , posicionamiento y decisión de adaptación	15
3.2 ANÁLISIS DE ENTRADA	19
3.2.1. Elección del método de entrada más adecuado. Elección del tipo de entidad y regulación.....	19
3.2.2. Impuestos, apoyo externo y plan de viabilidad financiera	22
3.3 ANÁLISIS POST-ENTRADA. GESTIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL. MARCA INTERNACIONAL	27
4. LA GALLOFA, EXPANSIÓN NACIONAL VS INTERNACIONAL. <i>BORN GLOBAL FIRM</i>	29
5.CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFÍA	31
APÉNDICE A	36

RESUMEN

El estudio que a continuación se recoge abarca el plan de internacionalización de La Gallofa Panaderías Especializadas S.L. Este proyecto viene motivado por las siguientes razones. En primer lugar, la nueva orientación en el modelo de negocio de la empresa está reportando resultados positivos en los últimos años, lo que le ha permitido abrir nuevas tiendas en un espacio reducido de tiempo. Por otro lado, la reciente situación de crisis económica en el país, ha motivado que muchas empresas decidan internacionalizarse en busca de oportunidades en nuevos mercados. Del mismo modo, la internacionalización es un proceso transcendental que permite a las empresas crecer en todos los ámbitos. Supone además una etapa importante de maduración donde se vislumbran nuevas oportunidades, afrontando a la vez ciertos riesgos y donde la empresa pasa a controlar activos y procesos a escala global, siendo factores determinantes tener una estrategia y dirección sólidas. Por último, pese a que la empresa aún no se ha expandido por el territorio nacional, se considera que se encuadra en un momento idóneo para la internacionalización. Su modelo de negocio no está explotado a nivel de cadena de restauración global, por lo que de tener éxito podría convertirse en la primera empresa global en el sector, con las ventajas que ello implica. En este estudio se incluye además un apartado explicativo sobre la decisión de internacionalizar en lugar de optar por una expansión nacional.

Tras un análisis económico financiero de la empresa, las distintas etapas del estudio se van a apoyar en diferentes análisis y modelos teóricos. El plan comienza con el estudio de los países que potencialmente recibirían la inversión, donde tras un exhaustivo análisis se decide que el país óptimo será Estados Unidos. Se analizan también variables como la competencia, los proveedores, la estrategia global, la decisión de adaptación, la segmentación y *targeting* y el posicionamiento. Tras ello se estudian las distintas opciones de entrada, donde se optará por la inversión directa. Posteriormente se realiza el plan de viabilidad financiera, fundamental para el acceso a financiación y la obtención de los documentos necesarios para la internacionalización en Estados Unidos. Por último, se detallan las variables post-entrada, resumiendo aquellos aspectos que la empresa deberá tener en cuenta una vez realizada la inversión internacional.

En síntesis, los análisis aquí recogidos demuestran la viabilidad del proyecto y las pautas de acción, recomendaciones y pasos a seguir para que el proyecto de internacionalización tenga éxito.

ABSTRACT

The following study develops an internationalization plan for La Gallofa Panaderías Especializadas S.L. The project is motivated for the following reasons. Because of its recently reorientation on its business model, the company is reporting great results and it is opening new stores in a short period of time. Furthermore, the recently economic crisis has motivated internationalization processes in companies that seek for better opportunities in international markets. In the same way, the internationalization of companies is an essential stage that allows corporations to grow in each of the different business areas. It also implies for a company to reach a maturity level, in which new opportunities, and also some risks, appear. At the same time, the company gets involved in new processes and the acquisition of new assets in a global scale. In this new stage, a solid strategy and direction would be fundamental components to succeed. Finally, although the company have not been expanded within the national territory, it is a good moment to internationalize the company because there is not another corporation with the same business model selling in a global scale, so if the company succeeds it would become the first global player with this business model, getting serious advantages because of that. The analysis also includes a chapter arguing about why the company should internationalize instead of continuing to expand its business throughout the home market.

After doing the company financial study, the internationalization plan is going to follow different theory models and analysis. The first step is the analysis of the countries that will potentially receive the investment. This analysis figures out that United States is the optimum option. Then, variables like competency, suppliers, global strategy, product adjustment, segmentation, targeting and brand positioning are analyzed. The next step evaluates the different entry options to conclude that direct investment is the best way to penetrate the market. After that, a financial viability plan is developed. This plan is going to be very important in order to get access to finance and getting the documents necessary to internationalize in the United States. Eventually, post-entry variables are scrutinized to summarize all the aspects that the company should consider after implementing the international investment.

Therefore, the following study proves the project viability, it also gives recommendations and a guide that should be followed so as to succeed when internationalizing.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio es la realización de un plan de internacionalización para La Gallofa Panaderías Especializadas S.L., una PYME de Cantabria. La elección de esta empresa se basa en el potencial observado en su modelo de negocio y en las posibilidades de éxito de este en los mercados internacionales. Para ello, el estudio se divide en cuatro bloques.

En el primero de estos bloques (*La Gallofa*) se aporta información histórica y financiera sobre la empresa y su modelo de negocio. El segundo bloque (*Plan de Internacionalización*) trata sobre el propio estudio de todas las variables relevantes para implementar la internacionalización de la empresa. El tercer bloque (*Expansión Nacional vs Internacional*) discute los motivos por los que es más eficaz, en este caso, una expansión internacional que una expansión nacional. Por último, el cuarto y último bloque (*Conclusiones*), recoge las principales conclusiones a las que se ha llegado tras el análisis.

En lo referente al contexto, este estudio se encuadra a nivel nacional en un momento excepcional, en el que la salida de la crisis económica, para muchas empresas españolas, ha venido de la mano de la exportación del producto/servicio y del resto de vías de internacionalización. Como refleja el gráfico 1.1 las exportaciones crecieron a niveles históricos durante los años más severos de la crisis económica, demostrando la importancia de la internacionalización para las empresas españolas.

Gráfico 1.1: Exportaciones en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Además, un 70% de las PYMES españolas considera que la internacionalización fue clave para superar la crisis, y un 90% opina que su negocio aumentará en los próximos años (MillwardBrown 2015). La tabla 1.1 recoge los factores que ayudaron a la internacionalización de las PYMES, así como dificultades a las que se enfrentaron las empresas que decidieron emprender esta etapa.

Tabla 1.1: Factores clave y dificultades en la internacionalización

Factores Clave	Dificultades
Recursos Humanos	Financiación
Marca/ diferenciación	Selección de un Socio en el país de destino
Precios Competitivos	Regulación
Alianzas Estratégicas	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MillwardBrown

A nivel internacional existe una globalización que se podría decir ya consolidada. Desde el punto de vista empresarial, la globalización conlleva una serie de beneficios para empresas que desean internacionalizarse. En primer lugar, la existencia de un mercado con menos barreras de entrada posibilita la expansión tanto de PYMES como de grandes corporaciones, beneficiándose todas de los distintos tratados de libre comercio existentes y de un mercado financiero global. En segundo lugar, un mercado globalizado es, poniendo atención en el perfil del consumidor, un mercado más abierto a otras culturas y a ir más allá del producto tradicional de un país, de ahí viene el éxito de la “marca global” o en referencia a un ejemplo más específico, el caso de los restaurantes especializados en comida internacional que se expanden por multitud de países con cocina de otras culturas.

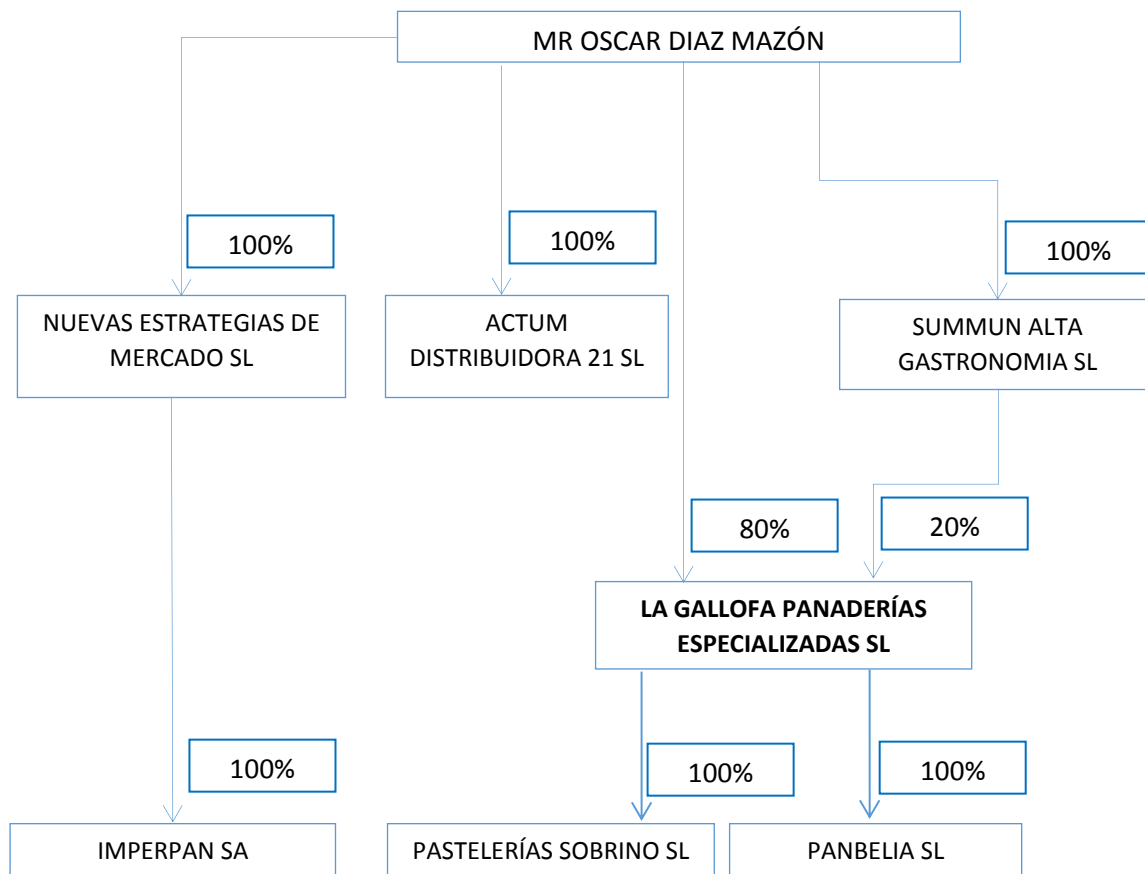
No obstante, recientemente casos como el del *Brexit*, o la aparición de ideales proteccionistas por parte de ciertos sectores en determinados países ponen en peligro la estabilidad de los tratados internacionales y en definitiva la consolidación de la globalización.

2. LA GALLOFA

La Gallofa Panaderías Especializadas S.L., con forma jurídica de Sociedad Limitada y códigos CNAE 4724 y 1082 relacionados con el comercio al por menor de pan y productos de panadería, pastelería y confitería, cuenta con 135 empleados y se engloba, como se muestra en el diagrama 2.1, junto con otras 6 sociedades participadas por Don Oscar Díaz Mazón.

Pese a que la sociedad se constituye en 2002, La Gallofa comienza su actividad en 1891, en el Valle de Cabuérniga (Cantabria). Si bien la empresa mantiene panaderías tradicionales, su modelo de negocio más reciente se define como Bakery & Meals o también Bakery & Coffee. Se trata de un concepto innovador que aúna la panadería tradicional con un servicio de cafetería en tienda, de modo que, aprovechando un mismo local, la empresa engloba dos negocios complementarios en uno, lo que hace que su modelo de negocio sea de especial interés.

Diagrama 2.1: Esquema del grupo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En relación a su estado económico y financiero, destacar que cerró 2015 con unos ingresos de explotación de 9.513.339€, situándose en sexta posición nacional en cuanto a nivel de ingresos en su sector (EINFORMA 2015) tras 14 años de crecimiento continuado de estos desde su constitución. La tabla 2.1 recoge los principales datos financieros de la compañía durante los 5 últimos años, así como un gráfico de tendencia sobre cada dato.

Tabla 2.1: Principales datos financieros

	2011	2012	2013	2014	2015	Tendencias
Resultado de Explotación	4.035.841	5.717.731	6.839.351	6.875.904	9.513.339	
Beneficio Neto	54.198	118.877	337.278	31.046	85.303	
Fondos Propios	367.578	486.455	823.733	799.829	885.132	
Total Pasivo	1.549.941	2.292.891	1.647.817	2.521.662	3.810.796	
Pasivo Fijo	323.020	528.020	228.544	630.593	440.426	
Pasivo Circulante	1.226.921	1.764.871	1.419.273	1.891.069	3.370.370	
Total Activo	1.917.518	2.779.346	2.471.551	3.321.490	4.695.928	
Activo Fijo	1.484.170	2.144.277	1.967.817	2.373.137	3.122.582	
Activo Circulante	433.348	635.069	503.734	948.353	1.573.346	
Liquidez	0,35	0,36	0,35	0,50	0,47	
Endeudamiento	80,83%	82,50%	66,67%	75,92%	81,15%	
ROA	4,26%	5,70%	18,63%	1,27%	2,54%	
ROE	22,25%	32,58%	55,89%	5,28%	13,48%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El resultado de explotación se ha visto incrementado un 136% en tan solo 5 años. En cuanto al beneficio neto los resultados son siempre positivos, cerrando 2015 con un beneficio neto de 85.303€. Destaca 2013 con un mayor beneficio, que en años posteriores se ve minorado debido a un mayor consumo/coste de materias o mercaderías o bien debido a un mayor gasto en otros gastos de explotación. Los fondos propios de la empresa han incrementado un 141%, mientras que tanto el pasivo fijo como el circulante lo hicieron a tasas del 27 y 175% respectivamente. Por otro lado, la deuda a largo plazo se redujo un 30,2% entre 2014 y 2015.

En referencia a los activos, la sección de largo plazo aumentó un 110% mientras que el circulante aumentó un 263%.

En cuanto al fondo de maniobra (FM), se puede observar un dato negativo; sin embargo, la base de datos SABI arroja un valor de 700.000€ calculado desde un aspecto exclusivamente comercial, por medio de la suma de existencias más deudores menos acreedores comerciales. El motivo de este cálculo en lugar del tradicional se haya en que este tipo de empresas en este tipo de sectores cobran al cliente al contado, mientras que pagan a plazo e invierten la tesorería en la financiación de activos fijos, por lo que el cálculo tradicional resultaría en un desajuste ampliamente negativo (De la Cruz 2016).

En relación a los principales ratios, se puede observar que la empresa ha mejorado su ratio de liquidez. Respecto a la relación deuda vs fondos propios (endeudamiento), se observa una empresa bastante endeudada con un valor en 2015 que supera el 80%, dato que junto con otros valores indica también que la empresa está creciendo. Por último, los dos últimos ratios en la tabla (ROA y ROE) indican que tanto a nivel financiero como a nivel económico la empresa es rentable.

3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1 ANÁLISIS PRE-ENTRADA

Una vez tomada la decisión de internacionalizar, el siguiente paso es analizar los países que potencialmente recibirían la inversión. En este sentido, se va a analizar, en primer lugar, el conjunto de riesgos a los que se enfrentaría la empresa. Tras ello, se va a seleccionar el país más acorde en base a los riesgos y oportunidades apreciadas, se estudiará la necesidad o no de adaptación del producto, y, por último, se realizará un análisis breve de segmentación y *targeting*.

3.1.1 Análisis de los países que potencialmente recibirán la inversión y selección

Para la selección de países con potencial de éxito el estudio se ha apoyado en una serie de indicadores de organismos como el Banco Mundial o el EAE, que tratan sobre los países con mayor consumo de pan. De entre ellos se han seleccionado tres para su estudio por las siguientes razones.

Alemania se incluye en este análisis ya que cuenta con el mayor consumo per cápita de pan a nivel mundial (EAE 2016). Asimismo, cuenta con más de 300 tipos de pan y 1200 tipos de bollería (ICEX 2013).

Argentina es uno de los países más desarrollados de Sudamérica. Se encuentra entre los mayores consumidores de pan a nivel mundial, situándose, en Sudamérica, solo por detrás de Chile.

Estados Unidos, donde no existe tanta tradición en el consumo de este tipo de pan, cuenta con una población importante de hispanos, que alcanza el 16% sobre el total (US CENSUS BUREAU 2010) y que si consume este producto. Igualmente se trata de un país altamente consumista donde no existe una cadena tan similar a La Gallofa y donde numerosos locales de este tipo se han convertido en largas multinacionales de restauración.

3.1.1.1 Alemania

En lo referente al análisis de riesgos, se van a analizar los cuatro riesgos principales en la internacionalización de una empresa (Cavusgil et al. 2015, p11). El primero de ellos es el riesgo intercultural. En el caso de Alemania existen diferencias culturales evidentes, empezando por el uso de una lengua diferente y un horario laboral distinto que marca diferencias en referencia al ocio y al tiempo libre. El análisis cultural se basa en el modelo de Geert Hofstede (1980, 2001), que apoyado en las seis variables recogidas en el cuadro 3.1, es uno de los más utilizados en las últimas décadas para establecer diferencias culturales entre países (Pla Barber y León Darder).

Cuadro 3.1: Modelo Geert Hofstede

◇	<i>Individualismo vs colectivismo</i>
◇	<i>Corto plazo vs largo plazo</i>
◇	<i>Distancia al poder</i>
◇	<i>Aversión a la incertidumbre</i>
◇	<i>Masculinidad vs feminidad</i>
◇	<i>Indulgencia</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de modelo de Geert Hofstede

En relación a las dos primeras, la sociedad alemana es una sociedad individualista y largoplacista (ITIM 2017) donde los intereses de los individuos se encuentran por encima de los colectivos.

Otra de las variables de este modelo establece “el grado en que los individuos con menor poder en las organizaciones aceptan una distribución desigual del poder” lo que se conoce como grado de distancia al poder (Pla Barber y León Darder 2004, p.234), que en Alemania arroja un valor bajo, por lo que se valora una comunicación participativa y se tiende a evitar un excesivo control.

En cuanto a la aversión a la incertidumbre, Alemania refleja un resultado moderado confiándose en la profesionalidad individual a la hora de tomar decisiones con riesgo (ITIM 2017), lo que influirá en aspectos como la solicitud de financiación.

La siguiente variable muestra el grado de masculinidad o feminidad. Los alemanes se caracterizan por ser una sociedad masculina donde predominan valores como el vigor, la fortaleza, la competitividad, el dinero o los bienes materiales (Pla Barber y León Darder 2004).

La última variable se adentra en el grado de indulgencia, que se define como la voluntad de llevar a cabo aquellos impulsos orientados a satisfacer deseos que tienen que ver con disfrutar de la vida sin basarse en estructuras establecidas. Alemania obtiene un valor bajo en esta variable por lo que su sociedad se considera contenida sin prestar demasiada atención a su tiempo de ocio (ITIM 2017), lo que puede afectar a que los alemanes razonen más sus compras y no sean tan impulsivos a la hora de, por ejemplo, comer fuera de casa. Este dato explicaría que en Alemania el gasto en restaurantes sea de tan solo 406€ por persona y año, mientras que en España es de 805€ (EAE 2014).

En el apartado de negociación los alemanes se caracterizan por ser técnicos, puntuales (trabajar horas extra se considera mala organización), metódicos y disciplinados, prefiriendo una negociación detallada y justificada (Pla Barber y León Darder 2004), a diferencia de España donde en general es más flexible.

El segundo riesgo hace referencia al riesgo país. En este caso prácticamente no existe riesgo destacable en referencia al plano político, corrupción, proteccionismo, intervencionismo o regulación sobre inversiones extranjeras. Su grado de estabilidad queda afirmado en el rating sobre deuda soberana, obteniendo triple A (STANDARD AND POOR'S 2016). Cuenta además con un nivel de desempleo muy bajo que se sitúa en el 3,8% de la población activa (EUROSTAT 2016), un PIB per cápita de 38.760,7€ (WORLD BANK 2015) y un buen marco legal en materia de negocios, regulación de patentes, licencias y marcas. En cuanto a la regulación o exigencias para emprender un negocio, destacar que el tiempo medio para poder abrir un negocio en Alemania es de 11 días, similar al de España que es de 13 y por debajo de la media mundial situada en 21 días (WORLD BANK 2016).

En tercer lugar, sobre el riesgo financiero, Alemania está considerada como uno de los países más estables a nivel mundial. Cuenta con una divisa dura y una inflación estable del 1,5% de media (elaboración propia a partir de datos de EUROSTAT 2017). En el plano impositivo cuenta con una tasa del 15% sin grandes variaciones en los últimos años y positiva en comparación con la española que es del 25% (DELOITTE 2017). En referencia a la accesibilidad al crédito Alemania se encuentra en el puesto 32 a nivel global mientras que España se sitúa en el 62 (WORLD BANK 2017).

Por último, se debe tener en cuenta el riesgo comercial. La productividad laboral alemana se encuentra en octavo puesto a nivel mundial (TIME 2015). Asimismo, la pertenencia a la Unión Europea facilita las negociaciones comerciales; no obstante, cabe destacar que Alemania como primer consumidor a nivel mundial de pan, se trata también de un mercado ampliamente saturado con una competencia intensa y especializada y, si bien es cierto que el negocio podría encajar en el consumidor alemán, también es cierto que ya existen modelos de negocio similares y que la competencia podría ser intensa.

3.1.1.2 Argentina

En el aspecto cultural, Argentina comparte similitudes con España que van desde un idioma compartido hasta el ocio en cafeterías o el ocio nocturno. Además, *“Argentina es el país más europeo de América Latina. La mayoría de sus habitantes descienden de españoles e italianos y existe una gran admiración por la cultura europea”* (Llamazares García-Lomas 2008, p. 13).

A diferencia del resto de países hispanos, Argentina muestra un grado medio-bajo de distancia al poder, mostrándose también a medio camino entre el individualismo y el colectivismo debido a la influencia europea en el país. Se trata también de una sociedad cortoplacista donde se valoran los resultados rápidos.

En la sociedad argentina prevalecen ligeramente los valores masculinos con especial importancia a la necesidad de sobresalir y destacarse. Adicionalmente, obtiene una puntuación alta en referencia a la aversión a la incertidumbre, demostrando que no se sienten cómodos en situaciones desconocidas, variable que puede influir a la hora de buscar socios, proveedores y financiación.

En relación a la variable indulgencia, obtiene una puntuación alta, por lo que los argentinos muestran voluntad de seguir sus impulsos y deseos en relación al ocio y disfrute de la vida (ITIM 2017).

Respecto a los negocios, la puntualidad es importante, no siendo esta tan relevante como en Alemania. El estatus social y la apariencia son claves para tener éxito en las negociaciones (Llamazares García-Lomas 2008).

En conclusión, Argentina obtiene valores más próximos a España que Alemania en todas las variables del modelo por lo que se podría decir que se encuentra más próxima culturalmente.

Respecto al riesgo país, la situación general de Argentina ha mejorado en los últimos años. El rating crediticio ha pasado de CCC- en 2014 a B- en 2016 con previsión estable (STANDARD AND POOR'S 2016). El PIB per cápita es de 13.431,9\$ situándose a la cabeza en Sudamérica (WORLD BANK 2015). Asimismo, cuenta con el mayor Índice de Desarrollo Humano de Latinoamérica (ONU 2015), aunque también cuenta con una tasa de desempleo del 8,2% que rozaría el 10% en 2016, alta en comparación con la media mundial del 5,9% o con la de países como Chile, Brasil o México (entre el

5 y el 6,5) (WORLD BANK 2014). Por otro lado, en Argentina en los últimos años se han sucedido acontecimientos de inestabilidad política y monetaria que junto con los bloqueos a la importación suponen un riesgo a la inversión extranjera. A su vez, cuenta con una regulación más restrictiva para sociedades extranjeras (LA NACION 2015). Por último, el tiempo medio requerido para abrir un negocio en Argentina es de 25 días (WORLD BANK 2016).

La estabilidad financiera y económica del país no es uno de sus puntos fuertes. Argentina cuenta con una divisa que ha sufrido fuertes procesos de devaluación que han deteriorado el poder adquisitivo de sus ciudadanos y el consumo interno. Respecto al plano impositivo cuenta con una tasa alta del 35% (Deloitte 2016) y se encuentra en el puesto 82 de países en facilidad para obtener crédito (WORLD BANK 2017).

A nivel comercial se destaca la oportunidad de éxito que podría tener un negocio con enfoque europeo en un país con fuertes vinculaciones históricas con Europa. No obstante, este modelo de negocio ya existe en Argentina por medio de conocidas cadenas como La Argentina. Además, su economía tampoco se encuentra laboralmente entre las más productivas del mundo.

3.1.1.3 Estados Unidos de América

Estados Unidos es un país étnicamente diverso, con diferencias culturales importantes entre las distintas razas o grupos étnicos. Se caracteriza por ser un país en el que existe un bajo grado de distancia al poder y donde existe una visión etnocentrista de los negocios que la globalización ha ido deformando, por lo que las empresas adaptan cada vez más sus productos. Se trata además de una sociedad individualista donde los empleados se implican en función de las expectativas (Pla Barber y León Darder 2004), razón por la cual tanto retribución como motivación son claves a la hora de emplear recursos humanos.

Asimismo, la sociedad estadounidense está centrada en el corto plazo. Los valores principales son nuevamente masculinos y están basados en la competitividad y en obtener dinero y bienes, quedando las relaciones interpersonales relevadas a un segundo plano (Keegan y Green 2015). Además, es una sociedad categorizada como indulgente debido a la alta normativización del país (ITIM 2017).

La profesionalidad es importante en las negociaciones. Se debe ser claro, directo y sentirse cómodo bajo presión. Las negociaciones serán lo más rápidas posibles envolviendo un alto grado de autoridad en la toma de decisiones. Es una sociedad emprendedora que siente poca aversión a la incertidumbre. De igual forma, es imprescindible detallar cada punto de la negociación en un contrato para evitar litigios (Llamazares García-Lomas 2008).

Para concluir el aspecto cultural, se debe destacar que existen diferencias en relación a España, siendo el individualismo una de las que más podría afectar a la forma en la que los individuos se relacionan y utilizan su tiempo libre. Por el contrario, el ser una sociedad altamente consumista hace que las empresas con éxito crezcan rápidamente, no siendo tan importantes el resto de variables. También hay que destacar que la comunidad hispana comparte un conjunto diferente de valores en cada una de las variables.

La economía estadounidense lleva años siendo la más próspera del mundo en líneas generales (SANTANDER TRADE 2017). Tras la crisis de 2008, la economía del país ha mejorado notablemente y goza de una previsión estable obteniendo una calificación AA+ (STANDARD AND POOR'S 2015). También cuenta con uno de los

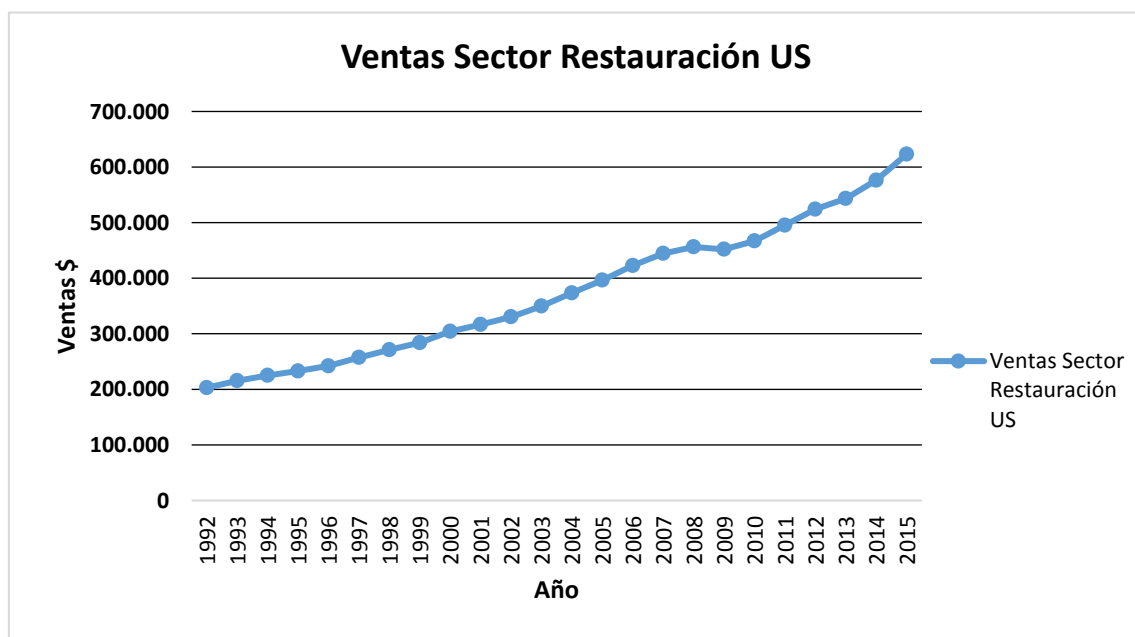
mayores PIB per cápita del mundo situándose este en los 56.115,7\$ (THE WORLD BANK 2015). No obstante, tras las últimas elecciones el riesgo político ha aumentado. La tasa de desempleo ha mejorado en los últimos años pasando del 10% en 2009 al 4,7% en 2017 (US DEPARTMENT OF LABOR), y el tiempo necesario para abrir un negocio en el país es de tan solo 6 días.

Respecto al riesgo financiero, cuenta con una divisa dura. El dólar se ha apreciado en los últimos años lo que ha hecho que sus exportaciones hayan decrecido por primera vez desde 2008. Por otro lado, la tasa de inflación estadounidense se sitúa en una media del 2% (calculada desde el 2004 hasta el 2016). Adicionalmente, se encuentra en segundo puesto a nivel mundial en facilidad para obtener crédito (THE WORLD BANK 2017). En lo referente al tema impositivo, cuenta con una de las tasas impositivas a corporaciones más altas del mundo situándose en el 35% aunque la administración Trump pretende reducir esta hasta el 15%.

En último lugar, la empresa debe afrontar el riesgo comercial. Estados Unidos cuenta con una de las manos de obra más productivas y cualificadas, situándose en quinto puesto a nivel mundial (TIME 2015). Del mismo modo, su economía es una de las más competitivas, los consumidores tienen muchas opciones donde elegir y no son necesariamente leales a las marcas (SANTANDER TRADE 2017). Para ver el potencial del sector, el gráfico 3.1 refleja la tendencia positiva de ventas en los servicios de restauración en Estados Unidos.

Tras este breve análisis y a modo de conclusión del mismo se realiza la matriz de selección de mercados recogida en la tabla 3.1, por medio de la cual se valoran las variables comentadas anteriormente de 0 a 5, siendo 5 la puntuación más favorable y 0 la más desfavorable (Pla Barber y León Darder 2004). El resultado de la matriz es favorable a Estados Unidos con ventaja en el plano cultural y comercial. Por lo que se considera que tanto Alemania como Argentina son mercados en los que, si bien existiría posibilidad de éxito, se encuentran más saturados y en el caso de Argentina también más inestable. Por tanto, se plantea como opción óptima la idea de realizar la inversión en Estados Unidos vista la posibilidad de introducir un producto diferenciado en un mercado con un gran potencial.

Gráfico 3.1: Ventas Sector Restauración Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de US Census Bureau

Tabla 3.1: Matriz de selección de mercados

	Alemania	Argentina	Estados Unidos
RIESGO CULTURAL			
Idioma	1	5	4
Distancia al poder	2	5	4
Individualismo vs Colect	3	5	1
Corto vs largo plazo	1	4	5
Masculinidad vs feminidad	3	4	3
Aversión a la incertidumbre	3	1	5
Negociaciones	1	3	4
Indulgencia	2	4	5
Consumismo	2	2	5
Total	18	33	36
RIESGO PAÍS			
Economía	5	1	5
Política	5	2	5
Corrupción	5	2	5
PIB per Cápita	4	2	5
Desempleo	5	2	4
Tiempo apertura negocio	3	0	5
Burocracia	5	0	3
Proteccionismo	5	0	3
Intervencionismo	4	0	5
Total	41	9	40
RIESGO FINANCIERO			
Estabilidad del país	5	1	4
Divisa	5	0	5
Inflación	4	0	5
Impuestos	5	1	3
Acceso a crédito	3	1	5
Total	22	3	22
RIESGO COMERCIAL			
Productividad laboral	4	2	5
Competencia	1	1	5
Adaptación de producto	4	4	3
Oportunidad de negocio	2	1	5
Total	11	8	18
Total Agregado	93	53	116

Fuente: Elaboración propia adaptado de Ellis y Williams

3.1.2 Localización del negocio y análisis micro entorno: competencia, oportunidades y riesgos, segmentación, *targeting*, posicionamiento y decisión de adaptación

La decisión de entrada óptima pasa por la localización en ciudades donde resida un gran número de hispanos, donde este modelo de negocio es más interesante dada la tradición de panadería/cafetería existente en los países de origen de estas comunidades, y puesto que no existe una iniciativa similar tan diferenciada de lo existente en el país.

Para la selección de la localización del negocio una de las primeras variables a estudiar es la composición demográfica de Estados Unidos. En ese caso se analizan en primer lugar las ciudades con mayor población hispana y con un equilibrio entre ciudadanos hispanos y estadounidenses, el motivo de este equilibrio es que lo que se está buscando es una localización de partida para una futura expansión por el resto del territorio estadounidense.

California, Nuevo México, Texas y Florida se encuentran entre los estados con mayor población hispana (US CENSUS BUREAU 2010). Dentro de estos destacan ciudades como San Diego, San Francisco, Los Ángeles y Miami, aunque también destacan otras como New York, Elizabeth y Filadelfia. Es esta última la opción más interesante por una serie de motivos. A diferencia del resto, Filadelfia es una ciudad con una gran población, pero no se trata de un mercado saturado. Posee un gran número de puertorriqueños (121.643), dominicanos (15.963) y en menor medida cubanos, colombianos y argentinos (US CENSUS BUREAU 2010) procedentes todos de países donde existe tradición en el consumo productos de panadería. Filadelfia se podría considerar también como una de las ciudades más europeas de Estados Unidos, dada su cultura y composición demográfica.

En cuanto a la competencia, es preciso destacar que el mercado no está tan saturado como en el caso por ejemplo de Miami. Como panadería tradicional se encuentra *Philly Bread*, *Sarcone's Bakery*, *DePalma's Bakery*, *Cacia's Bakery*, *LeBus Bakery*, *Faragalli's Bakery*, *Conshohocken Italian Bakery* y *Four Worlds Bakery*. De las dos últimas se pueden destacar sus precios, altos en comparación con los de España, partiendo en el caso de la primera de los 3,5\$ por un pan común, y en la segunda por ejemplo el *baguette* 3,25\$. Estas panaderías se basan en un enfoque tradicional por lo que representan competencia en cuanto a que venden productos similares, pero desde un enfoque radicalmente distinto.

Por otro lado, se encuentran los conocidos como *bakery and cafe*, en este caso el producto se acerca más al de La Gallofa, aunque los productos no sean los mismos, dado que aúnan servicio de cafetería y venta de pan. En esta línea destacan *Panera Bread*, *Artisan Boulanger Patisserie*, *Carangy Baking Company*, *Metropolitan Bakery* (con hasta 4 localizaciones) y *Le Pain Quotidien* siendo estos dos últimos los que más se parecen en cuanto a modelo de negocio, productos y presentación del local por lo que se puede decir que son competidores directos. En el caso del último, tiene una orientación más cercana al restaurante tradicional, dispone de tres localizaciones en Filadelfia y en relación a sus precios, el pan parte de los 3,95\$, precio que comparte con los cruasanes, y desde 4\$ los cafés.

Del mismo modo también hay un número importante de locales que no venden pan, pero si productos relacionados y alternan también servicio de cafetería. Entre todos estos se encuentran por ejemplo *Swiss Haus*, *Termini Bros*, *Potito's Bakery*, *Miel Patisserie*, *Corner Bakery*, *Essen Bakery*, *Cakes by Kharis* y *Varallo's Bros*.

Por otro lado, se encuentran los que tan solo venden pastelería y confitería sin dar servicio de cafetería, tales como *Beilers*, *The Bake Shop on 20*, *Carlos Bake Shop*, *Flying Monkey*, *KC's pastries*, *Sweet Life Bakeshop*, *Ramona Susans* y *Boricakes and Sweet Bakery*.

Y orientados a otro consumidor existen también locales hispanos ofreciendo servicio de cafetería y panadería como *Caribena Bakery*, *Colombian Bakery*, *Lacaleñita Bakery and Cafe* y *Panaderia Las Rosas*. Por último, han de tenerse en cuenta como competencia desde restaurantes tradicionales hasta los locales especializados en *brunch* repartidos por la ciudad.

Concluido el análisis de competencia se puede afirmar que las principales oportunidades de la empresa pasan por la introducción de sus productos diferenciados, desde un enfoque que prime la calidad y en un entorno agradable, moderno y europeo como lo son sus locales. En este momento la competencia más directa y la amenaza que representa más riesgo está representado en los *bakery & cafe*, que, aunque no alcanzan un número elevado para una población tan densa, siguen siendo los principales competidores a tener en cuenta.

En el análisis de segmentación “Desde una perspectiva orientada al cliente, el método ideal para segmentar un mercado se basa en los beneficios que desea el cliente” (Stanton et al. 2007, p. 156). En este sentido el beneficio principal es satisfacer la necesidad básica de alimentarse, a partir de aquí el pan de La Gallofa estaría más orientado exclusivamente a cubrir esa necesidad básica ofreciendo un producto diferenciado, mientras que por otro lado el servicio de cafetería cubre también otras necesidades o beneficios como el de no cocinar en casa o el de ser un lugar para sociabilizar o reunirse, en definitiva, un lugar de ocio.

Tras este paso se analiza la variable demográfica donde existe una población claramente segmentada. Por un lado, está el segmento de mercado que incluye a los hispanos, compuesto de diferentes nichos en base al país de procedencia. Este segmento va a ser uno de los *targets* fundamentales de la empresa dado que en los países de procedencia existe consumo de pan y existen las cafeterías-panaderías, además como se va a citar más adelante cabría la posibilidad de acercarse aún más a este público mediante la inclusión de ciertos productos típicos de estos países. Por otro lado, Filadelfia es un destino atractivo para este negocio dada la gran comunidad de italo-americanos que posee y que, en general es un público que también tiene tradición en el consumo de pan, quedando esta reflejada por medio de las panaderías tradicionales y cafeterías italo-americanas que se han nombrado previamente. Asimismo, se debe incluir al consumidor estadounidense que va a ser el principal *target* de cara a una futura expansión. En cuanto a este público objetivo se espera que, por medio de la diferenciación, la inclusión de algunos productos y la calidad se pueda atraer al consumidor y permitir la aceptación de los productos de la empresa. Estos tres segmentos, claramente diferenciados, van a ser a su vez los distintos *targets* de la empresa, además todos comparten los beneficios deseados citados dos párrafos más arriba. Por último, destacar que el *target* italo-americano se va a considerar conjuntamente con el consumidor estadounidense y que no se va a realizar una segmentación en cuanto a sexo o edad puesto que el producto está abierto a cualquier consumidor.

En cuanto al posicionamiento de la empresa, este se va a realizar en tres pasos (Stanton et al. 2007). El primer paso es conocido como concepto de posicionamiento y en él se establecen las prioridades de cada *target*. Se puede afirmar que todos los *targets* buscan cubrir necesidades que van desde la propia alimentación al ocio. Sin embargo, mientras que para el consumidor hispano comer fuera es una actividad de ocio para el estadounidense, que gasta más en restaurantes que en comprar comida en tienda (Jamrisko 2015), es casi una necesidad. A partir de este punto otras prioridades

que comparten todos los *targets* son las de cubrir con un abanico variado de productos las franjas horarias de desayuno, *brunch* y merienda. Combinar productos americanos con productos diferenciados serviría de reclamo para este público, al igual que para el consumidor hispano, consumidor para el que será interesante la inclusión de algún producto característico de estas regiones.

En cuanto a la estrategia competitiva incluida en el posicionamiento se tienen que dejar claros los siguientes objetivos: se debe hacer llegar a los clientes que la empresa es mejor que la competencia, hay que ser dinámico para adaptarse constantemente a los cambios en el mercado y reaccionar ante la competencia y, por último, hay que mantener una distancia con la competencia, el producto tiene que ser difícilmente replicable por otras empresas (Pla Barber y León Darder 2004). Es aquí donde comienza el segundo paso de la estrategia de posicionamiento que trata sobre el diseño de las dimensiones que mejor comunican la posición de la empresa.

La diferenciación va a ser un factor decisivo. Lo que se ofrece es un producto distinto desde un enfoque diferenciado, de calidad, elegante y europeo, con posibilidad de incluir ciertos productos típicos de cada *target*. El producto diferenciado es el pan y toda la repostería de La Gallofa. El enfoque distinto es la experiencia de los locales con una presentación muy atractiva y europea que es sinónimo de calidad, un logo y marca de entrada en los locales “LA GALLOFA BAKERY & CAFE” y un servicio rápido que entre otras cosas es uno de los requerimientos del consumidor americano.

La calidad del producto prima, que el precio sea o no competitivo no debe influir en que el consumidor obtenga un producto de calidad superior al de la competencia. La experiencia que se quiere dar en el local es *premium* sin caer en la definición de *gourmet*, entendiendo por ello que tanto el servicio como el producto tienen que reflejar calidad, pero sin alcanzar un elevado grado de exclusividad que limite su acceso solo a clases sociales elevadas.

La orientación va a ser de cadena de restauración, sin dejar de lado que el producto se trata como artesanal y no como comida rápida, por lo que no se va a establecer el precio más bajo si no que se pretende fijar un precio similar o incluso superior a la competencia salvo puntuales promociones. Del mismo modo, el servicio tiene que ser impecable. En este negocio la mayoría de productos se sirven en barra, pero se debería estudiar la posibilidad de contratar un *host* que de la bienvenida a los clientes que entran al local y les de la opción de tomarles nota, situándoles en mesas, o la opción de pedir en barra. Esta opción mixta será otro elemento diferenciador más. Este mismo *host* será el encargado de servir aquellos productos que no se sirvan en barra y el encargado de atender las peticiones de las mesas y preguntar a menudo por las mesas si todo está bien o si desean algo más, costumbre muy arraigada en Estados Unidos. Todos estos detalles conforman las dimensiones de posicionamiento que va a utilizar la empresa.

En el último paso se coordinan los componentes del marketing mix para que comuniquen una posición congruente. En este caso como se ya se ha dicho, diferenciación y calidad tanto en producto como en servicio son principios esenciales. Al incluirse en la categoría de productos de conveniencia, la decisión de compra es rápida y la exposición en el local es determinante (Stanton et al. 2007).

En relación al precio, este se va a fijar, siempre con atención a los costes, de forma media al de la competencia o ligeramente superior como señal de la calidad de los productos, si bien es cierto que más adelante el precio debería adaptarse a la demanda y a la reacción de los competidores. La distribución se va a realizar en tienda, existiendo intermediarios previos para ciertos productos como los refrescos o el café y demás bebidas. La última variable trata sobre la promoción, cuyos objetivos son los de informar, comunicar, persuadir y recordar (Stanton et al. 2007). En principio no se

plantea un gasto en promoción en la etapa inicial, aunque es importante promover un sitio web y las redes sociales. En el futuro, a medida que la empresa se expanda por el territorio estadounidense, la mezcla de promoción se convertirá en una de las principales variables. Por otro lado, sí que cabe la posibilidad de realizar campañas de promoción de ventas puntuales para estimular la demanda en productos que el consumidor desconoce o en aquellos que la empresa desee focalizar su atención.

Para finalizar, la decisión de adaptación va desde adaptación en el tipo de servicio con la inclusión de un *host* como se dijo previamente o la posibilidad de un *drive-thru* dependiendo de la localización, hasta la adaptación en los productos ofertados. En esta línea se podrían incluir por ejemplo más variedades de *donuts*, *pretzels*, *bagels*, *cupcakes*, *muffins* o tarta de tomate y productos hispanos como arepas, arroz con dulce o flanes variados. También sería interesante la inclusión de panes con semillas, pan dulce, pan de molde completo y, por último, incluir un pan con estilo italiano dado el gran número de italo-americanos en la ciudad.

3.2 ANÁLISIS DE ENTRADA

En este apartado se realiza un análisis de entrada que va a comprender desde la elección del método de entrada, al análisis de marca internacional, pasando por el estudio de viabilidad financiera.

3.2.1. Elección del método de entrada más adecuado. Elección del tipo de entidad y regulación.

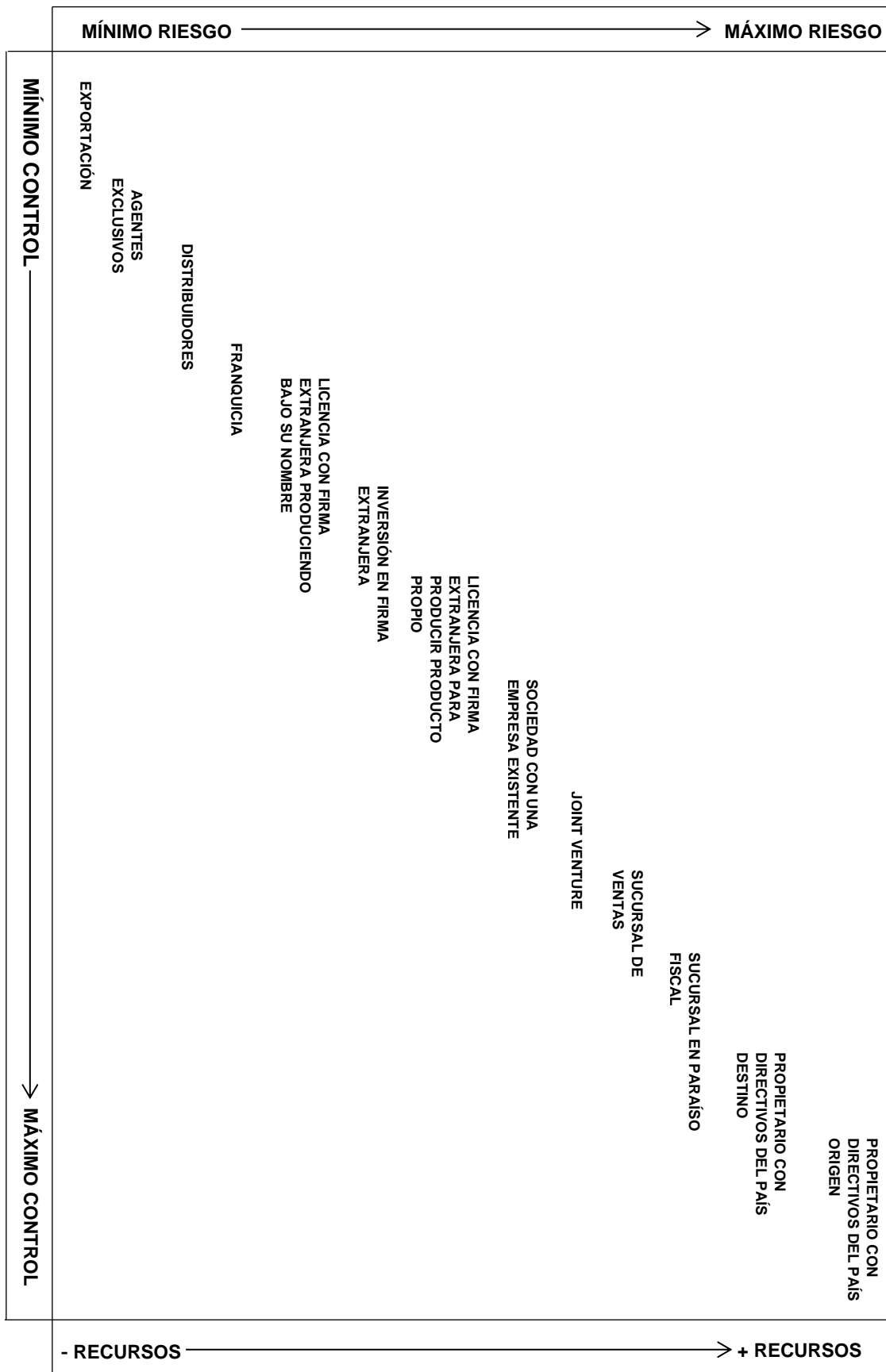
La elección del método de entrada se basa principalmente en tres variables: control, riesgo y recursos. Normalmente las distintas opciones se configuran de forma que más control por parte de la empresa de origen equivale a más riesgo y a más recursos necesarios. El cuadro 3.2 recoge los 13 principales métodos de entrada escalados de menor a mayor riesgo y control (Samli y Hill 1998), además se incluye otra variable sobre el empleo de recursos, en forma de activos físicos, de capital, humanos y organizativos (Pla Barber y León Darder 2004).

A partir de este punto se va a optar por una decisión más arriesgada que implica la utilización de más recursos que las licencias, la denominada inversión extranjera directa (IED). En el futuro si el proyecto avanza de forma positiva se debería de estudiar la opción de establecer un sistema de franquicias o licencias con el propósito de acelerar la expansión y ser más eficiente en costes y recursos.

En esta primera etapa, al tratarse de una empresa que aún no tiene presencia internacional, la empresa necesita controlar todos y cada uno de los aspectos en Estados Unidos. Más control implica más probabilidades de éxito y de adaptar la estrategia de la empresa en cada momento. La búsqueda de inversores en el país de destino es un proceso complejo para una empresa que aún no tiene presencia global. A su vez ceder control implica dificultad a la hora de mantener los estándares y también riesgos como pasar a no ser dueño único del *know-how*, perder rentabilidad en caso de éxito y perder reputación en caso de que quien tenga el control no dirija la filial de la forma deseada, lo que sería devastador en un momento clave como lo es la apertura de los primeros locales en el extranjero. Del mismo modo es necesario que La Gallofa cree una empresa en Estados Unidos y la controle por si misma si lo que se pretende es una expansión por todo el territorio.

Por todo ello, visto que el control es la variable más relevante en esta etapa y dado que ceder control implica como mayor ventaja tan solo el ahorro en costes, la conclusión es que la empresa debería internacionalizarse por medio de IED.

Cuadro 3.2: 13 Estrategias de entrada. Control, riesgo y recursos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Samli y Hill 1998

En relación al tipo de entidad bajo el que la empresa va a desarrollar la actividad en el país, se encuentran las siguientes dos opciones con responsabilidad limitada. Compañía de responsabilidad limitada (LLC por sus siglas en inglés) y corporación. Esta última se divide en 2 tipos de entidades, *C* y *S Corporations* quedando la última reservada exclusivamente a ciudadanos estadounidenses. Dentro de estas configuraciones la más empleada en términos de IED es la LLC (SANTANDER TRADE 2017). Como ventajas de este tipo de entidad se encuentra que solo tributa a un nivel a diferencia de las *C corps* que tributan los beneficios como entidad y en las distribuciones. También existe cierta flexibilidad para convertir una LLC en *C corp* rellenando un formulario y tras aprobación del *Internal Revenue Service* (IRS). Además, a diferencia de las *Corporations*, los dueños pueden distribuir tanto beneficios como derechos en base a acuerdos internos, sin necesidad de estar sujetos a porcentajes de participación (Jones y Rhoades-Catanach 2017). Por último, a nivel burocrático es más ágil crear una LLC que una *C corp* (Gordon 2012).

En el apartado de regulación cabe destacar que la ley no presta especial atención al hecho de ser foráneo, aunque si puede que en ciertos aspectos el apartado burocrático sea menos ágil, razón por la que se recomienda contratar un abogado especializado en empresas extranjeras.

Uno de los primeros puntos a tener en cuenta es si los dueños piensan trabajar o estar retribuidos por la empresa, lo que requiere obtener una visa, existiendo varias opciones disponibles. Para escoger y optar a un tipo de visa u otro será clave saber si se va a actuar como dueño de la empresa, la cantidad a invertir, la disposición de los fondos a invertir, estar en la fase final inmediatamente antes de poder internacionalizar la empresa y tener un plan de viabilidad del negocio. Tras enfrentar estas variables a la realidad de la empresa la opción más apropiada sería optar a la visa E2 que otorga la posibilidad de dirigir un negocio mediante una visa de no inmigrante prorrogable mientras el negocio esté en funcionamiento. Para su obtención se deben cumplir una serie de requisitos como disponer de un plan de negocio rentable a 5 años, y como la necesidad de realizar una inversión inicial moderada que parte según estimaciones de 50.000-100.000€.

Además, según la sugerencia de consultores en el sector se deberá concertar una cita presencial con el banco con el que se pretenda operar y se deberá aportar el plan de viabilidad financiera.

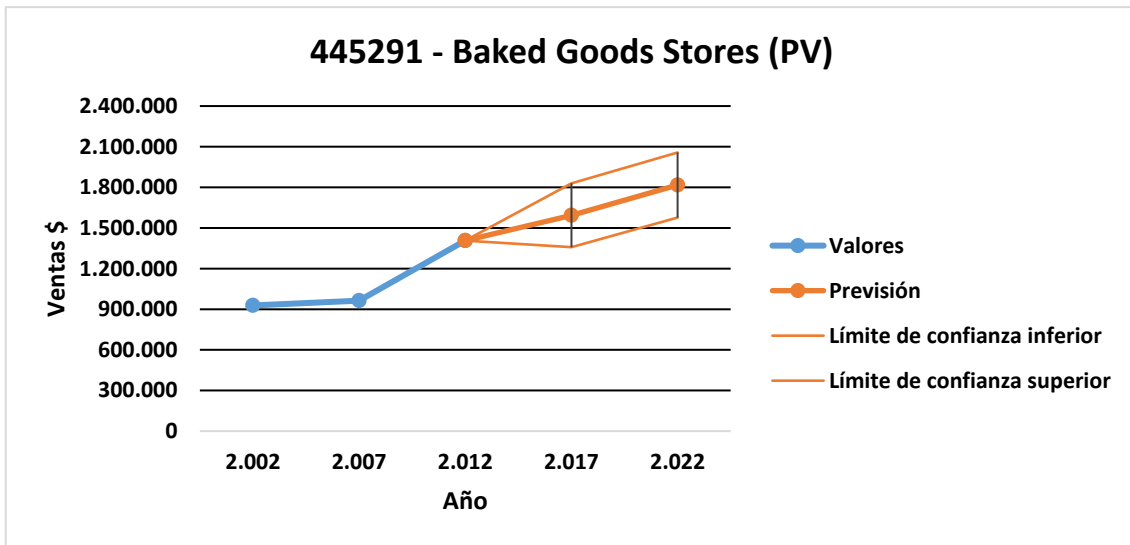
3.2.2. Impuestos, apoyo externo y plan de viabilidad financiera

En referencia al aspecto impositivo, el impuesto a corporaciones está regulado en intervalos de ingresos gravables, de esta forma, empresas cuyos ingresos gravables caigan por debajo de los 50.000\$ quedarían gravadas al 15% y de ahí la tasa se incrementa de forma marginal hasta alcanzar el 35% (Jones y Rhoades-Catanach 2017). Además, existe un sistema paralelo conocido como *Alternative Minimum Tax (AMT)* que grava al 20%, por medio de unos ajustes, a las empresas que se ha deducido demasiadas partidas en el cálculo de sus impuestos. Se comparan ambos ingresos gravables, el calculado normalmente y el calculado bajo el AMT (Jones y Rhoades-Catanach 2017), y se impone el que obtenga mayor resultado tras aplicar las distintas tasas. Con todo, la tasa máxima efectiva sube del 35% al 39,5% según estimaciones de Deloitte (2017). La Gallofa, al ser una LLC se considerará *pass-through entity*, por lo que las ganancias de esta se suman a las de sus dueños y tributan como impuesto a la persona, con una tasa de hasta el 39,6%. Es preciso citar también que la administración Trump pretende reducir esta tasa a un máximo del 15%, lo que haría que la empresa debiese valorar la opción de cumplimentar el formulario que permite pasar de ser una LLC a una *C corp* con el fin de aprovechar esta menor tasa.

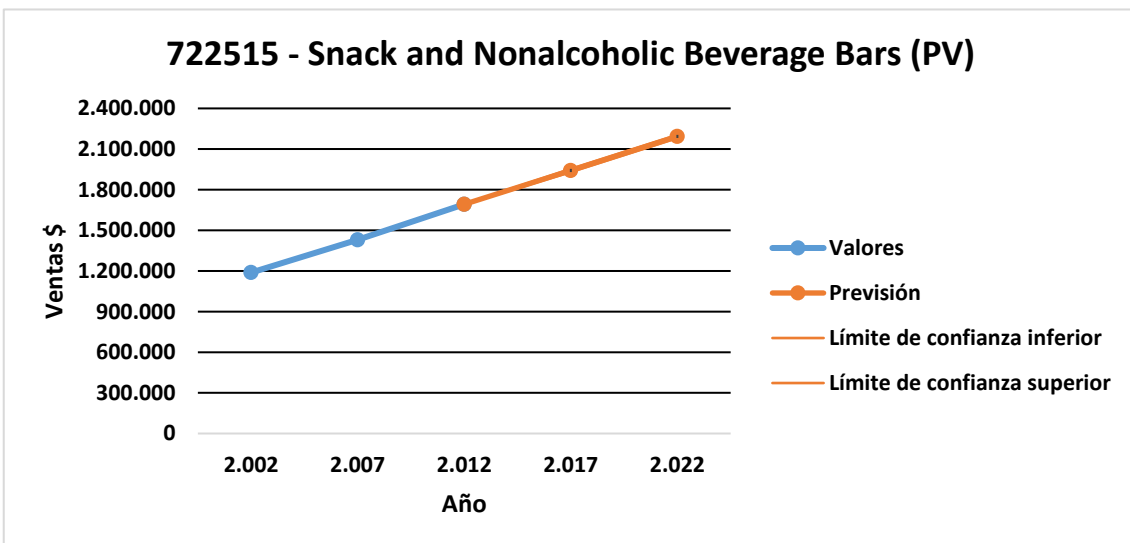
En cuanto al apoyo externo sería interesante considerar, a parte de las vías tradicionales de financiación, instituciones de financiación y asesoramiento a la internacionalización dependientes de organismos del estado como el Fondo para la Internacionalización de la Empresa, COFIDES por medio de los fondos FLEX y FONPYME, ENISA, CESCE, ICO, Cámara de Comercio y el ICEX.

En este apartado se realiza también el plan de viabilidad financiera, un apartado fundamental que determina hasta qué punto es o no rentable la internacionalización de la empresa. Del mismo modo es un requisito obligatorio para obtener la visa, la cuenta bancaria y otros documentos, así como para acceder a financiación.

El primer paso de este análisis es desarrollar la previsión de ventas. En este caso, dada la falta de otros datos objetivos, se ha optado por el modelo de extrapolación de ventas que se apoya en datos históricos para predecir resultados futuros. Para ello se han extraído valores históricos de ventas medias para cada código NAICS de las distintas líneas de negocio de la empresa, se han tratado esos datos hasta ajustarse a una previsión de ventas para tres establecimientos, los que abrirá la empresa, y por último, se ha efectuado una previsión a 5 años siguiendo el método indicado. Los resultados se recogen en los siguientes gráficos.

Gráfico 3.2: Previsión de ventas código 445291 – Tiendas de productos horneados

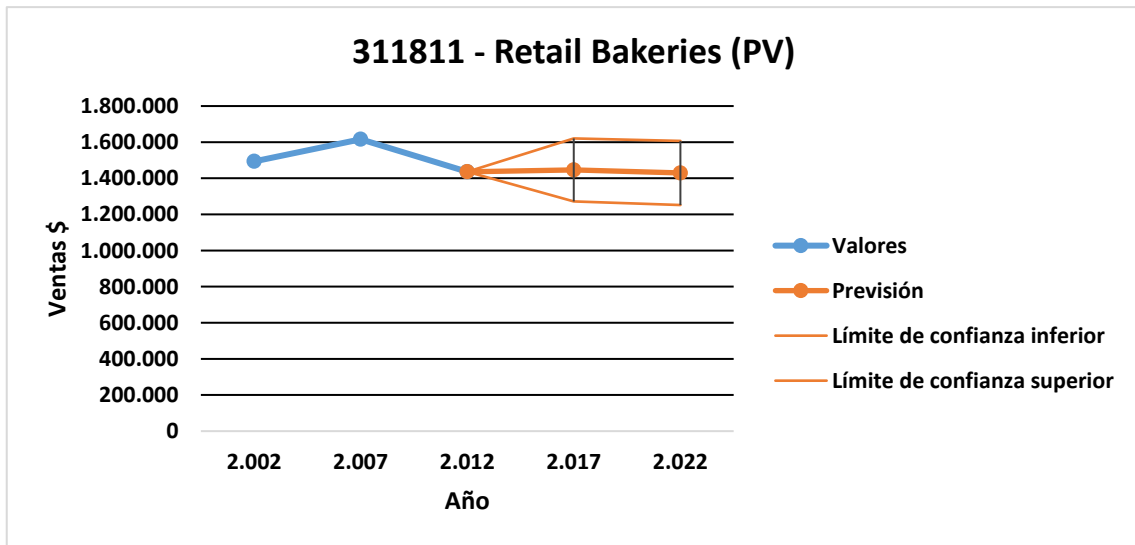
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de US Census Bureau

Gráfico 3.3: Previsión de ventas código 722515 – Bares de especialidad

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de US Census Bureau

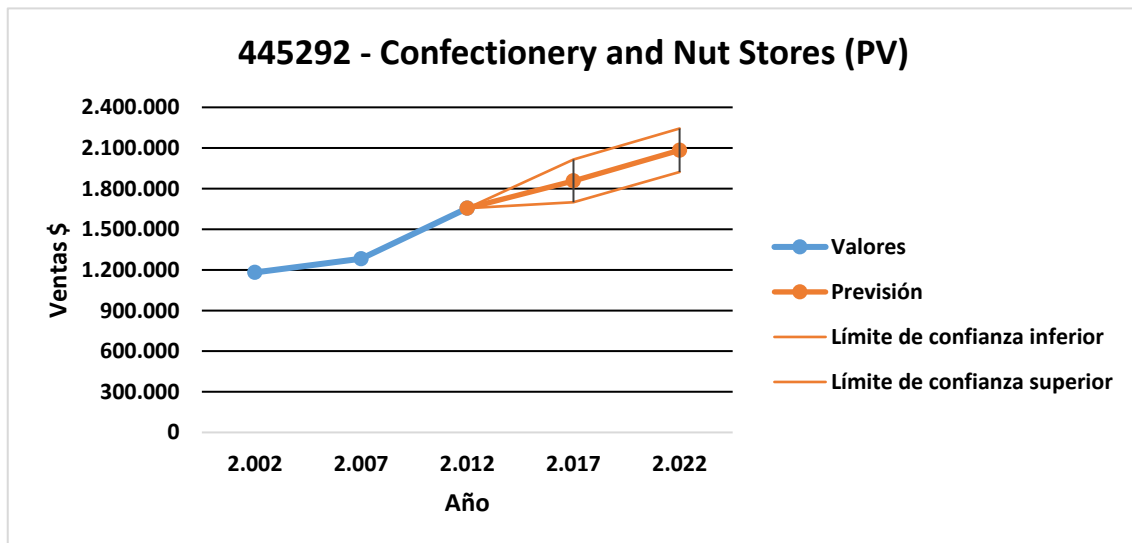
Los gráficos previos se han utilizado para estimar la previsión de ventas de la empresa, pero además de esta se han realizado previsiones de códigos secundarios de la empresa recogidas en los siguientes gráficos, y a pesar de que la serie histórica incluye los años de crisis económica, las previsiones son favorables.

Gráfico 3.4: Previsión de ventas código 311811 – Panaderías de venta al por menor



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de US Census Bureau

Gráfico 3.5: Previsión de ventas código 445292 – Confitería y frutos secos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de US Census Bureau

Tras este análisis se ha realizado un listado de 50 productos con su composición y elaboración que se ha enviado a proveedores locales y panaderías que han visto inviable la realización de esos productos de forma diaria, por lo que se ha optado por la producción propia.

La empresa por tanto se va a estructurar en 3 locales, facilitando una entrada más sólida en la zona. Los locales contarían con tienda de 110 m² y uno de ellos con fábrica de 300 m².

La siguiente tabla comprende el segundo paso del plan de viabilidad financiera que recoge el análisis de gastos para el primer año, siendo este primer año en el que se ejecutan las inversiones más importantes.

Tabla 3.2: Previsión de ventas y gastos año 1

PREVISIÓN DE VENTAS Y GASTOS AÑO 1

	Importe
Ingresos ventas	\$3.535.345,87
Materias primas	\$1.030.139,38
Sueldos y salarios	\$595.853,81
Suministros	\$17.462,25
Servicios de profesionales independientes	\$8.371,00
Equipos informáticos	\$6921,26
Instalaciones	\$271.748,62
Seguros	\$11.007,50
Arrendamientos	\$38.246,31
Amortización	\$38.890,10
Resultado antes de impuestos	\$1.516.705,64
Resultado fiscal	\$1.795.375,52
Provisión impuestos	\$683.926,66
Resultado Neto	\$832.778,98

Fuente: Elaboración propia

Los datos recogidos en la tabla anterior son resultado de realizar un análisis en profundidad (recogido en las tablas del apéndice A) de todos los costes y gastos que tendría que asumir la empresa en su primer año en Estados Unidos.

Para este análisis se han utilizado fuentes de todo tipo, desde contactos directos con consultores hasta bases de datos con costes medios. Se han determinado gastos de arrendamientos, instalaciones, adecuaciones de locales, equipos informáticos, seguros, sueldos y salarios y sus respectivos impuestos a cargo de la empresa, amortizaciones, suministros, compra de maquinaria y mobiliario, materia fiscal y asesores fiscales, gastos de creación de la empresa, gastos derivados de asesores en materia legal para obtener la visa y por último costes de materia prima. Para este último punto se obtuvo el coste medio por producto, para lo que previamente se contactó con proveedores y se extrajeron precios de cada una de las materias necesarias en la elaboración de los productos de la empresa. Tras decidir los proveedores más convenientes atendiendo a costes y calidad se imputaron los costes de materias primas a cada producto, tras lo que se obtuvo un coste medio de producto. En el siguiente paso se obtuvo el precio medio de uno de los competidores principales en la zona (Four Worlds Bakery), con lo que se calculó, por medio de la previsión de ventas, la producción anual, tras ello el coste anual y finalmente tras la resta de todos los gastos el beneficio neto final de 832.778,98\$.

Cabe destacar que se espera que el modelo de negocio y el enfoque de la empresa alcance unos resultados mayores que esta previsión realizada en base a la competencia. Del mismo modo, otro detalle significativo es el referente a la harina utilizada en el proceso. Mientras que para unos panes se opta por una harina

convencional con un coste de 0,57\$/kg, para otros se utiliza una harina orgánica de más calidad con un coste de 2,31\$/kg. La razón de utilizar esta fórmula se basa en que por un lado se busca potenciar ciertos productos dotándolos de una mayor calidad, mientras que por otro lado se busca la eficiencia en costes en productos más secundarios.

La conclusión de este exhaustivo análisis es que el modelo de negocio tiene una proyección positiva y una rentabilidad demostrada, lo que facilitará el acceso a financiación y demás documentación y procesos necesarios para la internacionalización.

3.3 ANÁLISIS POST-ENTRADA. GESTIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL. MARCA INTERNACIONAL

A nivel global la consolidación de la empresa pasa por lograr aunar una estrategia que englobe y haga funcionar las distintas estrategias para cada mercado, una estructura organizativa que permita coordinar la multinacional de la mejor forma posible, una organización de procesos que permita ser eficiente, una cultura organizativa que cree un sentimiento único de pertenencia y un liderazgo visionario que permita hacer todo lo anterior posible.

Un punto importante de la gestión de la empresa multinacional es la estrategia de internacionalización que se va a adoptar. El gráfico 3.6 recoge las distintas estrategias en función del grado de integración global o permanencia local (Cavusgil 2015).

Gráfico 3.6: Estrategias de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cavusgil, 2015.

En este sentido, se va a adoptar una estrategia transnacional. Esta estrategia permite un control central de las operaciones globales e implica un cierto grado de adaptación a las necesidades locales, en definitiva, estandarización, con las ventajas que implica en términos de eficiencia en costes y tiempo, y a la vez flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de cada mercado. Esta estrategia se encuentra ligada al concepto de *glocalization* (Roland Robertson et al. 1995), entendido como aquellas empresas globales que se adaptan a los mercados específicos en los que operan.

La empresa va a gestionar de forma estandarizada la mayoría de productos y procesos mediante una marca global; no obstante, se deben incluir ciertos productos del país de destino. A medida que la empresa se introduce en el mercado debe valorar la opción de adaptarse más a este sin perder su enfoque diferenciado, para lo que se debe crear un departamento encargado de las operaciones internacionales que se

encargue también de realizar estudios de mercado y valorar la introducción o eliminación de productos.

En último lugar se debe evaluar asiduamente la actividad de la empresa. Para ello es necesario crear un equipo de trabajo de costes para optimizar el proceso productivo y logístico de cara a una expansión por el territorio estadounidense. Del mismo modo, se deben crear indicadores y sistemas de control para cada una de las áreas de la empresa: gestión, finanzas, contabilidad, RRHH, comercial, ventas y compras, logística, producción y administración. Tras ello, como método de control, es preciso analizar los indicadores y aplicar las correcciones necesarias para adaptarse a los cambios de tendencia del mercado.

4. LA GALLOFA, EXPANSIÓN NACIONAL VS INTERNACIONAL. *BORN GLOBAL FIRM*

Actualmente La Gallofa se encuentra exclusivamente en Cantabria, donde en los últimos años ha crecido tanto en número de tiendas (21 actualmente) como en facturación. La decisión de internacionalización está motivada por varias razones.

En primer lugar, el momento para exportar este modelo a los mercados internacionales es idóneo, considerando que no existe una propuesta tan parecida ni mucho menos una cadena de restauración que opere a nivel global. Igualmente, el enfoque de la empresa es innovador y el potencial del mismo está avalado por las previsiones de ventas realizadas. Además, la empresa se encuentra financieramente estable y con posibilidad de acometer inversiones.

En segundo lugar, el mercado español se encuentra más saturado, y aunque el enfoque del negocio es innovador y atractivo, el producto es maduro y el riesgo de que empresas del sector como Granier, que comparte un modelo similar con un enfoque distinto, repliquen el modelo es alto. Considerando una expansión a nivel internacional La Gallofa pasaría a ser dueña única del know-how, con menos posibilidades de réplica por parte de terceros.

En tercer lugar, tanto precio como márgenes son mayores en aquellos países donde no hay una competencia tan agresiva. En el caso de Estados Unidos, como se observa en el plan de viabilidad financiera, el precio medio del competidor más directo es de 5,32\$, con un coste de 1,38\$, mientras que, en España, tanto Carrefour, que vende sus panes desde 0.45€ (0,50\$) con un precio medio que ronda los 1,5€ (1,68\$) (CARREFOUR 2017), como otras grandes superficies e incluso pequeñas panaderías se tienen que ajustar a márgenes muy ajustados.

En último lugar, en España el gasto medio por persona y año en restaurantes fue de 805€ (2013), mientras que en países como Estados Unidos el gasto se duplica alcanzando los 1564€ (EAE 2014). Además, mientras que en España el gasto se redujo en los años de la crisis, en Estados Unidos el consumo no se contrajo, dado que comer fuera está considerado casi una necesidad en el país.

Por todo ello se considera óptimo internacionalizar la empresa pese a que aún no se ha expandido por todo el territorio nacional. La Gallofa se enmarca por dentro de aquellas empresas conocidas por el término *born global* (Cavusgil, 2015) que incluye empresas que desde sus etapas tempranas deciden emprender la internacionalización.

5.CONCLUSIONES

Como conclusión principal de este estudio se recalca en primer lugar la idea de que el proyecto es viable y tiene una previsión positiva. Estados Unidos, y en concreto Filadelfia, es el destino óptimo, permitiendo acceder a un mercado altamente consumista y con posibilidades de rápida expansión con una idea diferenciada del resto de cadenas de restauración.

Diferenciación, calidad y entorno agradable, así como enfoque europeo son elementos de posicionamiento. También se prevé mantener una línea de productos de calidad, pero más asequibles permitirá acceder a un mercado más amplio.

Los principales *targets* son el propio consumidor estadounidense y aquellos de origen hispano. El precio se fija similar o ligeramente superior al de la competencia, ajustándose a las condiciones específicas del contexto temporal. La distribución se realiza en tienda y no se prevé un gasto inmediato en promoción. Se deberán estandarizar procesos con margen a la adaptación de algunos productos.

Se recomienda también el método de entrada mediante inversión directa considerando que permite un control total; no obstante, en el futuro con la finalidad de realizar una expansión más rápida y eficiente se deberían valorar métodos como el de franquicia.

Por otro lado, tras realizar la inversión, la empresa se convertirá en multinacional lo que implica que será de especial importancia que todos los componentes de marca lo sean de forma válida para todo el mundo.

La dirección debe tener en cuenta la importancia de presentar el plan de viabilidad financiera con las previsiones de ventas y costes realizadas, y debe ser capaz de demostrar la viabilidad del proyecto tanto a las autoridades encargadas de otorgar los documentos necesarios para realizar los trámites necesarios para la internacionalización, como para acceder a financiación.

Por último, es preciso crear un conjunto de indicadores en cada área de la empresa, permitiendo evaluar la actividad con el objetivo de mejorar en eficiencia y corregir desviaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). 2013. INEbase, *Comercio exterior, balanza comercial*. [Consulta: 6 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t41/a121/a1998/I0/&file=x1002.px&L=0>
- SISTEMA DE BALANCES IBÉRICOS (SABI) [base de datos online]. 2017. Cantabria: Informa. Informe de empresa “La Gallofa Panaderías Especializadas S.L.” [Consulta: 14 febrero 2017]. Disponible mediante licencia: <http://www.informa.es/soluciones-financieras/sabi>
- MILLWARDBROWN. 2015. *Estudio de Internacionalización de Empresas Españolas*. Cámara de Comercio de España. [Consulta: 6 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/estudio.pdf>
- EMPRESA ACTUAL. 2016. *Fondo de maniobra negativo*. [Consulta: 10 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.empresaaactual.com/fondo-maniobra-negativo/>
- THE WORLD BANK. 2010. [base de datos online]. Data, *Household Consumption on Bread by Country, Area and Consumption Segment in Local Currency, \$PPP, and US\$ (Million)*. [Consulta: 15 febrero 2017]. Disponible en: <http://datatopics.worldbank.org/consumption/product/Bread>
- THE WORLD BANK. 2017. [base de datos online]. *Time required to start a business (days)*. [Consulta: 15 febrero 2017] Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicator/IC.REG.DURS>
- INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX). 2013. *Alemania sigue liderando las estadísticas de consumo de pan en Europa*, [Consulta: 15 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4685492.html?idPais=DE&null>
- EAE BUSINESS SCHOOL. 2016. *El gasto en alimentos básicos 2016*. Madrid: EAE Business School. Documento 05/2016. ISSN 1989-9580.
- CAVUSGIL, S.T. 2015. *International Management: New Realities*. New York: Pearson. ISBN 9781323156018.
- PLA BARBER, J.; LEÓN DARDER, F. 2004. *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson. ISBN 8420540897.
- EUROSTAT. 2017. *HICP (2015 = 100) - monthly data (annual rate of change)*. [Consulta: 5 marzo 2017]. Disponible en: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc_hicp_manr&lang=en
- DELOITTE. 2017. *Corporate Tax Rates 2017*. [Consulta: 5 marzo 2017]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-corporate-tax-rates.pdf>
- THE WORLD BANK. 2017. [base de datos online]. *Getting Credit*. [Consulta: 5 marzo 2017]. Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/getting-credit>
- STANDARD AND POOR'S. 2016. *Germany (Federal Republic of)*. [Consulta: 5 marzo 2017]. Disponible en: https://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/ratings/entity/-/org-details/sectorCode/SOV/entityId/107118

- THE WORLD BANK. 2015. [base de datos online]. *GDP per capita*. [Consulta: 13 marzo 2017]. Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
- THE WORLD BANK. 2013. *El amor por el pan pone en riesgo la salud de los latinoamericanos*. [Consulta 30 marzo 2017]. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/12/09/pan-argentina>
- LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, O. 2008. *Cómo negociar con éxito en 50 países*. 2ª ed. Madrid: Global Marketing Strategies, S.L. ISBN 9788493541002
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM. 2015. [base de datos online]. *Índice de Desarrollo Humano*. [Consulta 31 marzo 2017]. Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/data>
- STANDARD AND POOR'S. 2016. *Argentina (Republic of)*. [Consulta: 31 marzo 2017]. Disponible en: http://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/ratings/entity/-/org-details/sectorCode/SOV/entityId/127096
- THE WORLD BANK. 2010. [base de datos online]. Data, *Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate)*. [Consulta: 31 marzo 2017]. Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=AR>
- DELOITTE. 2016. [base de datos online]. *Argentina, Corporate Tax*. [Consulta: 31 marzo 2017]. Disponible en: <https://www.dits.deloitte.com/#Jurisdiction/1>
- LA NACION. 2015. *El sueño del negocio propio: para abrir una empresa en la Argentina se tarda cuatro veces más que en Chile y en Estados Unidos* [Consulta 2 abril 2017]. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1795360-el-sueno-del-negocio-propio-para-abrir-una-empresa-en-la-argentina-se-tarda-cuatro-veces-mas-que-en-chile-y-en-estados-unidos>
- UNITED STATES CENSUS BUREAU. 2010. *The Hispanic Population*. [Consulta 2 abril 2017]. Disponible en: <https://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-04.pdf>
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. 2015. *Global Marketing*. 8ª ed. New Jersey: Pearson. ISBN 9780133545005
- ITIM INTERNATIONAL. 2017. [base de datos online]. *Geert Hofstede Cultural Dimensions*. [Consulta 3 abril 2017]. Disponible en: <https://geert-hofstede.com/countries.html>
- UNITED STATES DEPARTMENT OF LABOR. 2017. *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*. [Consulta 4 abril 2017]. Disponible en: <https://data.bls.gov/timeseries/LNS14000000>
- UNITED STATES CENSUS BUREAU. 2016. *U.S. Trade in Goods and Services*. [Consulta 4 abril 2017]. Disponible en: <https://www.census.gov/foreign-trade/statistics/graphs/gands.html>
- JONES, S.M.; RHODES CATANACH, S.C. 2017. *Principles of Taxation for Business and Investment Planning*. 5ª ed. New York: McGraw Hill. ISBN 9781259549250
- UNITED STATES CENSUS BUREAU. 2010. *Hispanic or Latino by Type: 2010*. [Consulta 15 abril 2017]. Disponible en: <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>
- STANTON, W. J. [et al.] 2007. *Fundamentos de Marketing*. 14ª ed. México. McGraw Hill. ISBN 9789701062019

- SANTANDER TRADE. 2017. *Estados Unidos: inversión extranjera*. [Consulta 10 mayo 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/inversion-extranjera>
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). 2016. *Global Investment Trends Monitor*. [Consulta 10 mayo 2017]. Disponible en: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2016d1_en.pdf
- TIME. 2015. *These Are the Most Productive Countries in the World*. [Consulta 14 mayo 2017]. Disponible en: <http://time.com/4621185/worker-productivity-countries/>
- GORDON, J. P. 2012. *7 Biggest mistakes non-residents make when setting up a us company... and how to avoid them!*
- COMERCIO EXTERIOR. 2017. *Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM)*. [Consulta 7 junio 2017]. Disponible en: <http://www.comercio.es/fiem>
- SOCIEDAD ESTATAL ESPAÑA, EXPANSIÓN EXTERIOR S.A. 2012 *Apoyo a la internacionalización de la empresa*. [Consulta 7 junio 2017]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/donde-estamos/red-territorial-de-comercio/navegacion-principal/informes-y-documentos/4591864.html?idComunidad=12>
- COFIDES. 2017. *Proyectos Elegibles*. [Consulta 7 junio 2017]. Disponible en: <https://www.cofides.es/proyectos-elegibles/>
- ENISA. 2017. *Crecimiento*. [Consulta 7 junio 2017]. Disponible en: <http://www.enisa.es/es/financiacion/info/lineas-enisa/crecimiento>
- COMERCIO EXTERIOR. 2017. *CESCE*. [Consulta 7 junio 2017]. Disponible en: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/instrumentos-apoyo/instrumentos-financieros-apoyo/cesce/Paginas/seguero-credito.aspx>
- CÁMARA DE COMERCIO. 2017. *Comercio Exterior*. [Consulta 7 junio 2017]. Disponible en: <https://www.camara.es/comercio-exterior>
- CARREFOUR. *Precios panadería*. [Consulta 15 junio 2017]. Disponible en: https://www.carrefour.es/supermercado/browse?No=0&Nr=AND%28product.shopCode.s%3A004320%2Cproduct.salepointWithActivePrice_004320%3A1%29&Ntt=panaderia
- FACTFINDER. 2012. *Economy-Wide Key Statistics: 2012*. [Consulta 25 mayo 2017]. Disponible en: https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ECN_2012_US_00A1&prodType=table
- LOOPNET. 2017. *Philadelphia Market Trends*. [Consulta 29 mayo 2017]. Disponible en: http://www.loopnet.com/Philadelphia_Pennsylvania_Market-Trends?Trends=AskingRentsFL,NumberOfListingsFL,ProfileViewsFL,TotalSFAvailableFL,DaysOnMarketFL&PropertyTypes=Industrial,Retail
- THOUGHTCO. 2017. *¿Cuánto cobra un abogado de inmigración en Estados Unidos?*. [Consulta 29 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.thoughtco.com/cuanto-cobra-abogado-de-inmigracion-3921438>
- QUORA. 2017. *What is the average fee for an immigration lawyer to help with an E2 visa?*. [Consulta 29 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.quora.com/What-is-the-average-fee-for-an-immigration-lawyer-to-help-with-an-E2-visa>
- LEGAL SERVICES INCORPORATED. 2017. *E2 Treaty investor visa*. [Consulta 29 mayo 2017]. Disponible en: <http://legalservicesincorporated.com/e-2-treaty-investor->

[visa-a-great-visa-option-for-those-who-wish-to-start-a-small-business-in-the-united-states-top-e-2-visa-questions-answers/](#)

- JENNIFER BONNACI 2006. *A Step by Step Guide to Forming a Limited Liability Company in Pennsylvania*. Pennsylvania. Penn State Dickinson School of Law.
- THUMBSTACK. 2017. *Contacto directo con asesores fiscales*. [Consulta 29 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.thumbstack.com/>
- TARIFAS GAS LUZ. 2017. *Consumo gas y electricidad panadería*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: <http://tarifasgasluz.com/profesionales/consumo/panaderia>
- ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION. 2017. *Average price of electricity to ultimate customers*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: https://www.eia.gov/electricity/monthly/epm_table_grapher.cfm?t=epmt_5_03
- ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION. 2017. *Average Price of Natural Gas Delivered to Residential and Commercial Consumers by Local Distribution and Marketers in Selected States*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: https://www.eia.gov/dnav/ng/ng_pri_rescom_dcu_SPA_a.htm
- NAPE SA. 2014. *Bars and restaurants*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: http://energycheckup.eu/uploads/media/PL_SoA_BarsRestaurants.pdf
- PAY SCALE. 2017. *Salary*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: http://www.payscale.com/research/US/Job=Food_and_Beverage_Manager/Salary
- TRUSTED CHOICE. 2017. *Commercial vehicle insurance*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.trustedchoice.com/commercial-vehicle-insurance/compare-coverage/rate-cost/>
- INSUREON. 2017. *Business Insurance Cost Analysis*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: <http://www.insureon.com/insureonu/costs>
- LIGHTSPEED. 2017. *Lightspeed for Restaurants*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.lightspeedhq.com/pos/restaurant/pricing/>
- COST OWL. 2017. *POS System Wireless Cost*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: <http://www.costowl.com/b2b/pos-system-wireless-cost.html>
- DELL. 2017. *Desktops and Workstations*. [Consulta 30 mayo 2017]. Disponible en: <http://www.dell.com/en-us/work/shop/category/desktops-n-workstations>
- ANDREA VERMURLLEN (AETHER CONSULTING). 2017. *Contacto directo por email, presupuesto SAP*.
- BAKERY EQUIPMENT. 2017. *Bakery Equipment*. [Consulta 31 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.bakeryequipment.com/>
- THE COFFEE BREWERS. 2017. *Coffee Machines*. [Consulta 31 mayo 2017]. Disponible en: <http://www.thecoffeebrewers.com/lapabarcoesm.html>
- CENTRAL RESTAURANT. 2017. *Flash Furniture Black Wood Chiavari Chair*. [Consulta 31 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.centralrestaurant.com/Flash-Furniture-Hercules-Black-Wood-Chiavari-Chair-c234p81038.html>
- HVS DESIGN SERVICES. 2017. *Cost Estimating Guide*. [Consulta 31 mayo 2017]. Disponible en: <http://hvsdesignservices.com/wp-content/uploads/2014/04/2013-Cost-Estimating-Guide-.pdf>

- MCGREGOR ORGANICS. 2017. *Products*. [Consulta 1 junio 2017]. Disponible en: <https://www.mcgearyorganics.com/>
- KING ARTHUR FLOUR. 2017. *Products*. [Consulta 1 junio 2017]. Disponible en: <http://www.kingarthurfLOUR.com/>
- WHOLESALE FOODS. 2017. *Products*. [Consulta 1 junio 2017]. Disponible en: <http://www.wholefoodsmarket.com/>
- SMALL VALLEY MILLING. 2017. *Products*. [Consulta 1 junio 2017]. Disponible en: <http://smallvalleymilling.com/>
- NUTS. 2017. *Products*. [Consulta 1 junio 2017]. Disponible en: <https://nuts.com/>
- WALMART. 2017. *Products*. [Consulta 1 junio 2017]. Disponible en: <https://www.walmart.com/>
- SAMS CLUB. 2017. *Products*. [Consulta 1 junio 2017]. Disponible en: <https://www.samsclub.com/>
- COSTCO. 2017. *Products*. [Consulta 1 junio 2017]. Disponible en: <https://www.costco.com/>
- CLAUDIO FOOD. *Products*. [Consulta 1 junio 2017]. Disponible en: <http://www.claudiofood.com/>
- LAGO MONEO J. A. 2014. *El gasto en restauración en España 2014*. EAE Business School. Documento 02/2014. ISSN 19899580
- ROBERTSON, R. [et al.] 1995. *Global Modernities*. Londres. SAGE. ISBN 0803979487

APÉNDICE A

Tabla A.1: Datos de ventas, salarios, empleados y establecimientos extraídos de la base de datos

Datos de la base de datos

445291 - Baked Goods Stores

Year	Sales (1000)	Annual Payroll (1000)	Employees	Establishments
2.012	1.536.363	315.406	5,5	3.276
2.007	1.377.518	275.927	4,0	4.290
2.002	1.395.372	499.246	6,0	4.511

445292 - Confectionery and Nut Stores

Year	Sales (1000)	Annual Payroll (1000)	Employees	Establishments
2.012	\$1.773.905,00	\$263.468,00	6	3.215
2.007	\$1.454.332,00	\$233.252,00	5	3.404
2.002	\$1.352.804,00	\$208.590,00	5	3.436

311811 - Retail Bakeries

Year	Sales (1000)	Annual Payroll (1000)	Employees	Establishments
2.012	\$3.115.888,00	\$1.009.464,00	8	6.509
2.007	\$3.390.206,00	\$973.896,00	9	6.294
2.002	\$3.267.038,00	\$927.358,00	8	6.562

722515 - Snack and Nonalcoholic Beverage Bars

Year	Sales (1000)	Annual Payroll (1000)	Employees	Establishments
2.012	\$30.934.695,00	\$7.399.815,00	10	54.842
2.007	\$23.288.452,00	\$5.944.879,00	10	48.852
2.002	\$14.655.131,00	\$3.813.460,00	9,5	37.006

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de US Census Bureau

Tabla A.2: Datos de ventas, salarios, empleados y establecimientos por establecimiento**Datos por Establecimiento****445291 - Baked Goods Stores**

Year	Sales	Annual Payroll	Employees	Establishments
2.012	468.975,27	17.505,05	5,5	3.276
2.007	321.099,77	16.079,66	4	4.290
2.002	309.326,54	18.445,50	6	4.511

445292 - Confectionery and Nut Stores

Year	Sales	Annual Payroll	Employees	Establishments
2.012	\$551.758,94	\$13.658,27	6	3.215
2.007	\$427.242,07	\$13.704,58	5	3.404
2.002	\$393.714,78	\$12.141,44	5	3.436

311811 - Retail Bakeries

Year	Sales	Annual Payroll	Employees	Establishments
2.012	\$478.704,56	\$19.385,93	8	6.509
2.007	\$538.640,93	\$17.192,67	9	6.294
2.002	\$497.872,30	\$17.665,31	8	6.562

722515 - Snack and Nonalcoholic Beverage Bars

Year	Sales	Annual Payroll	Employees	Establishments
2.012	\$564.069,42	\$13.492,97	10	54.842
2.007	\$476.714,40	\$12.169,16	10	48.852
2.002	\$396.020,40	\$10.847,34	9,5	37.006

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de US Census Bureau

Tabla A.3: Datos de ventas, salarios, empleados, para 3 establecimientos

Datos para 3 Establecimientos

445291 - Baked Goods Stores

Year	Sales	Annual Payroll	Employees	Establishments
2.012	\$1.406.925,82	\$52.515,15	16,5	3
2.007	\$963.299,30	\$48.238,99	12	3
2.002	\$927.979,61	\$55.336,51	18	3

445292 - Confectionery and Nut Stores

Year	Sales	Annual Payroll	Employees	Establishments
2.012	\$1.655.276,83	\$40.974,81	18	3
2.007	\$1.281.726,20	\$41.113,75	15	3
2.002	\$1.181.144,35	\$36.424,33	15	3

311811 - Retail Bakeries

Year	Sales	Annual Payroll	Employees	Establishments
2.012	\$1.436.113,69	\$58.157,78	24	3
2.007	\$1.615.922,78	\$51.578,01	27	3
2.002	\$1.493.616,89	\$52.995,92	24	3

722515 - Snack and Nonalcoholic Beverage Bars

Year	Sales	Annual Payroll	Employees	Establishments
2.012	1692208,25	\$40.478,91	30	3
2.007	1430143,21	\$36.507,49	30	3
2.002	1188061,21	\$32.542,03	28,5	3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de US Census Bureau

Tabla A.4: Proveedores de MP, precio por envase y por kg y elección de proveedor (azul)**PROVEEDORES Y PRECIOS POR ENVASE**

Proveedores harina	
King Arthur 2,26 kg	\$9,95
Daisy Organic Flour 22,67 kg	\$72,40
WholeFoodsMarket a granel 0,45 kg	\$2,49
Small Valley Milling Organic 22,67 kg	\$52,50
Nuts.com a granel 11,33 kg	\$57,25
Walmart Organic 22,67 kg	\$103,38
Sams 11,33 kg	\$6,43
Proveedores levadura	
King Arthur 0,90 kg	\$9,95
WholeFoodsMarket a granel 0,45 kg	\$8,79
Nuts.com a granel 11,33 kg	\$112,25
Sams 0,45 kg	\$4,78
Proveedores azúcar	
King Arthur 1,36 kg	\$9,95
Walmart 11,33 kg	\$15,64
Costco Organic 9,07 kg	\$19,99
Sams 11,33 kg	\$11,87
Proveedores sal	
King Arthur 0,45 kg	\$8,95
WholeFoodsMarket a granel 0,45 kg	\$3,29
Nuts.com a granel 11,33 kg	\$49,75
Walmart a granel 0,45 kg	\$9,99
Costco 5,44 kg	\$21,99
Proveedores aceite oliva	
Claudio Food 3,78 lt	\$29,99
Walmart 3 lt	\$18,48
Costco 6 lt	\$64,99
Sams 3L	\$15,44
Proveedores harina de centeno	
Small Valley Milling 22,67 kg	\$37,50

ELECCIÓN DE PROVEEDOR Y PRECIO POR KILOGRAMO

Harina kg	
King Arthur	\$4,39
Daisy Organic Flour	\$3,19
WholeFoodsMarket	\$5,49
Small Valley Milling	\$2,31
Nuts.com a granel	\$5,05
Walmart Organic	\$4,56
Sams	\$0,57
Levadura kg	
King Arthur	\$10,97
WholeFoodsMarket	\$19,38
Nuts.com	\$9,90
Sams	\$10,54
Azúcar kg	
King Arthur	\$7,31
Walmart	\$1,38
Costco Organic	\$2,20
Sams	\$1,05
Sal kg	
King Arthur	\$19,73
WholeFoodsMarket	\$7,25
Nuts.com	\$4,39
Walmart	\$22,02
Costco	\$4,04
Aceite oliva lt	
Claudio Food	\$7,92
Walmart	\$6,16
Costco	\$10,83
Sams	\$5,15
Harina de Centeno	
Small Valley Milling	\$1,65

Nuts.com a granel 11,33 kg	\$57,25	Nuts.com a granel	\$5,05
Walmart 1,31 kg	\$18,99	Walmart	\$14,44
King Arthur 1,36 kg	\$8,95	King Arthur	\$6,58

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de proveedores

Tabla A.5: Otros precios de proveedores para materias específicas

Otros Costes
Vainilla/virutas/semillas
1 \$ (coste estimado)
Harina de espelta
Small Valley Milling → 4,5 \$/kg
Harina de sémola
Walmart → 5,48 \$/kg
Leche
Sams → 0,75\$/lt
Harina integral
Small Valley Milling → 2,31 \$/kg
Calabaza
Farmer's Market → 5,12 \$/kg
Avena
Sams → 1,87 \$/kg
Mantequilla
Sams → 5,5 \$/kg
Chocolate
Sams → 11,47 \$/kg

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de proveedores

Tabla A.6: Productos de panadería, ingredientes, cantidad necesaria, coste de la materia y coste total.

PANADERÍA				
PRODUCTO	INGREDIENTE	CANTIDAD kg/lit	COSTE/UD \$	COSTE TOTAL \$
CHAPATA	Harina	0,55	\$0,57	\$0,31
	Levadura	0,003	\$9,90	\$0,03
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Aceite de oliva	0,025	\$5,15	\$0,13
	Harina de sémola	0,375	\$5,48	\$2,06
	Coste Total			\$2,61
CLASSIC	Harina	0,45	\$2,31	\$1,04
	Levadura	0,005	\$9,90	\$0,05
	Sal	0,009	\$4,04	\$0,04
	Aceite de oliva	0,025	\$5,15	\$0,13
	Coste Total			\$1,26
PUEBLO	Harina	0,4	\$0,57	\$0,23
	Levadura	0,008	\$9,90	\$0,08
	Sal	0,01	\$4,04	\$0,04
	Aceite de oliva	0,025	\$5,15	\$0,13
	Harina de centeno	0,1	\$1,65	\$0,17
	Coste Total			\$0,64
ARTESANA	Harina	1,016	\$2,31	\$2,35
	Levadura	0,01	\$9,90	\$0,10
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Coste Total			\$2,53
MOLDE	Harina	1	\$0,57	\$0,57
	Levadura	0,03	\$9,90	\$0,30
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Leche	0,025	0,75	\$0,02
	Aceite de oliva	0,08	\$5,15	\$0,41
	Azúcar	0,07	\$1,05	\$0,07
	Coste Total			\$1,45
BAGUETTE	Harina	0,375	\$2,31	\$0,87
	Levadura	0,005	\$9,90	\$0,05
	Sal	0,004	\$4,04	\$0,02
	Aceite de oliva	0,01	\$5,15	\$0,05
	Coste Total			\$0,99
BAGUETTINES	Harina	1,033	\$0,57	\$0,59
	Levadura	0,01	\$9,90	\$0,10
	Sal	0,022	\$4,04	\$0,09
	Coste Total			\$0,77

TRENZA	Harina	1,016	\$0,57	\$0,58
	Levadura	0,021	\$9,90	\$0,21
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Coste Total			\$0,86
INTEGRAL	Harina Integral	1,016	2,31	\$2,35
	Levadura	0,03	\$9,90	\$0,30
	Sal	0,022	\$4,04	\$0,09
	Coste Total			\$2,73
PAN SIN SAL	Harina	1,025	\$0,57	\$0,58
	Levadura	0,02	\$9,90	\$0,20
	Coste Total			\$0,78
PAN DE CALABAZA	Harina	1,033	\$0,57	\$0,59
	Levadura	0,01	\$9,90	\$0,10
	Sal	0,022	\$4,04	\$0,09
	Aceite de oliva	0,05	\$5,15	\$0,26
	Calabaza trozeada	0,2	\$5,12	\$1,02
	Harina de malta	0,002	\$1	\$0,00
	Coste Total			\$2,06
CASTELLANO	Harina	1,033	\$0,57	\$0,59
	Levadura	0,02	\$9,90	\$0,20
	Sal	0,018	\$4,04	\$0,07
	Coste Total			\$0,86
TORTA PAYES	Harina	1,016	\$2,31	\$2,35
	Levadura	0,01	\$9,90	\$0,10
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Coste Total			\$2,53
PAN GALLEGO	Harina	0,9	\$0,57	\$0,51
	Levadura	0,02	\$9,90	\$0,20
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Harina de centeno	0,1	\$1,65	\$0,17
	Coste Total			\$0,95
BARRA LARGA	Harina	1	\$0,57	\$0,57
	Levadura	0,015	\$9,90	\$0,15
	Sal	0,024	\$4,04	\$0,10
	Malta	0,001	\$1	\$0,00
	Coste Total			\$0,81
ROSCA GALLEGA	Harina	0,9	\$0,57	\$0,51
	Levadura	0,015	\$9,90	\$0,15
	Sal	0,2	\$4,04	\$0,81
	Harina de centeno	0,1	\$1,65	\$0,17

	Malta	0,05	\$1	\$0,05
	Coste Total			\$1,68
TORTA ARANDA	Harina	0,916	\$0,57	\$0,52
	Levadura	0,02	\$9,90	\$0,20
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Harina de centeno	0,1	\$1,65	\$0,17
	Aceite de oliva	0,02	\$5,15	\$0,10
	Coste Total			\$1,07
PAN DE CENTENO	Harina de centeno	0,6	\$1,65	\$0,99
	Harina	0,416	\$0,57	\$0,24
	Levadura	0,003	\$9,90	\$0,03
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Coste Total			\$1,34
BASTONES	Harina	1,033	\$0,57	\$0,59
	Levadura	0,01	\$9,90	\$0,10
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Harina de centeno	0,1	\$1,65	\$0,17
	Aceite de oliva	0,02	\$5,15	\$0,10
	Malta	0,002	\$1	\$0,00
	Coste Total			\$1,04
BARRA ALTAMIRA	Harina	1,033	\$0,57	\$0,59
	Levadura	0,02	\$9,90	\$0,20
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Coste Total			\$0,86
CHAPATA CEREALES	Harina	1,033	\$0,57	\$0,59
	Levadura	0,02	\$9,90	\$0,20
	Sal	0,02	\$4,04	\$0,08
	Harina de centeno	0,1	\$1,65	\$0,17
	Pipas	0,07	\$1	\$0,07
	Semilla sésamo	0,05	\$1	\$0,05
	Avéna	0,05	\$1,87	\$0,09
	Malta	0,003	\$1	\$0,00
	Coste Total			\$1,25
PAN DE ESPELTA	Harina de espelta	0,45	\$4,50	\$2,03
	Harina	0,125	\$0,57	\$0,07
	Levadura	0,015	\$9,90	\$0,15
	Sal	0,07	\$4,04	\$0,28
	Harina de sémola	0,02	\$5,48	\$0,11
	Coste Total			\$2,64

ITALIAN BREAD	Harina	0,75	\$0,57	\$0,43
	Levadura	0,025	\$9,90	\$0,25
	Sal	0,01	\$4,04	\$0,04
	Azúcar	0,012	\$1,05	\$0,01
	Mantequilla	0,012	5,5	\$0,07
	Aceite de oliva	0,01	\$5,15	\$0,05
	Huevo	1 ud	\$1,00	\$0,08
	Coste Total			\$0,92

Fuente: Elaboración propia

Tabla A.7: Productos de repostería, ingredientes, cantidad necesaria, coste de la materia y coste total.

REPOSTERÍA				
PRODUCTO	INGREDIENTE	CANTIDAD kg/lt/ud	COSTE/UD \$	COSTE TOTAL \$
BAGEL	Harina	0,083	\$0,57	\$0,047
	Levadura	0,0017	\$9,90	\$0,016
	Sal	0,0015	\$4,04	\$0,006
	Azúcar	0,0025	\$1,05	\$0,002
	Coste Total			\$0,0726
FLAN HUEVO	Leche	0,083	\$0,75	\$0,062
	Huevo	1	\$0,08	\$0,080
	Canela	0,01	\$1,00	\$0,010
	Azúcar	0,05	\$1,05	\$0,052
	Zumo limónnnnn	0,01	\$1,00	\$0,010
	Coste Total			\$0,2146
PLUM CAKE	Harina	0,15	\$0,57	\$0,085
	Levadura	0,15	\$9,90	\$1,484
	Azúcar	0,15	\$1,05	\$0,157
	Huevo	4	\$0,08	\$0,320
	Leche	0,04	\$0,75	\$0,031
	Coste Total			\$2,0769
BIZCOCHO	Harina	0,25	\$0,57	\$0,141
	Azúcar	0,25	\$1,05	\$0,261
	Leche	0,06	\$0,75	\$0,045
	Aceite de oliva	0,04	\$5,15	\$0,205
	Coste Total			\$0,6543
MAGDALENAS	Harina	0,2	\$0,57	\$0,113
	Azúcar	0,125	\$1,05	\$0,130
	Leche	0,05	\$0,75	\$0,037
	Aceite de oliva	0,1	\$5,15	\$0,514

	Huevo	3	\$0,08	\$0,240
	Coste Total			\$1,0364
SUIZO	Leche	0,01125	\$0,75	\$0,008
	Harina	0,034375	\$0,57	\$0,019
	Azúcar	0,0125	\$1,05	\$0,013
	Mantequilla	0,0075	\$5,50	\$0,041
	Levadura	0,003125	\$9,90	\$0,030
	Huevo	0,25	\$0,08	\$0,020
	Coste Total			\$0,1332
	Harina	0,93	\$0,57	\$0,527
	Azúcar	0,2	\$1,05	\$0,209
	Mantequilla	0,28	\$5,50	\$1,540
	Levadura	0,002	\$9,90	\$0,019
	Huevo	12	\$0,08	\$0,960
	Miel	0,01	\$1,00	\$0,010
	Vainilla	0,005	\$1,00	\$0,005
	Naranja	0,01	\$1,00	\$0,010
	Leche	0,11	\$0,75	\$0,082
	Coste Total			\$3,3640
BROWNIES	Mantequilla	0,25	\$5,50	\$1,375
	Chocolate	0,14	\$11,47	\$1,605
	Huevo	4	\$0,08	\$0,320
	Azúcar	0,3	\$1,05	\$0,314
	Harina	0,12	\$0,57	\$0,068
	Coste Total			\$3,6829
PRETZELS	Levadura	0,000625	\$9,90	\$0,006
	Harina	0,0625	\$0,57	\$0,035
	Sal	0,000125	\$4,04	\$0,000
	Huevo	0,000125	\$0,08	\$0,000
	Semilla sésamo	0,01	\$1,00	\$0,010
	Coste Total			\$0,0521
CHOCOLATE MUFFIN	Harina	0,020833	\$0,57	\$0,012
	Chocolate	0,002083	\$11,47	\$0,024
	Leche	0,014583	\$0,75	\$0,011
	Huevo	0,166666	\$0,08	\$0,013
	Azúcar	0,014583	\$1,05	\$0,015
	Coste Total			\$0,0752
DONUTS	Harina	0,03625	\$0,57	\$0,021
	Levadura	0,00287	\$9,90	\$0,029
	Huevo	0,5	\$0,08	\$0,040
	Mantequilla	0,0075	\$5,50	\$0,041
	Azúcar	0,01625	\$1,05	\$0,017

	Leche	0,001875	\$0,75	\$0,001
	Coste Total			\$0,1487
ENSAIMADA	Harina	0,083333	\$0,57	\$0,047
	Azúcar	0,0291666	\$1,05	\$0,031
	Huevo	0,33333	\$0,08	\$0,027
	Sal	0,0006666	\$4,04	\$0,003
	Levadura	0,0033333	\$9,90	\$0,033
	Mantequilla	0,0208333	\$5,50	\$0,115
	Coste Total			\$0,2547

Fuente: Elaboración propia

Tabla A.8: Precio medio competidor, previsión de ventas en unidades, coste total y coste medio

PANADERÍA	
Precio medio pan competidor	\$5,321428571
Previsión (uds) ventas panadería 3 tiendas en base a precio del competidor	269.874
Coste total panadería	\$373.667,31
Coste Medio MP Pan	\$1,38

REPOSTERÍA	
Precio medio repostería competidor	\$2,47
Previsión (uds) ventas repostería 3 tiendas en base a precio del competidor	669.550
Coste total repostería	\$656.472,07
Coste Medio MP Bollería	\$0,98

Fuente: Elaboración propia

Tabla A.9: Desglose de gastos.**Arrendamientos (Desglose)**

Obrador + tienda=410 m2	\$24.890,45
Locales 2 x 110 m2	\$13.355,86
Total Arrendamientos	\$38.246,31

Asesores y S. Ext (Desglose)

Abogados visa	\$5.000
Registrar Empresa:	
Certificado Organización	\$125
Registro Anual	\$500
Nombre ficticio	\$70
Marca Registrada	\$50
Logos	\$70
Abogado (opcional)	\$2.000
Total Registro	\$2.815
Contable, asesor anual de impuestos	\$556
Total Asesores	\$8.371

Suministros (Desglose)

Fabrica Electricidad	\$7.078,80
Fábrica Gas	\$3.999,88
Tiendas	\$6.383,58
Total Suministros	\$17.462,25

Sueldos y Salarios (Desglose)

<i>Salario</i>	
Pagos garantizados a socios (2)	\$200.000,00
Manager de tiendas	\$45.903
Manager de fábrica	\$39.272
Trabajadores tienda (3*3tiendas)	\$190.467
Trabajadores fábrica (3)	\$78.000
Distribuidor (1 media jornada)	\$14.081
Total Sueldos y Salarios	\$567.723
<i>Impuestos</i>	
7,65% (6,2% Social Security, 1,45% Medicare)	\$28.130,81
Total Sueldos y Salarios + Impuestos	\$595.853,81

Seguros (Desglose)

Seguro Furgón	\$1.400
Seguro Negocio y propiedad	\$9.607,50
Total Seguros	\$11.007,50

Equipos Informáticos y software (Desglose)

Términales Punto Venta (6)	\$2.820
Ordenadores oficina	\$1.100
SAP Business One	\$3.001
Total Equipos Informáticos	\$6.921

Instalaciones Técnicas (Desglose)

Hornos (3 en tiendas 1 en fábrica):	
Fábrica	\$7.440
Tiendas	\$7.704
Mesas Inoxidable (2)	\$624
Bandejas (4 dobles)	\$720
Fermentadora	\$4.404
Amasadoras (2)	\$6.648
Laminadora	\$4.296
Baguetera	\$1.812
Neveras expositoras (3)	\$6.804
Cafeteras (3)	\$5.436,00
Mobiliario	\$13.393,08
Construcciones y reformas	\$212.467,54
Total Instalaciones Técnicas	\$271.749

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos, contacto con consultores y páginas de proveedores