



TRABAJO FIN DE MASTER

MBA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Título:

**PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
CERVEZAS AMBAR EN CROACIA**

INTERNATIONALIZATION OF CERVEZAS AMBAR IN CROATIA

AUTOR:

EDUARDO FERNÁNDEZ ASÚA

TUTORA:

MARÍA OBESO BECERRA

JULIO 2017

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. CERVEZAS AMBAR.....	5
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	5
2.2. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	6
2.3. MISIÓN, VISIÓN Y CAMPO DE ACTIVIDAD.....	7
2.4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	8
3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE AMBAR.....	11
3.1. LA DECISIÓN DE ENTRADA EN NUEVOS MERCADOS.....	11
3.2. LA ELECCIÓN DEL DESTINO DE LA INVERSIÓN.....	12
3.2.1. Croacia.....	14
3.2.2. Argentina.....	19
3.2.3. Bélgica.....	23
3.2.4. La decisión de localización	27
3.3. LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA.....	27
4. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL	30
4.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	30
4.2. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	30
4.3. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN CROACIA.....	31
4.4. CULTURA CORPORATIVA DE AMBAR	31
5. CONCLUSIONES.....	32
6. BIBLIOGRAFÍA.....	33

RESUMEN

Con el presente documento se pretende llevar a cabo el proceso de internacionalización de una empresa aragonesa y dedicada al sector de la cerveza como es Ámbar. Por tanto, el objetivo del trabajo es proponer un plan de internacionalización eligiendo un país donde la empresa no esté aun presente, el método de entrada y la estrategia a seguir.

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

Gracias a ello, se podrá observar en el trabajo que factores han sido relevantes para elaborar un plan de internacionalización de la marca Ámbar en Croacia, realizado siguiendo la estrategia internacional.

ABSTRACT

Through this document is intended to carry out the process of internationalization of a company called Ámbar besides it is beer industry. Therefore, the goal of this project is to propose a plan of internationalization: choice a country where the company is not yet, choice of the method of entrance and choice of the strategy of entrance.

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

Thanks to all this, we will be able to understand all the reasons to develop a plan of internationalization of the brand Ámbar in Croatia, using the international strategy.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos encontramos con un escenario en el que se representa un mundo en el que las fronteras son cada vez más pequeñas y los límites cada vez más amplios. Además, cada vez es mayor la competencia en los mercados locales puesto que existe un gran número de empresas que compiten en los mismos sectores con productos muy homogéneos en los que es necesario aportar un factor muy diferenciador o poseer un liderazgo en costes para hacerse con una parte de ese mercado. Es en esta perspectiva donde nace la necesidad de las empresas de buscar la opción de la internacionalización para poder crecer en su negocio y abrirse un hueco en ocasiones, en países en los que poder ofrecer un producto que aporte algo nuevo a la cultura local del país de destino o posea características atractivas para aquellos consumidores.

En este escenario en el que aparece la necesidad de elaborar un plan de internacionalización en el que la empresa que decida tomar el paso de entrar en el mercado de nuevos países pueda apoyarse para conocer cuáles son sus puntos fuertes y puntos débiles a la hora de realizar el proceso. Además, se podrán analizar los posibles países de destino de la inversión para valorar en distintos aspectos las oportunidades y amenazas existentes y escoger la opción que menos peligro genere o que más beneficios pueda reportar. En este sentido Ámbar es una empresa que ya ha iniciado este procedimiento hace años y que posee una plantilla y facturación que podemos considerar en un nivel medio-alto. Es dominante en el mercado local aragonés y su presencia está en todo el mercado nacional. Sin embargo, su cuota de mercado nacional es baja y poseen un ambicioso plan de expansión que pasa por encontrar oportunidades en nuevos mercados ya que dentro de nuestras fronteras el mercado está concentrado y saturado.

Para poder comenzar la inversión en su plan de expansión Ámbar necesita de la elaboración de un plan de internacionalización que le indique en que países puede encontrar las mejores opciones dónde llevar su producto. El porcentaje de producción destinado por la compañía al extranjero es aún muy bajo y el objetivo de la compañía es que su facturación en los mercados internacionales aumente considerablemente potenciando la exportación de sus cervezas.

Comenzaremos hablando acerca de la empresa, su historia, su estructura y las razones que llevan a buscar la internacionalización, para continuar analizando la misión, visión y valores. Tras ello, realizaremos el análisis interno de la empresa, en el que contaremos con un perfil estratégico del entorno y comenzaremos con el plan de internacionalización que se dividirá en cuatro fases: la decisión de entrar en nuevos mercados, la elección del destino de la inversión, la decisión del método de entrada y la gestión de la empresa multinacional.

La decisión de entrar en nuevos mercados se apoyará en las razones que han llevado a la empresa a tomar la decisión de internacionalizarse. Seguiremos con la elección del destino de la inversión analizando las distintas opciones que se plantea la empresa y desmenuzando los factores contextuales, como el riesgo país y la diversidad cultural de cada alternativa, así como los factores de ajuste producto-mercado que se componen del ajuste del producto y del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

Una vez elegido el país de destino se decidirá el método de entrada, apoyado en este caso en la Teoría de las Capacidades Organizativas. Finalmente, comentaremos la estrategia competitiva y de internacionalización de la empresa para seguir con la cultura corporativa y acabar con unas conclusiones acerca del texto.

2. CERVEZAS AMBAR

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Bajo el nombre de La Zaragozana S.A. se encuentra la empresa que fabrica y comercializa todas las variedades de cervezas Ámbar que están presentes en el mercado. Fue fundada en 1900 en la ciudad de Zaragoza por un grupo de personas entre las que se encontraba el por entonces alcalde de Zaragoza que, a la postre, se convertiría en el primer presidente de la compañía. Surge con motivo la abundante y excelente calidad de la cebada que se cultivaba en territorio aragonés en aquella época, lo que propiciaba la posibilidad de fabricar una cerveza de alta calidad.

Sus inicios estuvieron marcados por una clara influencia de la cultura cervecera alemana, principal referente de este mercado en aquella época. Estos rasgos fueron trasladados a la producción que se realizaba en la fábrica instalada en la capital aragonesa, fábrica que en la actualidad sigue en funcionamiento lo que provoca que sea la más antigua de España de entre las que se dedican a la industria cervecera.

A lo largo del siglo XX y, como consecuencia de los avances tecnológicos acaecidos, todos los procesos de fabricación, cocinado, fermentado, reposo y envasado de cerveza se han ido modernizando hasta adaptarse a las más innovadoras técnicas y materiales que se utilizan hoy en día.

Aunque a lo largo de sus 116 años de historia la compañía ha sufrido varias épocas complicadas, sobre todo en el contexto de la Guerra Civil y la posguerra, durante la que se produjo una gran escasez de cebada. Para suplirlo, la compañía tuvo que importar de Rusia este producto durante algunos años.

A pesar de las dificultades superadas, la cerveza Ámbar ha disfrutado de una reputada fama internacional desde sus primeros días hasta fechas más recientes. Por ejemplo, durante su historia ha pasado de recibir medallas de oro en exposiciones internacionales de cerveza en los años 1902 y 1908 a los triunfos en el año 2016 de cuatro variedades diferentes de cervezas Ámbar en sus respectivas categorías de los *World Beer Awards*. De este reconocimiento destacan las Medallas de Oro, máxima distinción concedida en el evento, otorgadas a dos de los productos emblema de la compañía, la Ámbar Especial y la Ámbar Export.

Además, un reciente estudio de la OCU en el que se evaluaba distintas características de las cervezas como el etiquetado, la fermentación, la composición y la fermentación determinó que la mejor cerveza de las analizadas era la Ámbar Especial.

Bajo la marca Ámbar se comercializan 14 tipos de cervezas entre las que podemos destacar las ya mencionadas Especial y Export, otras mezcladas con zumos como Ámbar limón, manzana y radler, sin alcohol como Ámbar 0,0, o con sabores más exóticos como Ámbar 10 o Ámbar picante.

Ámbar siempre ha estado a la vanguardia de la innovación es de reseñar que comercializan tanto la Ámbar Especial como la 0,0 en una variedad apta para celíacos, propiciando que estas personas puedan disfrutar de una cerveza sin gluten que mantiene la calidad y sello de la empresa aragonesa.

Otro hecho que constata la apuesta de la compañía por ser pionera en la industria es el cuarenta aniversario que se cumplió el pasado año 2016 de la creación de Ámbar Sin, la primera cerveza sin alcohol de España. Durante los años 80 esta variedad por entonces desconocida se extendió por el territorio español y a finales de la década la fórmula se perfeccionó consiguiendo rozar casi el 0% de alcohol lo que permitió exportar

esta cerveza a países árabes (Europa Press, 2016), donde las restricciones de sus creencias impedían el consumo de la cerveza con alcohol.

Respecto a los proyectos que tiene la empresa actualmente se encuentra la construcción de una nueva fábrica hacia la que ir trasladando progresivamente la producción y realizar inversiones con el objetivo de duplicar su presencia tanto en el mercado nacional como internacional (Cinco Dias, 2015).

Para conocer los datos económicos y financieros de la empresa acudimos al Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) que muestra que los ingresos de explotación crecieron del año 2014 al 2015 pasando de 71.873.590 euros a 80.253.170 euros. El activo de su balance ha crecido considerablemente, en parte porque la cuenta de inmovilizado material creció en 6 millones de euros debido a las inversiones que la compañía está realizando en la construcción de la nueva fábrica y la cuenta de deudores creció un 30% lo que significa que tiene más derechos de cobro pendientes con clientes de la empresa.

2.2. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

El mercado de la cerveza en España se encuentra en crecimiento en los últimos años. Como dato, el pasado 2015 se consumió un 3% más de cerveza que el año anterior y más del 90% de la consumida es de producción nacional.

España destaca como un gran consumidor de cerveza pero también como un gran productor. Es el cuarto país que más cerveza produce de la UE por detrás Alemania, Reino Unido y Polonia y el undécimo del mundo. Por su fama como productor, las exportaciones aumentaron en el año 2015 más de un 28% respecto al año anterior encadenando 6 años consecutivos de aumento en las exportaciones.

Esto se refleja en que el mercado nacional está muy concentrado. Tres grandes grupos cerveceros (Grupo Mahou-San Miguel, Heineken y Damm) concentran más del 90% de la cuota de mercado dentro de nuestras fronteras, tal y como se muestra en el gráfico (Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente, 2015):

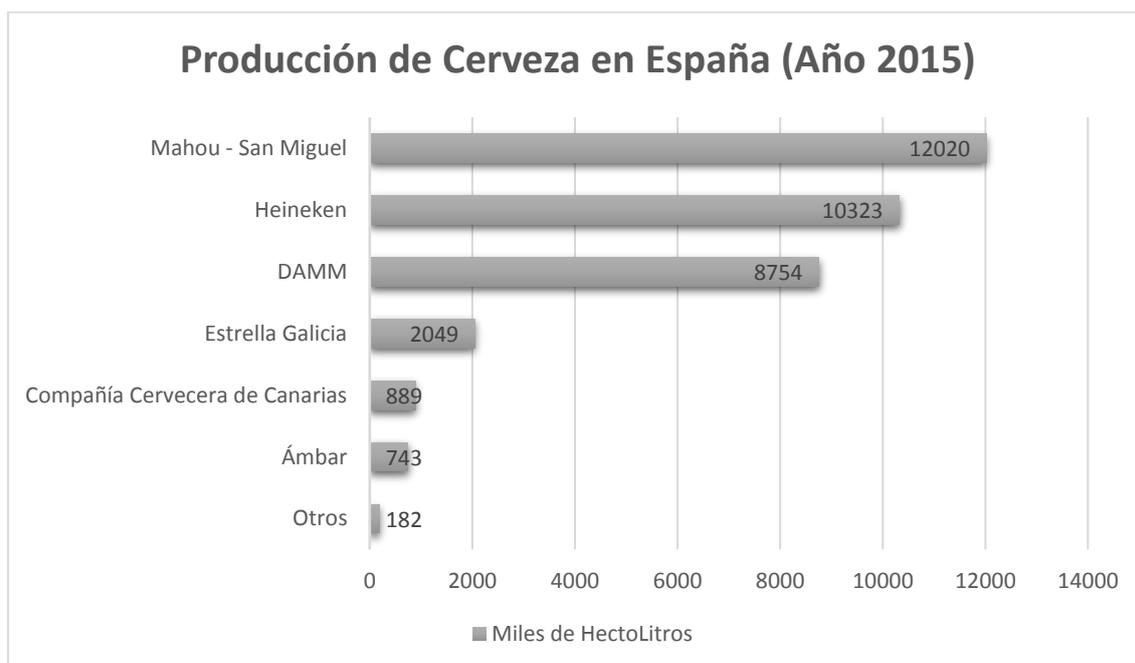


Figura 2.1. Producción de cerveza en España en el año 2015. Cifras expresadas en miles de hectolitros.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España del año 2015.

A pesar de que la expansión dentro del mercado español debe continuar como un objetivo para la compañía, la situación que nos arroja la realidad nos impulsa a buscar la exportación del producto a otros países. El escenario presentado se correspondería con los denominados factores *push* para la internacionalización debido a dificultades para el desarrollo en el mercado de origen de la empresa. Pero también encontramos factores *pull* derivados del interés de la empresa y de sus directivos en explotar oportunidades que se presenten en los mercados internacionales (Pla Barber y León Darder, 2004).

Por todo ello vamos a estudiar realizar y analizar el plan de internacionalización que deberá seguir Ámbar para llevar su producto a un nuevo destino y mercado.

2.3. MISIÓN, VISIÓN Y CAMPO DE ACTIVIDAD

La misión de Ámbar es ofrecer al cliente una cerveza de calidad creada en base a los mejores ingredientes a su disposición, que aporten el sabor y la textura característica de Ámbar, y elaborada a través de un proceso que cuenta con más de un siglo de tradición cervecera.

La visión es convertirse en una empresa referente para consumidores, empleados y demás grupos de interés relacionados dentro del mercado de la cerveza tanto a nivel nacional como internacional.

El campo de actividad hace referencia al conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, según el modelo de Abell. Para ello, se define mediante la combinación de tres variables como son el ámbito, la diferenciación entre segmentos y la diferenciación entre competidores.

Con el ámbito se hace referencia al número de funciones que pretende cubrir, el número de clientes al que se dirige y las tecnologías utilizadas por la empresa. Si se trata de un ámbito estrecho significa que la empresa solamente cubre una función, llega a un grupo determinado de clientes o utiliza una tecnología. En cambio, si el ámbito es amplio significa que cubre varias funciones, llega a varios grupos de clientes y utiliza diversas tecnologías. Por su parte, la diferenciación entre segmentos se refiere al grado en el que la empresa trata de manera diferente a los segmentos de clientes, mientras que la diferenciación entre competidores se relaciona con el grado en el que la empresa diferencia su oferta con respecto a sus competidores.

A continuación vamos a describir la figura del modelo de Abell que ilustraremos posteriormente. En ella podemos observar los ejes respectivos a las funciones, el número de clientes y la tecnología. En el eje de las funciones aparecen las necesidades de ocio, hidratación y socialización que cubren los productos de Ámbar. En el eje de clientes hemos decidido usar rangos de edad en los que distinguimos entre menores de edad, jóvenes, adultos y personas mayores, siendo el objetivo de Ámbar las tres últimas categorías puesto que no se dirige a menores. En el eje de tecnología situamos la cebada, el lúpulo y el agua, como ingredientes principales en la elaboración de la

cerveza. En virtud de todo esto podemos considerar el campo de actividad de Ámbar como amplio respecto a funciones, clientes y tecnologías.

En cuanto a la diferenciación consideramos que, aunque no vaya destinado a menores de edad por su contenido en alcohol, no existe una diferenciación en cuanto a segmentos realizada por la empresa. En cambio, ante la exaltación de la calidad de la cerveza como factor diferenciador concluimos que si existe diferenciación entre competidores.

Abell distinguió entre tres estrategias del campo de actividad, tales como la estrategia de enfoque, la estrategia indiferenciada y la estrategia diferenciada. Consideramos que Ámbar lleva a cabo una estrategia indiferenciada puesto que posee un ámbito amplio y no se centra de manera especial en ninguna de las dimensiones del campo de actividad analizadas.

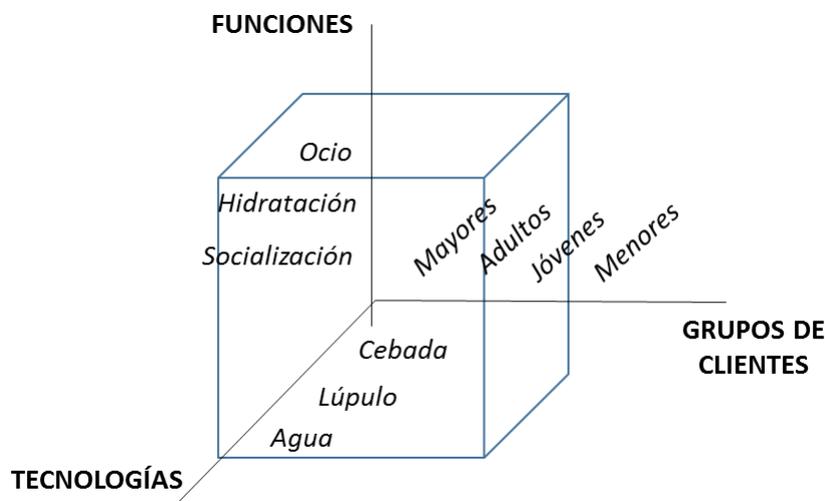


Figura 2.2. Ámbito de campo de actividad de Ámbar

Fuente: Elaboración propia

2.4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

La realización del análisis interno de la empresa tiene como objetivo la identificación de las variables clave de la empresa con el fin de determinar las distintas debilidades y fortalezas que posee. Estas variables deben ser localizadas en cada una de las áreas funcionales de la empresa, como son el área comercial, de producción, financiera, tecnológica, internacional y organización (Pla Barber y León Darder, 2004).

Para ello, construiremos el perfil estratégico interno que nos servirá para comparar a Ámbar con un competidor nacional de características similares como es la Compañía Cervecera de Canarias.

La Compañía Cervecera de Canarias (en adelante, CCC) nace en las Islas Canarias en 1939, aunque la compañía tal y como la conocemos actualmente procede de una fusión llevada a cabo en 1994. Produce dos marcas propias: Dorada y Tropical, además de ser distribuidora de otras marcas internacionales de renombre. Pertenece al grupo cervecero internacional AB InBev, aunque en un primer momento pertenecía a SABMiller, compañía con la que recientemente se ha fusionado aquella (CCC.es, 2016).

El perfil estratégico interno lo elaboramos mediante la valoración de cada una de las variables clave a analizar. La escala utilizada será de 5 opciones distintas que van desde el “Muy Negativo” hasta el “Muy Positivo”.

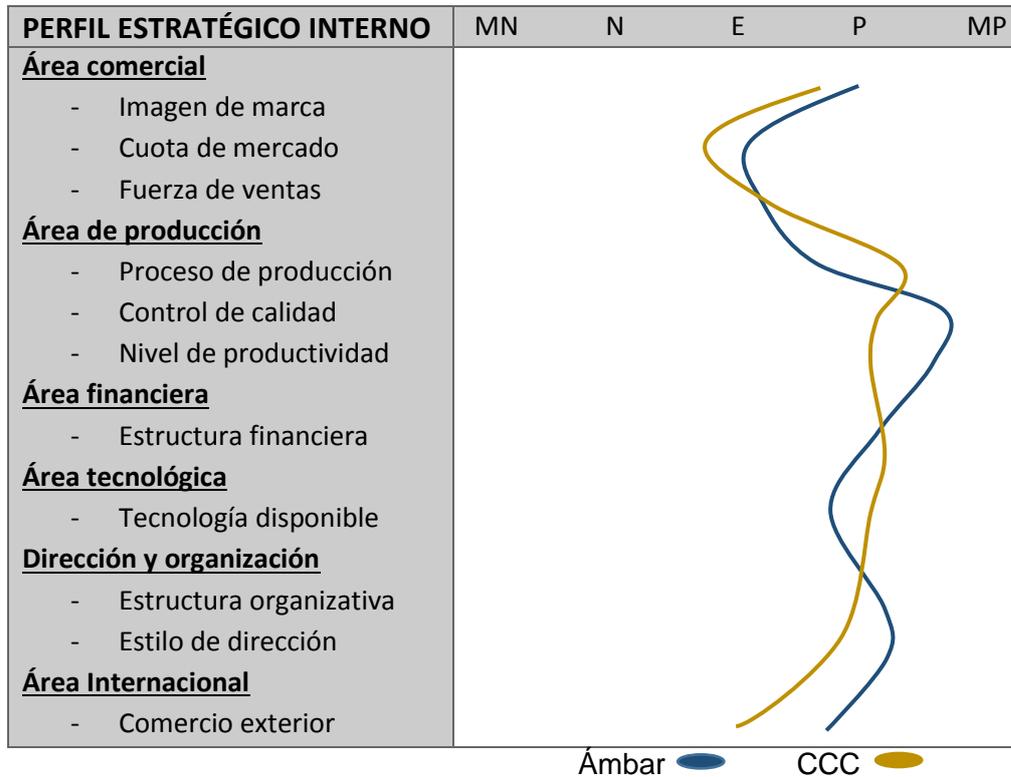


Figura 2.3. Perfil estratégico de Ámbar y CCC

Fuente: Elaboración propia

- **Área comercial:** Tanto Ámbar como CCC están especialmente bien valoradas en sus comunidades de origen, Aragón y Canarias, donde tienen una fuerte presencia y muchas presencia en campañas publicitarias. Ambas tienen aproximadamente el 50% de la cuota de mercado en estas comunidades y una menor presencia en el resto del país. Si bien, Ámbar se extiende principalmente por el norte y centro de la península agrupando un más de un 2% de la cuota de mercado nacional (Cinco Días, 2015), mientras que CCC tiene menor cuota nacional y su presencia se limita a las principales ciudades y a zonas de la costa mediterránea, aparte de las Islas Canarias (Cervecera de Canarias, 2015).
- **Área de producción:** Se trata de la quinta y sexta empresa a nivel de producción en España. Ámbar sigue fabricando con los mismos procesos que mantiene desde hace más de un siglo y cuenta con una maltería propia y la única sala de fermentación de tinos abiertos que existe en el país (Europa Press, 2016). Sigue apostando por ofrecer un producto que brilla por su calidad. CCC realiza un proceso de fabricación dividido en cuatro fases que se llevan a cabo en sus fábricas de Tenerife y Las Palmas. Uno de sus pilares empresariales fundamentales es el compromiso medioambiental mediante el cumplimiento de los estándares ISO respectivos a este campo.
- **Área financiera:** Ámbar arroja resultados muy positivos en el último año con un crecimiento del 12%. Debido a ello tienen previsto realizar una inversión de 100

millones de euros en los próximos dos años con el objetivo de construir una nueva fábrica con la cual conseguir triplicar su actual producción, mejorar el área logística y potenciar los planes de marketing (El periódico de Aragón, 2015). Por su parte, CCC creció un 1,5% el pasado año y sus planes de inversión ascienden a 13 millones de euros para modernizar la maquinaria de los procesos productivos, mejorar la eficiencia y reducir el impacto medioambiental (La Provincia, 2016).

- Área organizativa e internacional: CCC forma parte del mayor grupo cervecero a nivel mundial AB InBev y, aunque la compañía canaria tenga escasa presencia internacional, goza del soporte de la compañía del sector que más facturación y ventas obtiene en todo el mundo. Ámbar se encuentra en la actualidad en una veintena de países y está integrada dentro del Holding Ágora que incluye, además de La Zaragozana, la distribuidora Bebinter y la empresa de bebidas carbonatadas y envasadora de aguas Cobecsa (Aragón Digital, 2016).

En virtud de todo lo comentado podemos concluir que las principales fortalezas de la compañía se encuentran en la calidad de sus productos, el crecimiento financiero experimentado en los últimos años y la apuesta de sus directivos por la internacionalización, que cada año se concreta en un mayor peso del comercio exterior en los resultados de la empresa.

Por otra parte, podemos mencionar como debilidades la excesiva dependencia del mercado aragonés en su cuota de ventas y el hecho de no formar parte de un gran grupo empresarial no le permite contar con las más modernas tecnologías disponibles en el sector.

3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE AMBAR

A lo largo de este apartado vamos a evaluar todas las fases y aspectos que tenemos que analizar para lograr obtener el plan de internacionalización de la empresa Ámbar a un nuevo país de destino. Actualmente, Ámbar está presente, como ya hemos visto, en una veintena de países de América del Norte, Europa, Asia y Oceanía. Esto supone que el 3,7% de su producción se destina a la exportación, cifra que buscamos sea superior con la entrada en nuevos países de destino que potencien la presencia exterior de la compañía. En base a distintos factores como la economía, la cultura o la situación geográfica, entre otras, los países seleccionados como candidatos han sido Croacia, Bélgica y Argentina.

Se trata de países desarrollados en los que existe una importante tradición cervecera, que suponen atractivos destinos turísticos y que poseen una cultura semejante a la del mercado de origen.

Para lograr acceder a uno de estos nuevos mercados debemos seguir un proceso que está conformado a grandes rasgos por las siguientes fases:

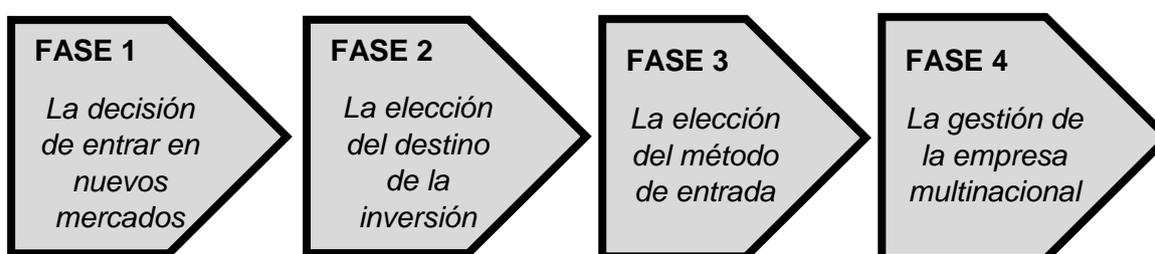


Figura 3.1. Proceso de Internacionalización

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar estudiaremos las razones que nos llevan a tomar la decisión de entrar con nuestro producto en nuevos mercados.

Posteriormente elegiremos el país que consideraremos como destino de la inversión. Plantearemos la posibilidad de entrar en estos tres países distintos y evaluaremos en profundidad cada uno de ellos con el objetivo de tomar una decisión final utilizando una matriz de selección de mercados. En ella evaluaremos diversos aspectos que serán explicados detenidamente en un apartado posterior.

Una vez analizados todos estos factores estaremos en posición de realizar la matriz de selección de mercados y escoger el país al que destinaremos la inversión.

El siguiente paso será elegir el método de entrada en ese país de destino para lo que mencionaremos los posibles métodos y formas que podrían plantearse la empresa y determinaremos la opción más aconsejable.

3.1. LA DECISIÓN DE ENTRADA EN NUEVOS MERCADOS

Existen razones muy diversas que pueden llevar a una empresa a querer internacionalizarse y buscar oportunidades de negocio en otros países distintos de su nación de origen. La liberalización del comercio como en el caso de la Unión Europea y los diversos tratados internacionales, todo ello unido a la globalización, han provocado que las restricciones para el tráfico de mercancías y capitales sean mucho menores que hace décadas.

El desarrollo de las nuevas tecnologías y de las vías de comunicación hace que las distancias cada vez sean más cortas y que las barreras de entrada y los costes que ello supone se reduzcan. Por ello, hoy en día son muchas más las empresas que optan por la exportación de sus productos a otros países.

La globalización ha provocado que los gustos de los consumidores se homogeneicen y que la internacionalización no sea sólo cosa de las grandes multinacionales sino que es muy habitual que empresas pequeñas busquen abrirse paso en mercados extranjeros o que incluso sus principales fuentes de ingresos y beneficios provengan de esa presencia en otros países.

En el caso de la cerveza, se trata de un producto de consumo a nivel mundial. Es una bebida de precio asequible y que se elabora con muchos matices distintos y procesos diversos lo que le da a cada tipo de cerveza un sabor y una textura especial y diferenciadora. La variedad de cervezas es tan grande que existe una cultura de la cerveza propia que en muchos países resulta un importante motor de la economía y que se relaciona estrechamente con otros ámbitos como el turismo, el ocio o la socialización.

Ámbar domina su mercado de origen en la comunidad aragonesa pero a nivel nacional su papel es mucho más secundario. Al encontrarse en un mercado muy concentrado no puede limitarse a poner todas sus expectativas de crecimiento en el mercado nacional por lo que todas las razones aquí comentadas han sido factores decisivos para abrirse hueco en otros países. Y esa presencia en nuevos mercados va siendo reforzada con el paso del tiempo, labrándose un lugar relevante en los mercados a los que ya ha accedido, y buscando nuevas oportunidades en destinos factibles.

Todo esto debe ser tenido en cuenta para el análisis del elenco de países que pueden ser posible destino para la empresa.

3.2. LA ELECCIÓN DEL DESTINO DE LA INVERSIÓN

En este apartado nos disponemos a seleccionar el país al que vamos a realizar la internacionalización de la empresa. Debemos pensar en las primeras variables que podemos analizar para poder hacer la selección del país candidato.

Para ello se pueden utilizar métodos muy variados que pueden ir desde la simple intuición hasta el uso de modelos matemáticos de mayor complejidad. De manera general, se suelen utilizar una combinación de juicios analítico-rationales y factores subjetivos que influyen en la empresa determinada (Pla Barber y León Darder, 2004). Con ellos se trata de detectar las oportunidades y riesgos a los que se expone al entrar en nuevo mercado.

Cada país puede tener una serie de ventajas y presentar inconvenientes que aconsejen o desaconsejen la realización de la inversión.

A priori pueden presentar ventajas como países de destino aquellos en los que las estadísticas indiquen que existe un consumo más elevado de cerveza de forma general o per cápita. También aquellos que permitan mayor facilidad a las empresas extranjeras para asentarse en su mercado o en los que los consumidores tengan la libertad y facilidad para acceder a los productos que deseen sin que exista ningún tipo de traba por parte del gobierno o la legislación. Estos son sólo algunos ejemplos que en el análisis de Croacia, Argentina y Bélgica estudiaremos en profundidad.

El principal inconveniente que podría presentar la cerveza es que en su forma original tiene alcohol, lo que supone una barrera para ser comercializada en países de creencia religiosa musulmana, como suelen ser los países de oriente medio y algunos países del

continente africano. Las personas de esta religión tienen prohibido ingerir alcohol por lo que la única variedad de cervezas que podrían consumir serían las sin alcohol. En el caso de Ámbar su cerveza 0,0 posee el certificado Halal (Europa Press, 2016) que lo reconoce como una bebida apta para musulmanes pero, en este caso, vamos a evitar este tipo de países como nuevos mercados de destino, ya que queremos intentar entrar con el mayor abanico posible de productos y no solo con una variedad que nos limite ya de inicio las posibilidades de sacar rentas.

A continuación realizaremos el estudio de todos los factores que pueden condicionar el destino de la inversión y elaboraremos la matriz de selección de mercados correspondiente a cada país.

Para su elaboración nos apoyaremos en el análisis del riesgo país con la intención de medir el riesgo que se asocia a la localización del mismo. De esta manera usaremos métodos de evaluación tanto cualitativos como cuantitativos. En segundo lugar mediremos la distancia cultural existente entre el país de origen y el país de destino para observar como el modo de vida del país elegido, las creencias o las prácticas sociales, entre otras, pueden influir en la decisión de internacionalización. Estos dos aspectos de la matriz de selección de mercados se denominan factores de país.

Dentro de la matriz también debemos estudiar los factores de ajuste producto-país. En un primer término valoraremos si hay que realizar modificaciones en el producto para adaptarlo al mercado de destino, para lo cual utilizaremos una escala Likert de 1 a 5. Después realizaremos un análisis del sector mediante el análisis de las fuerzas competitivas de Porter (Navas López y Guerras Martín, 2007). Usando de nuevo la escala Likert valoraremos los siguientes aspectos:

- Intensidad de la competencia actual: Hace referencia al papel que juegan las empresas que ya están presentes en la industria. Se ve influido por factores como el número de competidores y equilibrio entre ellos, las barreras de movilidad, las barreras de salida o los costes fijos y de almacenamiento, entre otros. Cuanto mayor sea la intensidad de la competencia, menores serán las posibilidades de obtener beneficios y menos atractivo será el mercado.
- Competidores potenciales: Se trata de las nuevas empresas que quieran entrar en el mercado. Los factores que afectan en este aspecto son las barreras de entrada y la reacción que lleven a cabo los competidores que ya están establecidos en el mercado. Cuanto más atractivo sea el mercado, mayor número de competidores potenciales querrán entrar en él.
- Amenaza de productos sustitutivos: Estos productos son los que pueden cubrir las mismas necesidades que el cliente demanda de nuestro producto. El hecho de que existan muchos productos sustitutivos provoca que el mercado sea menos atractivo.
- Poder de negociación de proveedores: Se refiere a la capacidad que tengan los proveedores de imponer sus condiciones a la hora de realizar transacciones con las empresas pertenecientes a esa industria. En este caso, cuanto mayor sea el poder de negociación que posean los proveedores menor interesante será entrar en ese mercado. En nuestro caso, no vamos a analizar esta variable puesto que la fabricación del producto continuará realizándose en España con los proveedores del país de origen.

- Poder de negociación de los clientes: De forma similar a lo que ocurre en el apartado anterior, en este caso la capacidad para imponer condiciones corresponde a los consumidores. De la misma manera, cuanto mayor poder posean los consumidores menor atractivo poseerá el mercado de destino.

Tras el análisis de todos estos condicionantes estaremos en posición de elaborar a matriz de selección de mercados, la cual se presenta de la siguiente manera:

	Croacia	Argentina	Bélgica
FACTORES CONTEXTUALES (A: Aceptable; NA: No aceptable)			
Riesgo país			
Diversidad cultural			
AJUSTE PRODUCTO-MERCADO (1: Muy desfavorable; 5: Muy favorable)			
Ajuste producto			
Intensidad de la competencia actual			
Competidores potenciales			
Amenaza de productos sustitutivos			
Poder negociador proveedores			
Poder negociador clientes			

Tabla 3.1. Matriz de selección de mercados

Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Croacia

3.2.1.1. Factores contextuales

Para conocer el riesgo país correspondiente al destino del producto de nuestra empresa debemos comentar una serie de aspectos como son el macroeconómico, el político, administrativo y el natural.

En primer lugar haremos un análisis de los indicadores macroeconómicos del país que nos indican el nivel de desarrollo y la estabilidad económica que posee el país (Pla Barber y León Darder, 2004).

- Renta per cápita y su distribución: El dato del PIB per cápita se sitúa en los 10.400€, que supone un aumento del 2% en relación al año anterior después de haberse mantenido más o menos estable durante los últimos 5 años. Este progreso vuelve a tomar el camino que venía recorriendo durante la primera década de este siglo donde se había producido evoluciones constantes del PIB per cápita (Datosmacro.com, 2016). Este dato indica que el nivel de vida es bajo respecto a los principales países europeos y la distribución de la riqueza se encuentra en la media europea de disparidad entre ricos y pobres.
- PIB e índice de crecimiento: En el año 2015 el PIB de Croacia aumentó un 1,6% respecto al del año 2014 después de 6 años consecutivos de descensos hasta los 43.847 millones de euros. Croacia se vio afectada por la crisis económica y desde el año 2008 ha visto con su economía había entrado en recesión.

Paralelamente a otros países europeos, los buenos resultados del último año y las buenas previsiones para los próximos años (crecimientos del 2 al 2,5% anuales) dejan entrever una mejora de la economía croata aunque la fuerte recesión sufrida hace que aún sea una economía débil (Datos Banco Mundial, 2016).

- Tasa de desempleo: La tasa de paro en Croacia se sitúa en el 12,6% en septiembre de 2016 frente al 15,1% de principios de 2015, lo que supone una mejora sustanciosa que viene refrendando la buena dinámica iniciada años atrás. El principal problema de Croacia en este ámbito es el paro juvenil, que entre los menores de 25 años se sitúa en un 29,4% dato que supone un problema que el país debe atenuar. Los datos de disminución del paro provocan que cada vez se creen nuevos puestos de trabajo derivado del previsible progreso de la economía nacional lo que para una empresa nueva que esté planteándose invertir en este país suponga un aliciente para decidirse a dar el paso.
- Cotización de la moneda: La moneda de curso legal en Croacia se denomina Kuna (HRK). A noviembre de 2016 el tipo de cambio equivalente con el euro es:

1 euro = 7,5045 kunas

Esta moneda se introdujo en el año 1994, una vez pasado el periodo de transición y decretado la independencia del estado croata respecto de la antigua Yugoslavia (Lacroacia.com, 2006)

- Inversiones extranjeras: La adhesión de Croacia a la Unión Europea en el año 2013 ha propiciado que forme parte de esta zona de libre comercio. Supone que la inversión en este país sea una oportunidad para los países de la comunidad desde los cuales recibe más de la mitad de la Inversión Extranjera Directa del país.
La IED acumulada desde 1993 hasta 2015 asciende a 29.557 M de euros, siendo Holanda, Austria y Alemania los principales países inversores (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2016). Los principales sectores de destino de las inversiones fueron intermediación financiera, hostelería y restauración y otras actividades económicas.
Según el ranking *Doing Business*, Croacia ocupa el puesto 43 de los países del mundo en los que mayor facilidad existe para hacer negocios.
Respecto a las importaciones y exportaciones en el año 2015 crecieron un 8 y un 12% respectivamente y el peso de ambas en el PIB del país ha aumentado en los últimos años (Datosmacro.com, 2016).
- Indicadores de deuda externa: Croacia posee un deuda que asciende a 37.948 M de euros, lo que supone un 84,6% del PIB a junio de 2016 (Expansión.com, 2016). Aunque supone una leve disminución de los datos del trimestre anterior, el aumento del nivel de deuda ha sido continuo durante los últimos 8 años alcanzando valores que consideramos altos en la actualidad.

En cuanto al riesgo político debemos comentar que Croacia es una república democrática en la que el poder legislativo reside en un Parlamento unicameral. Existe un Presidente de la República y un Presidente del Gobierno. La cámara está formada por 151 diputados que proceden de varios partidos políticos. En este momento la situación política se encuentra en un momento de incertidumbre debido a que las

elecciones del pasado septiembre muestran un parlamento muy dividido en el que se necesitarán llegar a acuerdos entre las fuerzas políticas para mantener un gobierno estable. Gobierno al que no consiguieron dar continuidad tras las elecciones de noviembre de 2015 en las que llegaron a un acuerdo entre dos partidos que más adelante se rompió debido a distensiones internas y escándalos que han llevado al momento actual (EIEconomista.es, 2016). A pesar de ello, según CESCE se considera que la evolución de la situación política es estable.

Respecto al riesgo administrativo podemos afirmar que es bajo debido a que Croacia forma parte de la Unión Europea lo que significa que su legislación está armonizada con las normativas europeas y forma parte de la zona de libre comercio. Además también es miembro de otras organizaciones gubernamentales como la ONU, la OTAN, el Consejo de Europa o el Fondo Monetario Internacional. Se trata de un país que está intentando captar mayor inversión extranjera y esto se concreta con la creación de la Agencia de Promoción de Inversiones y Competitividad y la Ley de Promoción de Inversiones del año 2012 mediante la que se conceden incentivos a los empresarios que van en línea con los existentes en otros países de la zona Euro (ICEX.es, 2013)

No existen riesgos naturales que haya que destacar en la región y que puedan influir en el hecho de considerar Croacia como país de destino de nuestro producto.

Es momento de analizar la distancia cultural que existe entre Croacia y España. En cuanto a demografía, Croacia posee una extensión de 56.590 kilómetros cuadrados en los que viven 4.221.000 personas. Su capital es Zagreb y cuenta con 1.244 islas y 6.278 kilómetros de costa (Elviajero.elpais.com, 2016). Tal superficie, que se encuentra junto al mar, se combina con grandes extensiones de bosques y espacios naturales en el interior. La lengua oficial del país es el croata. La religión predominante es el catolicismo con casi el 90% de la población. Entre sus fiestas más representativas le dan mucha importancia a la Navidad y la Semana Santa. Poseen numerosas fiestas regionales acompañadas de bailes y trajes típicos de cada región.

Aunque su carácter sea propio de los países del este, como indica su herencia de la antigua Yugoslavia, se trata del país más occidental de la zona y que posee un carácter más Mediterráneo que sus vecinos balcánicos. El turismo en Croacia cada año se convierte en un motor aún más importante de la economía. Su clima cálido en verano, sus numerosas playas e islas y el encanto de sus ciudades hacen que se haya convertido en uno de los destinos turísticos de moda y que el número de visitantes vaya creciendo año tras año hasta convertirse en el octavo país de la UE que más turistas recibió según datos del *Eurostat* en 2014. El hecho de que se trate de un destino turístico juega un papel determinante para la empresa cervecera ya que el turismo es un factor fundamental para el consumo de cerveza. En general, aunque existan bebidas y licores típicos del país, existe una gran cultura de cerveza y de bares y terrazas principalmente en todas las regiones costeras, hecho que coincide en gran medida con lo que sucede en nuestro país.

En definitiva, las diferencias culturales no parecen un gran impedimento. Existen muchos nexos de unión entre las culturas de ambos países y quizás los mayores obstáculos serían el idioma y el carácter de los croatas.



Figura 3.2. Perfil estratégico del entorno de Croacia

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.2. Factores de ajuste producto-mercado

En cuanto a los ajustes del producto, no existen modificaciones sustanciales que haya que realizar para adaptar el producto al mercado. El mayor cambio que consideramos es el cambio del idioma del etiquetado del castellano al croata y el respeto de la normativa europea en relación al etiquetado y envasado de bebidas alcohólicas destinadas a países distintos del de origen.

Consideramos que no habría que hacer más cambios puesto que no existen restricciones al consumo de alcohol distintas a las existentes en nuestro país.

Respecto al precio, podría mantenerse el mismo que actualmente tiene en los comercios de nuestro país puesto que el precio de la cerveza en Croacia es alto en comparación con la media de ingresos que poseen los habitantes del país. Por tanto, el hecho de mantener el precio podría ser un factor importante a la hora de abrirse paso en el mercado

Para el análisis del sector utilizaremos las fuerzas competitivas de Porter, que son las siguientes:

- Intensidad de la competencia actual: A pesar de que Croacia se encuentra en el top 10 de países europeos que más cerveza consumen per cápita al año (80 litros), destaca el hecho de que solamente existen 6 fábricas de cerveza en todo el país, lo que supone uno de los datos más bajos de toda Europa. (Brewersofeurope.org, 2016). Esto ha abierto la puerta a que en el mercado de la cerveza haya muchas importaciones sobre todo desde Alemania, Italia y Eslovenia hasta el momento, países con los que mantiene una proximidad geográfica y cultural.

La empresa líder en el mercado de la cerveza croata actualmente es la Zagrebacka Pivovara, con más de 120 años de tradición cervecera y autóctona del país y la ciudad de Zagreb.

Consideramos que aunque en este sector la competencia siempre es intensa, no se trata de un mercado de cerrado y que existe la oportunidad de ofrecer un producto diferenciador en una industria croata que consideramos en crecimiento por el aumento de la cultura cervecera, el turismo y un clima cada vez más cálido.

- **Competidores potenciales:** Debemos destacar que el mercado croata es un mercado pequeño y, por lo tanto, es más fácil llegar a su saturación, pero desde la adhesión a la Unión Europea en 2013 la recepción de productos de otros países está más normalizada que nunca y, por tanto, las barreras de entrada establecidas por parte de los órganos gubernamentales son prácticamente inexistentes.

Por ello se espera una reacción por parte de las grandes compañías locales que intentarán proteger su nicho de mercado potenciando el consumo de productos propios del país, que los croatas son más proclives a consumir respecto de los importados. Sin embargo, aunque no hay un posicionamiento claro respecto a los productos españoles por desconocimiento de los mismos, cada año las cifras de exportación desde España van creciendo (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Zagreb, 2011) y el hecho de poder ofrecer un producto de calidad como es el de Ámbar a precios competitivos supondría un elemento diferenciador respecto de la competencia.

En el mercado de la cerveza, tanto en Croacia como en España está surgiendo una nueva industria como es la de la cerveza artesanal. Son cada vez más los productores a pequeña escala que comienzan a fabricar su propia cerveza para venderla, en principio, a nivel regional buscando hacerse un hueco en el mercado. El impacto que pudieran tener estos productos debe ser tenido en cuenta a la hora de escoger el destino.

- **Amenaza de productos sustitutivos:** Entre los productos que consideramos amenazas ya que podrían cubrir las mismas necesidades que el nuestro, en Croacia encontramos principalmente el vino y los licores nacionales. Debemos estudiar si estas alternativas pueden ocupar el espacio que tiene la cerveza en ámbitos como, por ejemplo, el ocio o la necesidad de calmar la sed.

Existe una gran cultura vitivinícola en el país, con tradición de vinos tanto blancos como tintos. Su consumo va especialmente ligado como acompañamiento a las comidas. Entre los licores locales destacan las distintas variedades de rakija y de slijvivika. Ambas proceden de la destilación de distintas frutas y son bebidas con una alta graduación que se elaboran de forma diferente según la región del país en la que nos encontremos. El contexto de su consumo es el de las comidas, tomándose en pequeñas dosis de manera previa o posterior a las mismas, especialmente cuando las comidas han sido copiosas. (Diariodelviajero.com, 2012)

Además de los mencionados, también podemos considerar otras bebidas como el agua, el café o licores como la ginebra, el ron o el whisky. Sin embargo, consideramos que la presencia y el consumo en Croacia de los hasta aquí mencionados no afecta de manera determinante a la decisión de internacionalización de Ámbar.

- **Poder negociador de los clientes:** Los clientes tienen a su disposición la información acerca de todos los productos que se ofrecen en el mercado, todas las marcas y las distintas variedades que ofrece cada uno. Además, tienen la posibilidad de escoger un producto de esta industria o algún producto sustitutivo

si así lo desearan. Los clientes tienen la capacidad de decisión y el poder de comparar para realizar la compra que les sea más afín. Por tanto, consideramos que el cliente tiene un poder negociador medio.

3.2.2. Argentina

3.2.2.1. Factores contextuales

En primer lugar, para analizar el riesgo país prestaremos atención a las variables macroeconómicas de Argentina:

- Renta per cápita y su distribución: La renta per cápita argentina se sitúa en el año 2015 en los 13.431 dólares (Datos Banco Mundial, 2016). Esto se corresponde con un nivel de vida considerado bajo. La evolución de la renta per cápita argentina se ha caracterizado por la inestabilidad con fuertes aumentos y disminuciones a lo largo de los últimos 20 años. En el año 2014 se produjo una bajada del 14%, mientras que en el 2015 hubo un aumento del 39%. Además, existe una gran desigualdad a nivel de ingresos ya que, según datos del Banco Mundial, el Índice de Desigualdad Económica es de 42,7 en el año 2015.
- PIB e índice de crecimiento: En los últimos 15 años el PIB argentino ha presentado fuertes subidas alternadas con algún año de descensos. Esto ha llevado a que, por volumen de PIB, Argentina sea una de las economías más grandes del mundo con 569.906 millones de euros. Sin embargo, el 2016 vuelve a ser un año negativo debido a que hasta el tercer trimestre la variación interanual del PIB ha sido del -3% (Datosmacro.com, 2016). Esto se debe a los problemas de devaluación de la moneda, exceso de gasto público y las escasas reservas con las que cuenta su banco central.
Desde 2007 se ha producido un grave proceso inflacionario derivado de diferentes medidas tomadas por el gobierno a lo largo de esos años que han provocado grandes subidas en los precios de los productos (BBC, 2015).
- Tasa de desempleo: Tomando los datos disponibles de junio de 2016 la tasa de desempleo se situó en un 6,6%, cifra similar a la mantenida en el país durante los últimos 5 años. El punto más negativo respecto a esta variable lo encontramos entre las mujeres menores de 25 años, con una tasa superior al 22% de desempleo.
- Cotización de la moneda: La moneda en curso es el peso argentino (ARS) cuyo cambio con otras monedas como el euro o el dólar quedaría en este momento de la siguiente forma (XE.com, 2016):

1 euro = 16,899 pesos argentinos

1 dólar = 15,905 pesos argentinos

La moneda argentina ha sufrido una grave devaluación durante los últimos años, llegando incluso a ser devaluada un 30% en un solo día (BBC, 2015).

- Inversiones extranjeras: Argentina es un país con muchos recursos naturales y un gran potencial para captar inversión. Sin embargo, la mala imagen política y las graves dificultades económicas que asolan el país han provocado que las inversiones provenientes del extranjero sean bajas (PortalSantanderTrade.es,

2015). Estados Unidos y España son los principales inversores en Argentina y, aunque las cifras de inversión aumentaron considerablemente en 2015 respecto a lo sucedido en 2014, el ranking Doing Business lo sitúa como el país número 121 de 189 en relación con la facilidad de hacer negocios, lo que supone ocupar un puesto mediocre.

Los datos de importaciones y exportaciones no llegan a un 10% de peso dentro del PIB del país en ninguno de los dos casos, lo que evidencia la poca importancia del comercio con el exterior dentro de las actividades económicas de la nación.

- Indicadores de deuda externa: La deuda argentina se fijó en 296.189 millones de euros en 2015, lo que supone un aumento de más de 111.000 millones respecto a la deuda de 2014. En términos globales, este montante ha ido creciendo de manera continua desde el año 2005. Esta cantidad equivale al 52% del PIB, un 8,5% más que en el año anterior.

Respecto a la vertiente política, Argentina es una República Federal que se basa en una democracia parlamentaria. Está dividida en 23 provincias, las cuales tienen sus propios representantes y poseen las competencias delegadas por parte de las instituciones estatales. A nivel nacional, se eligen los representantes del Congreso de la Nación Argentina, que se divide en Cámara de Diputados y en Senado y ostentan el poder legislativo. Las elecciones se celebran con sufragio universal y obligatorio.

Las relaciones comerciales entre España y Argentina siempre han sido intensas, aunque se han visto marcadas por las barreras proteccionistas puestas por los argentinos. Uno de los mayores riesgos comerciales a los que se han expuesto las empresas españolas ha sido el de expropiación, como sucedió con YPF en el año 2012, lo que provocó el enfriamiento de las relaciones económicas (ICEX.es, 2016). Con el nuevo gobierno y los nuevos acuerdos parece que en la actualidad las relaciones se han normalizado. Aún así, la inestabilidad económica y la inseguridad jurídica de las inversiones extranjeras, unido a los problemas inflacionistas siguen siendo barreras de entrada importantes a la hora de hacer negocios en Argentina.

En cuanto al riesgo natural, Argentina es un país de una gran extensión en el que históricamente se han producido diversas catástrofes naturales como terremotos, erupciones volcánicas o inundaciones que han afectado a zonas muy determinadas del país. A pesar de ello, consideramos que no es un factor determinante a la hora de realizar la inversión.

Argentina tiene una superficie de 2.780.400 kilómetros cuadrados por lo que lo consideramos un país grande. Cuenta con una población de 43.416.000 habitantes y una densidad de población de 16 habitantes por kilómetro cuadrado, lo que hace ver que se trata de una densidad bastante baja (Datosmacro.com, 2016). La población de repartida de manera muy desigual, concentrándose gran parte en la capital Buenos Aires y alrededores (que agrupa un tercio de la población), y en la zona norte del país. La zona sur es conocida como Patagonia es la zona más despoblada.

El idioma hablado en Argentina es el castellano y la religión predominante es el catolicismo. Culturalmente es un país muy asemejado a España. Argentina se considera un país multicultural debido a la variada procedencia geográfica de las personas que históricamente lo han integrado. Gran parte de la población argentina procede de la inmigración, que tuvo su mayor afluencia entre los años 1850 y 1950. Los principales países de procedencia de estos inmigrantes fueron España e Italia, aunque también

acudieron de otros muchos puntos de Europa. La confluencia de tradiciones ha provocado que sea un país compuesto por gente de muchas etnias diferentes pero con una marcada cultura mediterránea muy afín a la española. En cuanto al ámbito cervecero, la cerveza es la bebida favorita de los argentinos por delante del vino. Se trata de un mercado en el que las cervezas de origen argentino gozan del beneplácito de los ciudadanos, con la Quilmes como su mayor exponente. Pero el mercado de la cerveza argentina no es demasiado amplio, tienen varias decenas de marcas propias pero la gran mayoría de las que conforman el mercado provienen de países extranjeros. América Latina es un territorio en el que Ámbar aún no ha destinado sus productos y Argentina podría ser un buen primer paso para internarse en aquel mercado. Según un estudio de Organización Mundial de la Salud, Argentina es el segundo país de Sudamérica en el que existe un mayor consumo de alcohol.

Por todo esto podemos concluir que Argentina es un país culturalmente afín, puesto que posee gran influencia de la cultura española en sus gentes, tradiciones y modo de vida. Ello supone que Argentina, desde el punto de vista cultural, pueda ser el primer paso de Ámbar para su entrada en el mercado latinoamericano.



Figura 3.3. Perfil estratégico del entorno de Argentina

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2. Factores de ajuste producto-mercado

Para llevar el producto de Ámbar al mercado argentino no será necesaria la realización de ninguna modificación puesto que el producto que se ofrece actualmente se adapta perfectamente para ser comercializado en este país de destino.

En cuanto al precio, para ser totalmente competitivos en ese mercado deberíamos conseguir mantener el precio de origen puesto que en Argentina el precio medio de la cerveza es muy similar al del mercado español. Sin embargo, el coste del porte del producto a un país alejado y que tiene un océano de por medio como es Argentina hace que sea aconsejable elevar el precio en este mercado para compensar esos costes ocasionados. Eso significa que quizá el precio no pueda ser un factor competitivo para Ámbar en este país de destino por lo que sería más aconsejable encarar la estrategia de entrada al país desde el punto de vista de la diferenciación.

- Intensidad de la competencia actual: El mercado argentino de la cerveza se encuentra muy concentrado, con tres compañías ocupando más del 90% de la cuota de mercado. Y más aún con la reciente fusión de las dos compañías cerveceras más grandes del mundo como son AB InBev y SABMiller. La primera tiene una cuota que ronda el 75% del mercado argentino y la segunda una presencia más reducida con alrededor del 3%. La fusión hace que el único competidor del mercado sea CCU con cifras cercanas al 20% (Infobae, 2015). A pesar de la elevada concentración, nos encontramos ante un sector de elevado consumo y en continuo crecimiento en esta región de América Latina. Aunque este último dato sea positivo, la intensidad de la competencia resulta una amenaza para la compañía.
- Competidores potenciales: Teniendo en cuenta todo lo hasta aquí mencionado, el hecho de tratarse de un mercado muy concentrado provoca que esta sea la principal barrera de entrada en el mercado. También tienen la ventaja de poder reaccionar rápidamente a una posible entrada en el mercado para poder evitar que nuevos competidores se instalen en él.
En cuanto a los impuestos que gravan el alcohol por ahora no podemos considerarlo como una barrera fuerte puesto que no son elevados. Es más, la Organización Panamericana de la Salud aconseja realizar una subida de impuestos al alcohol en Argentina con el objetivo de *“retrasar el inicio, disminuir la intensidad o incentivar la cesación en el consumo nocivo de alcohol”* debido a que existe un amplio margen de aumento de los mismo ya que *“Los vinos y espumantes no tienen impuestos y las cervezas están gravadas con un 8 por ciento sobre el precio neto facturado por el productor”* (PAHO, 2016)
Argentina es estado fundador del MERCOSUR, proceso que cuenta con varios integrantes de Sudamérica y que tiene como objetivo *“propiciar un espacio común que genere oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional”*. Gracias a ello, los países integrantes han abierto sus políticas comerciales a la relación entre ellos y con otras organizaciones como la Unión Europea. Debido a ello existe un amplio abanico de competidores potenciales que podrían acceder a este mercado.
- Amenaza de productos sustitutivos: Argentina tradicionalmente había sido un país consumidor de vino. Debido a la gran extensión de sus tierras y los diferentes climas y características de su suelo existe una gran variedad de vinos producidos dentro de sus fronteras. Por ello, hasta principios de siglo el vino era la bebida más popular entre los argentinos. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha producido un descenso notable en su consumo que ha desembocado en un aumento del consumo de cerveza que se mantiene como la bebida preferida en la actualidad (Diario Popular, 2014).
Además de esto, Argentina se caracteriza por el consumo de bebidas típicas de su país. Una de ellas es el fernet que, acompañado normalmente por bebidas de cola, es una de las bebidas más populares del país. También se pueden destacar el consumo de infusiones como el mate o bebidas fermentadas como la chicha (Viajala.com, 2016).
Consideramos una amenaza que se sitúa en un punto medio respecto a nuestro producto

- Poder negociador de los clientes: Se trata de un mercado en el que el cliente posee total información acerca de la variedad de productos que se ofertan. Aunque puede haber una gran variedad de marcas y características del producto no existe una gran diferencia entre en el abanico de precios del sector por lo que la mayoría de ellos están al alcance de los diversos poderes adquisitivos de la sociedad argentina. Por todo ello consideramos que el poder negociador de los clientes es medio.

3.2.3. Bélgica

3.2.3.1. Factores contextuales

Como ocurrió en los análisis anteriores, comenzaremos comentando las variables correspondientes al riesgo país. Respecto a las variables macroeconómicas:

- Renta per cápita y su distribución: EL PIB per cápita de Bélgica asciende hasta los 36.600 euros, lo que supone un aumento del 1,7% con respecto al dato del año anterior y la continuación de lo que venía sucediendo durante los últimos 20 años, dónde sólo se ha registrado un descenso de la renta per cápita en el país en el año 2009 (Datosmacro.com, 2016). Se trata de un dato que manifiesta que Bélgica es un país donde hay un alto nivel de vida. Además, según datos de la OCDE, es uno de los países donde existe una mejor distribución de la riqueza y una mayor equidad entre sus ciudadanos.
- PIB e índice de crecimiento: El PIB se situó en 410.351 millones de euros en 2015, un 1,5% más que el año anterior. Durante los años 2004 a 2007 el crecimiento del PIB fue siempre superior al 2%. En los años anteriores este crecimiento se vio frenado pero sólo fue negativo en los años 2009 y 2013, manteniendo en los años de la crisis un crecimiento menor pero en nivel ascendente. La previsión para los próximos años es de crecimiento por encima del 1%, lo que denota que nos encontramos ante una economía fuerte y estable (Datos Banco Mundial, 2016).
- Tasa de desempleo: Con fecha en septiembre de 2016 el desempleo se situaba en el 8%, por debajo de la media europea y acercándose a niveles de los países centroeuropeos. El mayor problema vuelve a residir en el caso de los menores de 25 donde el dato es del 21,2% de desempleo. Se trata de datos mejores que los registrados en 2015, que se habían mantenido más o menos constantes respecto a los de los años previos. (Eurostat, 2016)
- Cotización de la moneda: La moneda en curso en Bélgica es el Euro, moneda común a los países que integran la Eurozona y que se encuentran bajo la regulación de distintos organismos europeos como el Banco Central Europeo o la Comisión Europea.
- Inversiones extranjeras: Tradicionalmente, Bélgica ha sido un país que ha recibido una elevada inversión por parte del extranjero. Como miembro fundador de la Unión Europea, lleva décadas siendo una zona en la que las fronteras comerciales con los demás miembros han estado abiertas y empresas extranjeras han optado por instalarse en el mismo.

Hasta 2013 los datos de IED han sido muy elevados, llegando al 30% del PIB pero en los últimos años este dato se ha visto atenuado por una elevada volatilidad de los flujos de inversión (PortalSantanderTrade.es, 2015).

En cuanto a las exportaciones, Bélgica es el tercer país a nivel mundial donde estas tienen un mayor peso respecto a su PIB, con valores entorno al 85-90% en los últimos años y un crecimiento continuo de su importe. De la misma manera, el dato de las importaciones es muy elevado en este país a pesar de que en el último año cayeron más de un 1% (Datosmacro.com, 2016).

- Indicadores de deuda externa: La deuda de Bélgica se caracteriza por tener unos valores muy elevados respecto a su PIB suponiendo un 109,7% del mismo con 455.330 millones de euros. Se trata del dato más preocupante dentro del ámbito macroeconómico del país, puesto que su deuda anual con respecto al PIB y su deuda per cápita se encuentra entre las más elevadas del mundo. Como dato, durante el último año Bélgica ha comenzado a lanzar bonos a 100 años para financiarse a un interés muy bajo (El Confidencial, 2016).

En cuanto a la política, Bélgica es una monarquía constitucional cuyo parlamento está formado por dos cámaras, el Senado y la Cámara de Representantes. Esta última es la que elige al Primer Ministro que dirige el gobierno y elige los ministros. Estos ministros deben ser de habla neerlandesa y francesa por partes iguales por prescripción de la Constitución. Posee un porcentaje de participación electoral muy alto porque en Bélgica es obligatorio votar pero en los últimos años las elecciones se han caracterizado por tener muchos partidos políticos en liza lo que ha provocado grandes problemas a la hora de formar gobierno. Entre los años 2010 y 2011 Bélgica estuvo más de 500 días sin gobierno aunque, paradójicamente, ello provocó que su economía avanzara en la mayoría de los aspectos clave, incluso a un ritmo mayor que muchos países con gobierno de la Unión Europea (El País, 2016). En la actualidad, la coalición de gobierno está formado por tres partidos y la necesidad de llegar a acuerdos es la base para la estabilidad de su política.

Desde la perspectiva administrativa, Bélgica fue un miembro fundador de la Unión Europea a la que pertenece desde el año 1958. Además también forma parte de las más importantes instituciones mundiales como la ONU o la OTAN, entre otros. El país está dividido en tres regiones (Flandes, Valonia y Bruselas), que tienen diferencias internas entre ellas. Existe un sentimiento de independentismo entre las regiones de Flandes y Valonia, con partidos separatistas de los mismos formando parte de la Cámara de Representantes. Presentan importantes diferencias culturales entre ambas regiones y, aunque el nivel más alto de organización corresponde al gobierno de la nación, existen muchas competencias que corresponden a los gobiernos de las regiones, en especial en materias culturales y educativas.

Podemos concluir que no existen riesgos naturales a considerar a la hora de realizar la inversión en Bélgica.

Bélgica posee una superficie de 30.530 kilómetros cuadrados y una población de 11.209.000 de habitantes. Se trata de una densidad de población muy alta ya que casi toda la población es urbana. Hay núcleos urbanos muy amplios puesto que, aparte de la capital Bruselas, la mayoría de ciudades del país se caracterizan por tener edificios de pocas plantas, muchas casas y barrios residenciales. Éste fenómeno se produce sobre todo en la región de Flandes, la cual agrupa más de la mitad de la población del país.

En cuanto al idioma, hay tres idiomas oficiales en Bélgica: el neerlandés, el francés y el alemán. En la región del norte (Flandes) el idioma principal es el neerlandés. También se usan algunos dialectos derivados del mismo, además del inglés y el francés, en menor medida. En la región del sur (Valonia) el idioma principal es el francés aunque también conocen el neerlandés aunque su uso es muy minoritario. En la región central (Bruselas) coexisten como idiomas principales el neerlandés y el francés. Además, también tienen un elevado nivel de inglés. El alemán sólo se habla en la región fronteriza que limita con ese país.

En lo relativo a la religión, Bélgica es un estado laico en el que la gran mayoría del pensamiento religioso se encuadra en el catolicismo frente a minorías de creencia musulmana, ortodoxa o protestante.

Bélgica está formada por una gran mezcla personas con culturas y tradiciones diferentes dependiendo de la región en la que se encuentren. En general, son personas con un carácter agradable pero con los rasgos centroeuropeos que se alejan un poco de lo abierto y afable de los mediterráneos. En el campo que nos interesa, se trata de un país con una gran tradición cervecera, siendo esta uno de los mayores reclamos de su gastronomía. Existe un amplio sector de la hostelería únicamente dedicado al comercio de la cerveza y tiendas especializadas en la venta exclusiva de cerveza.

En conclusión, aunque existen barreras culturales, especialmente en el idioma y el carácter, consideramos que no son obstáculos infranqueables y que los nexos del pensamiento europeo y moderno y la gran tradición cervecera hacen que Bélgica pueda ser una buena opción como destino para Ámbar.

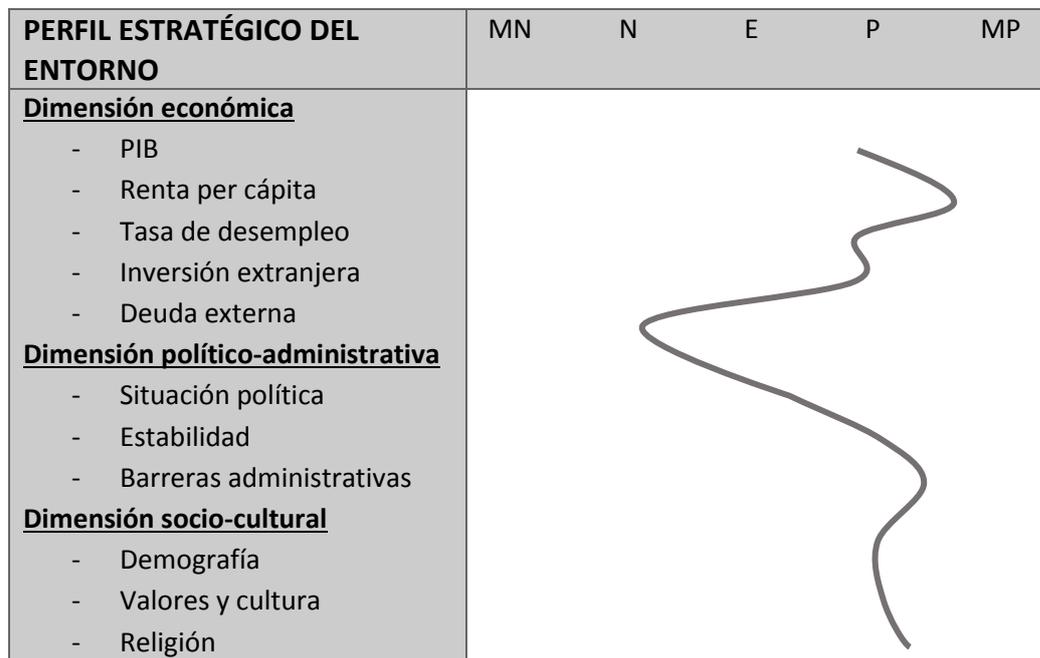


Figura 3.4. Perfil estratégico del entorno de Bélgica

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.2. Factores de ajuste-producto-mercado

En relación con las modificaciones a realizar para ajustar el producto al mercado consideramos que no hay más modificación que realizar que el cambio del idioma del etiquetado del producto. Al tratarse de un país de destino con tanta variedad de lenguas

sería adecuado realizar un etiquetado en neerlandés y en francés puesto que, dependiendo de la región de destino del producto se podrían presentar necesidades de uso de un idioma o de otro.

Respecto al precio, la posibilidad de conseguir el mantenimiento del precio actual sería un factor diferencial puesto que el precio de la cerveza en Bélgica es bastante más elevado que en España. Incluso una pequeña subida del precio actual para compensar los gastos que conlleva el transporte del producto al país de destino no sería determinante ya que, al no ser un aumento significativo, el precio de Ámbar continuaría siendo bastante competitivo en relación con los precios que poseen las cervezas en el país.

El análisis de las fuerzas competitivas de Porter respecto a Bélgica arroja las siguientes conclusiones:

- **Intensidad de la competencia actual:** Bélgica, a pesar de ser un país pequeño, es un país tremendamente cervecero. Si atendemos al consumo de cerveza podemos afirmar que es elevado, estando dentro de los diez mayores consumidores de Europa, pero el verdadero gran dato es el relativo a la producción de cerveza. En Bélgica existen cerca de dos centenares de fábricas de cerveza que producen casi 20.000.000 de hectolitros al año, de los cuales alrededor del 65% se dedica a la exportación. Se trata de datos muy elevados en relación a la extensión del país (Brewersofeurope.org, 2016). La cerveza en Bélgica es uno de sus mayores atractivos y existen varios centenares de marcas distintas. Cabe resaltar que casi todas las marcas de cerveza belga llevan asociado un vaso propio en el que ser servido y gran parte de las cervecerías belgas poseen el vaso correspondiente a cada cerveza para proporcionar al cliente el producto tal y como las normas del mismo indican. Podemos afirmar que existen cervezas belgas de casi todos los tipos de fabricación y fermentación en el mercado por lo que la competencia en el mercado del país es muy elevada y una gran barrera que superar para los competidores extranjeros que pretenden llevar su producto a este destino.
- **Competidores potenciales:** Como ya se dijo en el apartado de Croacia, las barreras gubernamentales a la hora de entrar en este mercado son casi inexistentes por su pertenencia a la zona de libre comercio de la Unión Europea. No existen grandes impedimentos legislativos para el consumo de cerveza más allá del cumplimiento de la edad mínima de 18 años, tal y como ocurre en España. Por tanto, podemos concluir que la principal barrera de entrada es la gran competencia existente en el mercado de la cerveza belga cuya posición es de preeminencia con respecto a las cervezas provenientes de mercados extranjeros. Un reflejo de esto es la existencia de comercios dedicados exclusivamente a la venta y promoción de cervezas de origen belga y el uso de la cerveza como un producto principal del turismo, que se puede encontrar junto con los souvenirs en las tiendas belgas de las principales ciudades del país.
- **Amenaza de productos sustitutivos:** En Bélgica no existe un mercado de productos sustitutivos tan potente como el de la cerveza, que pudiera hacer peligrar o replantearse la posibilidad de acudir a este país. Sin embargo, cabe mencionar el creciente interés y consumo de los belgas de vino, en su mayoría de importación de otros países como Francia o España. La demanda ha crecido en los últimos años y su consumo ya ha llegado hasta los 26,86 litros per cápita,

cifra muy elevada para un país que no tiene una conocida tradición vitivinícola. (Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Bruselas, 2015).

- Poder negociador de los clientes: El consumidor belga tiene toda la información a su disposición para conocer las variedades y modalidades de cerveza existentes en su mercado. La reputada tradición cervecera del país hace que el consumidor de este país tenga prioridad por las cervezas que son originarias del mismo. Además, la elevada diversidad de cervezas belgas a su alcance provoca que, con las marcas existentes en este mercado, pueda tener satisfechas la mayoría de sus necesidades a este respecto.
Por tanto, el poder negociador de los clientes va a ser alto en este destino puesto que se trata de un mercado cercano a la saturación y que goza de la predilección de sus consumidores por el consumo del producto nacional, aunque la cerveza proveniente del extranjero como puede ser el caso de Ámbar puede aportar matices distintos a un destino con un especial gusto por la cerveza.

3.2.4. La decisión de localización

En virtud de los análisis realizados y los hechos comentados la matriz de selección de mercado quedará de la siguiente manera:

	Croacia	Argentina	Bélgica
FACTORES CONTEXTUALES (A: Aceptable; NA: No aceptable)			
Riesgo país	A	NA	A
Diversidad cultural	A	A	A
AJUSTE PRODUCTO-MERCADO (1: Muy desfavorable; 5: Muy favorable)			
Ajuste producto	4	5	4
Intensidad de la competencia actual	3	2	1
Competidores potenciales	3	2	2
Amenaza de productos sustitutivos	3	3	4
Poder negociador clientes	3	3	2

Tabla 4.2. Matriz de selección de mercados completa

Fuente: Elaboración propia

En consonancia con los datos que arroja la matriz tomamos la decisión de internacionalización con destino en Croacia.

3.3. LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

Una vez tomada la decisión de entrar en el país de destino, el siguiente paso será decidir la forma de entrada en el mismo. Entre las posibilidades que existen se encuéntrala exportación, tanto directa como indirecta, las licencias y la inversión directa (Pla Barber y León Darder, 2004). La elección de uno u otro método dependerá de la valoración por

parte de la empresa de diferentes variables como son el control que desea asumir en el país de destino, el riesgo o la inversión, entre otros.

Lo primero que valoraremos será la posibilidad de asistir a ferias celebradas en el país de destino en el que poder presentar el producto a los consumidores y darlo a conocer en el nuevo mercado. En concreto, existe un recinto denominado Zagreb Fair encuadrado en la capital croata en el que a lo largo del año se celebran numerosas ferias de distintas temáticas. El objetivo sería participar en ferias de ámbito gastronómico, como la "*HOTEL&GASTROTEH*" que se celebra anualmente en el mes de febrero, en la que el producto pueda llegar a ser conocido y testado. Además, por el hecho de tratarse de un país que es un importante destino turístico de ocio pueden celebrarse eventos en las zonas de costa y presentaciones en algunas de sus playas más emblemáticas en las que mostrar directamente al consumidor el producto, o bien darlo a probar en alguno de los locales con mayor afluencia de visitantes.

Las principales ciudades en las que se tratará de introducir el producto serán Zagreb, Dubrovnik, Split, Zadar, Pula, así como otras de menor tamaño pero de gran atractivo turístico como Sibenik, Korcula o Fazana, entre otras. Para llegar a todas ellas usaremos el método de la exportación directa. Con ello se tratará de vender el producto sin asumir grandes riesgos pero perdiendo control sobre el mismo. Para realizar esta labor se contará con un agente independiente que venderá los productos por cuenta de la empresa. Se tratará de una personal local el encargado de la venta de productos Ámbar en el mercado croata y que, como contraprestación, recibirá una comisión sobre el resultado de sus ventas. De esta forma, el agente tendrá poder para tomar decisiones de relevancia en el país de destino pero se logra mantener una posición de control sobre el mismo.

Este método conlleva numerosas ventajas respecto a la exportación indirecta como son el mayor número de actividades de marketing y mayor control, el incremento del feedback y una mayor libertad para elegir los mercados de destino. También reseñable el ahorro en costes ya que no se hace un elevado esfuerzo económico ya el coste lo compone la contratación de una persona que se dedique exclusivamente a vender el producto. Este coste es mucho menos elevado que el que podríamos incurrir en caso de montar una oficina o delegación comercial o al contratar los servicios de compañías especializadas.

Este método de entrada estará basado en la Teoría de las Capacidades Organizativas (TCO) (Pla Barber y León Darder, 2004) está basado en las variables de tamaño, experiencia internacional y know how que desgranaremos a continuación:

- Tamaño:

Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa mayor capacidad de obtención de recursos tendrá y mayor control y grado de riesgo podrá asumir en el mercado de destino. Aunque Ámbar no sea una empresa considerada pequeña decidiremos entrar en el país de destino haciendo uso de recursos financieros internos pero sin poner en riesgo una gran cantidad de capital y sin adquirir un compromiso elevado con el mercado objetivo.

- Experiencia internacional

La experiencia internacional que posea la compañía tiene una relación directa con el posible riesgo y el grado de control que quiera asumir en la expansión y entrada en un nuevo mercado. Según van adquiriendo esta experiencia las empresas van progresivamente aumentando su presencia en los mercados de destino y lanzándose a

entradas en nuevos países aumentando el riesgo que implica la operación. En el caso de Ámbar ya ha iniciado ese procedimiento de entrada en diversos países pero aún es escasa la producción e inversión que destina a la internacionalización por lo que se recurre a métodos en los que prime la cautela en el inicio, incrementando secuencialmente su presencia los mismos.

- Know-how

En este caso, al agente local se le pondrá a disposición todos los recursos y conocimientos necesarios para la realización del desempeño de venta de los productos de Ámbar en el mercado pero siempre preservando la naturaleza del know-how de los productos de la empresa y evitando su transferencia fuera de las fronteras internas de la empresa, lo que provocará que siga manteniendo la ventaja competitiva que el know-how le da frente a sus competidores.

Por todo lo hasta aquí mencionado, la exportación es un método adecuado a la hora de entrar en el mercado croata.

4. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Nos disponemos a definir la estrategia competitiva que seguirá Ambar, así como la estrategia de internacionalización y la cultura corporativa de la compañía, lo que supone plantear la última fase de la estrategia de internacionalización.

4.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Para determinar la estrategia competitiva que presenta la organización hay que hacer hincapié en discernir la ventaja competitiva de la empresa. Como enuncia Porter, *“la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados”* (Pla Barber y León Darder, 2004). En virtud de lo aquí comentado, en función de la ventaja competitiva que posea la empresa se elegirá una estrategia de liderazgo en costes o una de diferenciación del producto.

En el caso de estar ante una estrategia de liderazgo en costes significaría que la empresa incurre en menos costes que sus competidores y puede ofrecer un precio más competitivo para sus clientes. En el supuesto de la diferenciación del producto se hace referencia a la combinación de factores que provocan que el producto se diferencie en diversas variables que tanto los proveedores como los clientes perciben y provoca que estén dispuestos a pagar un precio más elevado a cambio de poder disfrutar las de las características y singularidades del producto.

En nuestro caso nos encontramos ante una estrategia de diferenciación del producto puesto que tanto la empresa como los clientes destacan la calidad del producto como eje fundamental de la marca. Tanto los premios recibidos por los productos Ámbar, comentados al inicio de este texto, así como las particularidades de las materias primas utilizadas como de su proceso de producción hacen que el producto comercializado busque diferenciarse del resto de competidores por poseer unas características consideradas especiales y por las que el consumidor accede a realizar un mayor desembolso.

Consideramos que se trata de una estrategia adecuada puesto que se trata de un sector saturado en el que son bien valoradas por el consumidor las cualidades propias del producto, existen multitud de formas para diferenciarse y son variadas las necesidades y costumbres de los clientes.

4.2. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez definida la estrategia competitiva que sigue la empresa es momento de analizar cuál es la estrategia que utilizará a la hora de internacionalizarse e introducirse en nuevos países. Las posibles estrategias de internacionalización que puede seguir son la global, multidoméstica, transnacional o internacional. Para atender cuál de ellas seguirá debemos fijarnos en dos variables, como son la adecuación a los mercados y la eficiencia, ya que la combinación de las mismas nos reportará cual es la estrategia de la empresa.

En relación a la adecuación a los mercados ya hemos visto como Ámbar apenas realiza modificaciones en su producto a la hora de integrarlos en un nuevo mercado. Salvo las

específicas modalidades de cerveza que son sólo para países de creencia musulmana, las únicas modificaciones que realiza en el producto se refieren al idioma y normas de comercialización propias de los distintos países, por lo que la oferta disponible es prácticamente la misma para la gran mayoría de países.

Por otro lado, si nos fijamos en la eficiencia observamos como todos los procesos llevados a cabo dentro de la compañía desde que se reciben las materias primas hasta que el producto se comercializa están claramente medidos y controlados pero, como hemos comentado en el anterior apartado, la reducción de los costes no es la prioridad de la compañía por lo que no destacamos que la eficiencia sea un requisito de gran relevancia.

En virtud de lo expuesto podemos concluir que la estrategia llevada a cabo por Ámbar es una estrategia internacional en la que, tanto la sensibilidad local como la integración global de la compañía es baja a la hora de realizar el proceso de internacionalización. El éxito que la compañía posee en su mercado doméstico y la explotación de sus ventajas competitivas hacen que sea la estrategia adecuada para la empresa.

4.3. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN CROACIA

La estrategia a seguir en el mercado croata será la misma que viene utilizando, adecuándose de manera baja al mercado local e intentado lograr hacerse un hueco gracias a un producto de calidad que sea reconocido por el consumidor de aquel país e integrado en su cultura y costumbres.

4.4. CULTURA CORPORATIVA DE AMBAR

Según va creciendo una empresa va derribando muros y fronteras hasta llegar a los mercados internacionales. El éxito en sus lugares de origen es siempre determinante a la hora de contar con recursos para poder hacer frente a estos retos. Para ello, sus cimientos deben estar asentados sobre una importante tradición y aprecio por su producto y el cuidado de sus trabajadores y personas que componen la organización. Esta mezcla es determinante para lograr los objetivos e inculcar a todo su personal en una cultura propia de la empresa. A la hora del salto internacional, existen diversos tipos de orientaciones que puede tomar la empresa, como son la etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica, según se elija contratar empleados del país de origen, contratar empleados locales o contratar a la persona más adecuada para el puesto independientemente de la nacionalidad. En nuestro supuesto optaremos por la orientación geocéntrica, ya que consideramos que la persona o personas encargadas de integrar el producto en el nuevo mercado deben ser las más adecuadas para ello, contando siempre con el apoyo de la infraestructura de la empresa y poniéndole a disposición todas las herramientas necesarias para el mejor desarrollo de su cometido en Croacia.

5. CONCLUSIONES

A raíz de este texto podemos concluir que Ámbar es una empresa que posee un producto de calidad, prueba de ellos los numerosos premios internacionales recibidos y la valoración por parte de los consumidores y organizaciones. Cuenta con un proceso de producción tradicional en el que se usan materias primas de elevada calidad. Sin embargo, para crecer como empresa encuentra numerosas limitaciones a la hora de aumentar su cuota de mercado en el territorio nacional por lo que una de sus prioridades es aumentar su presencia en el mercado internacional.

Para proseguir con su internacionalización más allá de los países en los que ya se encuentra se ha elaborado un plan de internacionalización teniendo en cuenta los siguientes países: Argentina, Croacia y Bélgica. Una vez realizado un exhaustivo análisis de las particularidades de esos países tanto desde el punto de vista contextual como de las necesidades de ajuste del producto al mercado se ha elaborado una matriz de selección de mercados englobando las características principales de cada uno de los posibles países de destino. Hemos visto como factores como la diversidad cultural o los ajustes del producto no han sido fundamentales a la hora de tomar la decisión ya que se encontraban muy homogéneos entre sí. Sin embargo, otros como el riesgo país o la influencia de los competidores actuales y de los potenciales han sido hechos diferenciadores que nos han llevado a elegir a Croacia como país de destino de la inversión de Ámbar.

Si se analiza este país más en profundidad y utilizando la Teoría de las Capacidades Organizativas se ve cómo el método de entrada más adecuado en este caso es el de la exportación directa por medio de un agente independiente que contará con el apoyo de la empresa, la cual le facilitará todas las herramientas para el mejor desarrollo de su labor y ocupación en el país de destino.

En este caso la estrategia de competitiva de la empresa es la diferenciación basada en potenciar las cualidades de su producto por encima de los competidores. Además, la estrategia de internacionalización seguida es la internacional derivada de su baja adecuación a los mercados y eficiencia.

Por todo lo hasta aquí comentado se recomienda a la empresa invertir en Croacia ofreciendo el mismo producto que en España a través de la exportación directa y manteniendo siempre la cultura geocéntrica característica de la compañía, eligiendo a las personas más adecuadas para desarrollar las labores de comercialización del producto.

Para finalizar debemos comentar las limitaciones que hemos encontrado para realizar este trabajo. En general, a pesar de ser una gran empresa los datos acerca de su internacionalización y su expansión son mínimos en su portal en la red y la mayor parte de la información relativa a la compañía ha procedido de la prensa y artículos periodísticos. Hemos realizado varios intentos para ponernos en contacto con la empresa para intentar obtener mayor información en relación a todas las cuestiones que le atienden pero las solicitudes han sido en todas las ocasiones no contestadas. Sin embargo, pensamos que el trabajo realizado ha sido satisfactorio sobre todo en los apartados de investigación del mercado de la cerveza y todo lo relativo al análisis de los posibles países de destino de la inversión. Consideramos que Croacia posee unas características adecuadas para que Ámbar pueda hacerse un hueco en su mercado y aprovechar las oportunidades que el mismo le brinda.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALIMENTOS ARGENTINOS. 2014. El mercado de la cerveza.
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza_03_2014_04Abr.pdf
- ÁMBAR. 2017. <http://ambar.com/>
- ARAGON DIGITAL. 2016. La Zaragoza, 116 años de innovación sin perder la tradición. <http://www.aragondigital.es/noticia.asp?notid=140898>
- BANCO MUNDIAL. 2016. <http://datos.bancomundial.org/pais/croacia>
- BANCO MUNDIAL. 2016. PIB per cápita.
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AR>
- BANCO MUNDIAL. 2016. <http://datos.bancomundial.org/pais/belgica>
- BBC. 2015. 5 grandes problemas económicos que deberá afrontar Macri, el nuevo presidente de Argentina.
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151123_argentina_mauricio_macri_problemas_economicos_ms
- BBC. 2015. La abrupta devaluación del peso argentino de más del 30% en un solo día.
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151217_argentina_fin_cepo_devaluacion_irm
- BREWERS OF EUROPE. 2017. <http://www.brewersofeurope.org/site/index.php>
- CERVECEROS. 2015.
http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2015_v2.pdf
- CESCE. 2016. Mapa del riesgo país. <http://www.cesce.es/maps/maps/riesgopais/>
- COMISIÓN EUROPEA. 2015. Estadísticas sobre turismo.
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/es
- COMISIÓN EUROPEA. 2016.
<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>
- COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS. 2017.
<http://www.ccc.es/cervecera/es/historia>
- COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS. 2016.
<http://cerveceradecanarias.com/dorada-y-tropical-mas-alla-de-las-islas/>
- CINCODÍAS. 2016. Una historia de arraigo a través de la cerveza.
http://cincodias.com/cincodias/2016/04/22/sentidos/1461352698_004968.html
- DATOS MACRO. 2016. <http://www.datosmacro.com/paises/croacia>
- DATOSMACRO. 2016. <http://www.datosmacro.com/pib/argentina>
- DATOSMACRO. 2016. <http://www.datosmacro.com/paises/belgica>
- DIARIO DEL VIAJERO. 2012. Que beber en Croacia.
<http://www.diariodelviajero.com/europa/que-beber-en-croacia-slivoviz-y-otras-rakijas>

DIARIO POPULAR. 2014. Las 5 bebidas alcohólicas más consumidas en Argentina. <http://www.diariopopular.com.ar/notas/203190-las-5-bebidas-alcoholicas-mas-consumidas-argentina>

EL CONFIDENCIAL. 2016. Irlanda y Bélgica lo han demostrado. Si hay deuda que 10 años dure (y muy barata). http://www.elconfidencial.com/economia/2016-04-30/irlanda-y-belgica-lo-han-demostrado-si-hay-deuda-que-10-anos-dure-y-muy-barata_1191213/

EL ECONOMISTA. Croacia afronta una difícil gobernabilidad tras unas elecciones indecisas. 2016. <http://ecodiario.eleconomista.es/politica/noticias/7818966/09/16/Croacia-afronta-una-dificil-gobernabilidad-tras-unas-elecciones-indecisas.html>

El mercado de la alimentación en Croacia - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Zagreb. Septiembre de 2011.

EL MUNDO. 2016. La crisis dispara un 1600% la fiebre por la cerveza artesana en España. <http://www.elmundo.es/economia/2016/02/05/56aa63a4e2704ea0368b45d9.html>

EL PAÍS. 2016. Las mejores playas de Croacia. http://elviajero.elpais.com/elviajero/2016/07/15/actualidad/1468585743_743746.html

EL PAÍS. 2016. El consumo de cerveza en España creció el año pasado al mayor ritmo desde 2006. http://economia.elpais.com/economia/2016/06/29/actualidad/1467202136_168416.html

EL PAÍS. 2016. Bélgica, o como sin Gobierno no se vive tan mal. http://politica.elpais.com/politica/2016/01/28/actualidad/1454013532_512285.html

EL PERIÓDICO DE ARAGÓN. 2015. La Zaragoza invertirá 100 millones hasta 2018 en su plan de expansión. http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/temadia/zaragozana-invertira-100-millones-2018-plan-expansion_1017867.html

EUROPAPRESS. 2016. Cervezas Ámbar, 40 años de historia de la cerveza sin alcohol en España. <http://www.europapress.es/aragon/noticia-cervezas-ambar-celebra-40-anos-historia-cerveza-alcohol-espana-20160712154132.html>

ICEX. 2016. <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=AR>

ICEX. 2015. El mercado del vino en Bélgica. <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015599082.html?idPais=BE>

INFOBAE. 2015. Así quedó el mercado tras la fusión de las dos principales cerveceras del planeta. <http://www.infobae.com/2015/10/13/1762149-asi-queda-el-mercado-la-fusion-las-dos-principales-cerveceras-del-planeta/>

LA PROVINCIA. 2016. Cervecera de Canarias invierte 13 millones en renovar sus plantas. <http://www.laprovincia.es/economia/2016/03/20/cervecera-canarias-invierte-13-millones/803418.html>

MERCOSUR. 2017. <http://www.mercosur.int/>

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN. 2016.
http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CROACIA_FICHA%20PAIS.pdf

NAVAS LÓPEZ, JOSE EMILIO Y GUERRAS MARÍN, LUIS ANGEL. 20017. *La dirección estratégica de la empresa- 2007*.

OCU. 2017. https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/test/comparar-cervezas/ambar-especial-lager/26744_26763

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. 2016.
http://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=10029:el-aumento-de-impuestos-a-las-bebidas-alcoholicas-reduce-el-consumo-segun-nuevo-estudio-&Itemid=299

PLA BARBER, JOSÉ Y LEÓN DARDER, FIDEL. 2004. *Dirección de empresas internacionales*. X ed.

SANTANDER TRADE. 2016. Argentina. Inversión extranjera.
<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/argentina/inversion-extranjera>

SANTANDER TRADE. 2016. Bélgica, Inversión extranjera.
<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/belgica/inversion-extranjera>

VIAJALA. 2015. 5 bebidas típicas de Argentina. <https://viajala.com.ar/blog/5-bebidas-tipicas-de-argentina>

WEB Y EMPRESAS. La ventaja competitiva según Porter.
<http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

XE. 2017.
<http://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=USD&To=ARS>