



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

CURSO 2016-2017

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL
RESTAURANTE VIPS**

**VIPS RESTAURANT'S INTERNATIONALIZATION
PROCESS**

CHEYENNE GUTIÉRREZ DE ALAÑA

MARÍA OBESO BECERRA

OCTUBRE 2017

ÍNDICE

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción	6
2. Biografía de la empresa	8
3. Plan de internacionalización	11
3.1. Motivos para la internacionalización	11
3.2. Elección del país de inversión.....	12
3.2.1. República de Irlanda	13
3.2.1.1. Factores contextuales	14
3.2.1.2. Factores de ajuste producto-mercado	18
3.2.2. Estados Unidos de América	20
3.2.2.1. Factores contextuales	21
3.2.2.2. Factores de ajuste producto-mercado	24
3.2.3. República Popular China.....	27
3.2.3.1. Factores contextuales	28
3.2.3.2. Factores de ajuste producto-mercado	31
3.2.4. Matriz de selección de mercados	34
3.3. Elección del método de entrada.....	38
3.3.1. Método de entrada elegido.....	39
3.4. Estrategia de internacionalización	40
4. Gestión de Vips en el país seleccionado	42
4.1. Influencia del liderazgo en la empresa	42
4.2. Cultura empresarial	44
4.3. Política de recursos humanos.....	45
5. Conclusión	47
6. Bibliografía	48

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS

Cuadro 2.1. Datos biográficos del Grupo Vips	9
Cuadro 2.2. Datos biográficos de Vips	10
Cuadro 3.1. Mapa de la división de Irlanda	14
Gráfico 3.2. Evolución de la prima de riesgo irlandesa.....	15
Gráfico 3.3. Evolución del rating irlandés por Fitch	16
Gráfico 3.4. Irlanda: Puntuación en las dimensiones de Hofstede	17
Cuadro 3.5. Resultados de Irlanda según puntuaciones de Hofstede	17
Gráfico 3.6. Evolución de la prima de riesgo estadounidense	21
Gráfico 3.7. Evolución del rating estadounidense por Fitch.....	22
Gráfico 3.8. Estados Unidos: Puntuación en las dimensiones de Hofstede.....	23
Cuadro 3.9. Resultados de EE.UU. según puntuaciones de Hofstede	23
Gráfico 3.10. Ventas de las cadenas líderes en EE.UU. en 2016	25
Gráfico 3.11. Evolución de la prima de riesgo china	28
Gráfico 3.12. Evolución del rating chino por Fitch	29
Gráfico 3.13. China: Puntuación en las dimensiones de Hofstede	30
Cuadro 3.14. Resultados de China según puntuaciones de Hofstede.....	30
Tabla 3.15. Matriz de selección de mercados	34
Cuadro 3.16. Posicionamiento de la estrategia de la empresa.....	40
Cuadro 3.17. Matriz de Ansoff	41

RESUMEN

El presente trabajo presenta un análisis sobre la situación y posibilidades de la cadena de restaurantes VIPS para iniciar su internacionalización. La finalidad del trabajo consiste en determinar la capacidad de expansión y la viabilidad del negocio y expectativas de futuro en un nuevo mercado de uno de los establecimientos de origen español del sector de restauración de mayor éxito y reconocimiento a nivel nacional. Así como determinar las estrategias de expansión y las estrategias competitivas que deberá adoptar para que dicha marca española consiga mantenerse competitiva en otros mercados que cuentan con numerosas ya consolidadas.

Para dar respuesta a dicha finalidad se comenzará identificando las características internas y externas que puedan influenciar dicha expansión. Se determinará entonces la factibilidad que tendría para la empresa introducirse en nuevos mercados en función también de las expectativas de futuro y la rentabilidad que la propuesta de internacionalización tendría.

Será importante, una vez indicadas las motivaciones principales para realizar la expansión de la marca, determinar el lugar o país por el que comenzar a extenderse. Para ello se seleccionarán algunos países según su potencial y se realizará un análisis comparativo para seleccionar finalmente el más idóneo para comenzar a instalarse. Dicho análisis comparativo se llevará a cabo mediante la matriz de selección de mercados en donde se destacarán factores clave y concebidos como los más relevantes y a tener en cuenta ya que determinarán las ventajas y desventajas de asentarse en el país analizado.

Una vez elegido el lugar de destino, se establecerán las decisiones sobre el método de entrada al nuevo país más adecuado, así como la determinación de la estrategia que se llevará a cabo y su evolución y expectativas en el largo plazo teniendo en cuenta las posibles desviaciones que puedan surgir.

El método de gestión empresarial, así como la cultura que se fomentará en los nuevos establecimientos que tengan lugar en el país destino deberán definirse adecuadamente, además de determinar la política de recursos humanos que se seguirá tanto en la dirección como en la selección del personal.

ABSTRACT

This work presents an analysis of the situation and possibilities of the VIPS chain restaurants to begin its internationalization. The purpose of the analysis is to determine the expansion capacity and the viability of the business and future expectations in a new market of one of the establishments with Spanish origin of the sector of restoration with great success and recognition at a national level. As well as determining the expansion and competitive strategies that must be adopted in order to keep the Spanish brand competitive in other markets that have many famous and consolidated brands.

In order to achieve this there will be identified the internal and external characteristics that may influence this expansion. Thus, it will be determined the feasibility for the company to enter into new markets, also in function of future expectations and the benefits that the proposal of internationalization would have.

It'll be important, once it's indicated the main motivations to carry out the expansion of the brand, to determine the place or country where is convenient to begin the spreading. To do this, some countries will be selected according to their potential and a comparative analysis will be carried out in order to select the most suitable one to begin with and where to get installed. This comparative analysis will be carried out by the market selection matrix where key factors will be highlighted and conceived as the most relevant to be taken into account as they will determine the advantages and disadvantages of settling in the analyzed country.

Once the destination place is chosen, there will be made decisions of the method of entry for the most appropriate new country, as well there will be determined the strategy to be carried out and its evolution and long term expectations, taking into account possible deviations that would happen.

The method of business management, as well as the culture to be promoted in the new establishments installed in the destination country, should be correctly defined, as well as determining the human resources policy to follow by directives and by the staff.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el mundo se encuentra una constante tendencia que aumenta en cuanto a la globalización gracias especialmente a las reducciones de las barreras del comercio y las mejoras tecnológicas. Cada vez las empresas se ven más incitadas a expandirse en búsqueda de nuevas posibilidades para el negocio en parte debido a una saturación del mercado en el que la empresa ya se encuentra. El aumento de la tendencia a expandirse también ha provocado un incremento en la competencia de forma general para todos los sectores.

En un contexto como el que se describe, el objetivo del trabajo es la realización de un plan de internacionalización para la organización seleccionada: el Grupo Vips, una empresa de origen español que inició su modelo de negocio con un pequeño restaurante que creció hasta llegar a ser una gran corporación española multimarca compuesta por una fábrica y seis cadenas actualmente muy reconocidas y contando así con restaurantes, cafeterías y tiendas. El Grupo Vips ha sabido crecer aumentando sus cadenas y comprando participaciones, así como negociando con marcas prestigiosas como forma de mantenerse competitivo y crecer.

De esta manera, se considera que el Grupo Vips posee la capacidad económica y tecnológica, además de experiencia con marcas internacionales, como es Starbucks, para iniciar un proceso de internacionalización concretamente de su cadena de restaurantes Vips que suponen su origen y uno de sus negocios propios y más extendidos nacionalmente y que dan nombre a la corporación multimarca que es hoy en día.

El sector de la restauración se encuentra en crecimiento, suponiendo uno de los principales sectores de creación de empleo. En España, este sector contó con un aumento en la facturación en el 2016 de casi el 2%, y un aumento del 7,8% para algunas marcas integrantes de la Asociación Marcas de Restauración entre las que se incluye el Grupo Vips.

El sector se ha mantenido y ha contado con buenas cifras a pesar de los años de crisis y ha conseguido crecer considerablemente en los últimos años. La mejora económica que va teniendo lugar a nivel mundial con el paso de los años ha repercutido en los salarios y la creación de empleo aportando mayor capacidad económica a los ciudadanos lo que ha favorecido el incremento de los consumidores que destinan más dinero al ocio.

Así pues, la finalidad y motivación del trabajo realizado será concienciar del notable incremento de la globalización especialmente económica y tecnológicamente, y cómo supone hoy en día una opción atractiva para numerosas organizaciones que deseen crecer, captar nuevos clientes y adquirir mayor experiencia. Se tomará en este caso de ejemplo el sector de la restauración ya que supone un sector en crecimiento y

uno de los que aportan mayor creación de empleo y aportación al PIB de la mayoría de los países.

El objetivo del trabajo supone realizar un análisis y propuesta de internacionalización de una marca española, ya prestigiosa nacionalmente y con cierta experiencia cooperando con importantes marcas internacionales, de manera que se consiga un mejor posicionamiento en el mercado y captación de clientes y ello suponga el comienzo para el lanzamiento de manera global de la marca.

De esta manera, en el trabajo se determinarán distintos aspectos y fases a tener en cuenta antes de comenzar a internacionalizarse. Se deberá asegurar la causa y motivo que puede llevar a la empresa a extenderse a otros países y determinar si la empresa tiene la capacidad para asumir esa actividad. Si la organización tiene motivos y medios suficientes para llevar a cabo el proceso de expansión entonces deberá realizarse un análisis del lugar objetivo más adecuado para establecerse. Para ello deberán elegirse distintos lugares que se consideren más propicios y que puedan aportar un mayor éxito al plan de implantación en el país. Una vez seleccionados los lugares idóneos, éstos deberán compararse en base a características consideradas como las más relevantes o factores críticos que puedan afectar a la toma de decisiones del plan de expansión de la empresa. Si alguna zona cuenta con alguna característica contextual que no resulte aceptable deberá rechazarse tal zona ya que puede suponer un riesgo no asumible.

Una vez se ha seleccionado el país destino, se deberá concretar las fases y metodología del proyecto que posea la empresa para comenzar su internacionalización. El método de entrada deberá ser definido de la forma que más favorezca la iniciación del negocio en un nuevo mercado. Además, será determinante contar con las estrategias bien concretadas para la marcha del negocio, así como las actuaciones y procedimientos a seguir con la finalidad de mantenerse competitivos.

2. BIOGRAFÍA DE LA EMPRESA

El Grupo Vips se fundó en 1969 abriendo su primer restaurante con la marca Vips en Madrid. Se trataba de una idea novedosa queriendo desarrollar una nueva imagen de restaurante en el que además del servicio de cafetería se incluía una tienda. La compañía pretendía establecer un negocio de restauración distinto ampliando sus horarios e introduciendo en España productos típicos americanos.

Más adelante, la empresa decidió establecer otra marca de restaurante, la Trattoria Rugantino, con el objetivo de ofrecer comida italiana y platos mediterráneos viendo el éxito que dicha cocina estaba teniendo en los 70. La cocina italiana que se ofreció fue altamente demandada, y tras ver el auge en la clientela de su nueva marca apostaron por la apertura de otro establecimiento especializado en comida italo-mediterránea, la Trattoria Tattaglia.

Con el éxito de los nuevos restaurantes y el aumento de la demanda fueron capaces de ir creciendo hasta obtener un capital que les permitió comenzar a expandirse a nivel nacional, comenzando por extender su establecimiento inicial y más conocido, Vips, en ciudades como Barcelona, Sevilla, Valencia y Zaragoza abriendo nuevos restaurantes y tiendas de la marca en 1982.

Cuatro años después, se inauguró la Trattoria Lucca que rápidamente gozó de mucho éxito en el barrio de Salamanca. Visto la buena aceptación por parte de los consumidores de sus establecimientos basados en comida italiana, el Grupo Vips decidió crear una nueva cadena de restaurantes para aumentar su diversificación en marcas abriendo el primer local de Ginos en 1987, que pretendía ofrecer la comida italo-mediterránea que de tanto éxito gozaba pero a precios más asequibles.

El Grupo Vips ya contaba con bastantes establecimientos y había logrado diversificar sus marcas con modelos de negocio bastante exitosos, por lo que gracias al crecimiento y aumento de experiencia con el que contaba decidió comenzar a crecer realizando alianzas con otras marcas prestigiosas. Así, pues en 1992 estableció un acuerdo con la cadena estadounidense Fridays mediante la que pudo establecer locales de la marca bajo un régimen de franquicia introduciendo la cocina americana. Años más tarde, en 2002 los primeros locales de la empresa Starbucks se establecieron en España gracias a Grupo Vips que acordó una *joint-venture* al 50% con Starbucks Coffee International para operar con su marca en España.

En el 2005 la organización continuó creciendo absorbiendo a la cadena de restaurantes asiáticos The Wok, de esta manera el Grupo Vips introducía comida oriental diversificando su oferta gastronómica. La corporación decide establecer los primeros locales de Starbucks en Portugal en 2008, a la vez que inaugura British Sandwich Factory. Debido al aumento de la empresa se comenzó a desarrollar un sistema de franquicias para la apertura de los nuevos locales.

En 2010 se fomentó un nuevo concepto de la cadena de gran éxito de la compañía dando lugar a VipSmart que suponía un modelo de negocio de comida rápida para aumentar la competitividad y posicionarse en un nuevo segmento que se encontraba en auge dentro del sector de la restauración como es el *fast-food*.

Fue en 2016 cuando el Grupo Vips adquirió el 100% de Starbucks Coffee España y Portugal reforzando así su posición y competitividad en el mercado. Desde abril de 2017 la empresa comenzó a trabajar con Wagamama, restaurantes de comida asiática, para instalar locales de dicha marca comenzando por Madrid. A continuación se observan datos relevantes del Grupo Vips (ver cuadro 2.1.):

Cuadro 2.1. Datos biográficos del Grupo Vips

GRUPO VIPS		
Código CNAE	5610 – restaurantes y puestos de comidas.	
Experiencia en el sector	Más de 45 años.	
Número de empleados	9.200 trabajadores.	
Facturación	Cerró el 2016 con 400 millones de euros.	
Marcas	Propias	Vips, VipSmart, Ginos, Fábrica de sándwiches premium (BSF) y tres Trattorias.
	Colaboraciones	Starbucks, Fridays y Wagamama
Distribución de locales	Más de 370 locales propios y algunos mediante franquicias distribuidas por España.	
	Franquicias de Starbucks también en Portugal y Andorra.	

Fuente: Elaboración propia con datos de E-Infirma y Grupo Vips, 2017

Concretamente los restaurantes Vips suponen el buque insignia y los inicios de la organización por lo que resulta la marca propia que cuenta con más experiencia y reconocimiento nacionalmente. Algunos datos importantes de dicha marca son los siguientes (ver cuadro 2.2):

Cuadro 2.2. Datos biográficos de Vips.

VIPS	
Formato de negocio	Restaurante con tienda
Número de establecimientos	Más de cien
Localización	España
Público objetivo	Familias, parejas y trabajadores.
Oferta	Más de sesenta platos disponibles todos los días del año. Desayunos, comidas, meriendas, cenas, snacks y aperitivos.
Productos personalizados	Ofrece platos sin gluten y menús concretamente destinados a los más pequeños.

Fuente: Elaboración propia con datos de Vips, 2017.

Es por ello, que se considera la marca Vips la más idónea para comenzar la internacionalización del Grupo Vips puesto que supone su origen y da nombre a la propia empresa. Por otro lado, su modelo novedoso de restaurante y tienda supondría una característica diferenciadora a la hora de establecerse en nuevos países y resultar atractivo a los clientes. Además, Vips cuenta con mayor cantidad de locales en el país por lo que sería conveniente buscar otros lugares como alternativa a la posible saturación del mercado que podrá tener para la marca que ya se encuentra muy nacionalizada.

3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Después de los años del Grupo Vips en el sector de la restauración y la gran experiencia adquirida tras su expansión nacional con marcas propias y colaboraciones con marcas internacionales del sector tan prestigiosas como Starbucks, incluso gestionando internacionalmente en Portugal y Andorra franquicias de dicha marca, o *Fridays* que han aportado al Grupo Vips un *know-how* muy beneficioso, se puede considerar que la organización contaría con la experiencia y la capacidad para comenzar a internacionalizar una de sus marcas propias.

Así pues, se considerará lo más oportuno iniciar la expansión con su marca origen y la más famosa que es Vips. Para ello, a continuación se determinarán las distintas características motivacionales para que la empresa lleve a cabo su internacionalización. A continuación se determinarán distintos países objetivo y se realizará la comparación que determine el lugar de destino más óptimo.

Finalmente, se decidirá el mejor método de entrada para comenzar a extenderse en el país elegido, así como las estrategias que ayuden a la empresa a tener éxito en el nuevo mercado y logren mantener competitiva a la marca.

3.1. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez que la empresa ya cuenta con el tamaño, los recursos y la experiencia suficiente podemos determinar que se encuentra en el momento adecuado para plantear internacionalizarse.

Algunos factores generales que pueden favorecer la expansión son el aprovechamiento del libre comercio y la constante tendencia a la globalización que ofrece grandes oportunidades para captar nuevos clientes y aumentar el posicionamiento a nivel mundial de la marca. El fuerte desarrollo tecnológico de los últimos años también supone un factor que impulsa a la internacionalización y del que Vips se siente partícipe y fomenta constantemente en sus locales actualizando sus instalaciones y servicios para ofrecer productos de buena calidad y una experiencia agradable a los clientes. La empresa posee tras sus años de experiencia la capacidad para invertir en tecnología y aprovechar la disminución de costes del transporte y así proporcionar sus ofertas en nuevos y modernos establecimientos en otros países.

En cuanto a razones para la expansión más específicas, se observa el afán de sus directivos por crecer. La empresa que en sus inicios era un único local sin experiencia en Madrid logró nacionalizarse y dio a conocer su marca por toda España. Además, la sociedad Grupo Vips supo innovar y diversificar sus marcas creando otras de gran éxito. Las recientes negociaciones para conseguir el 100% de Starbucks España y Portugal han dado sus frutos y demuestran el deseo de la dirección de

crecer aumentando sus locales, marcas y absorbiendo o colaborando con marcas prestigiosas.

La opción de internacionalizarse supone como ventaja la captación de nuevos clientes para evitar una posible saturación en el mercado actual. Esto junto a la innovación tanto del diseño de los locales, los productos y la creación de nuevas marcas suponen una forma de evitar el estancamiento que podría producirse en la etapa de madurez propensa más adelante al declive.

Además, será conveniente dar a conocer la marca en nuevos mercados como forma de diversificar riesgos y así mantenerse competitivo, gracias a ingresos procedentes de otros países en los que opere Vips, en caso de disminución de las ventas en España.

Las alianzas que posee la empresa junto a otras corporaciones internacionales, como es Starbucks por ejemplo, dan a entender la confianza que dichas marcas poseen con el Grupo Vips y por ello se entiende que consideran a la empresa capaz de gestionar importantes marcas bien posicionadas.

Durante el proceso de internacionalización un factor beneficioso sería seguir a los rivales de forma que se produzca una competencia multimercado, lo que supone competir con otros contrincantes en varias zonas geográficas (Tarziján J., 2013). De esta manera se reforzaría el posicionamiento de la empresa, además de propiciar una disminución de la agresividad competitiva por parte de sus rivales por el temor de éstos a que se les responda en varios mercados a la vez perjudicándoles notoriamente.

3.2. ELECCIÓN DEL PAÍS DE INVERSIÓN

Una vez que se ha determinado que la internacionalización es una buena estrategia para la empresa, se seleccionarán los países candidatos en los que establecerse en la posible futura internacionalización.

Por un lado, se debe tener en cuenta qué países son apropiados y ventajosos a la hora de establecer un nuevo negocio. Según la revista Forbes (Forbes, 2016) se establecen varios países propicios para desarrollar nuevos negocios, entre los que destacan por un lado, Irlanda un país perteneciente a la Unión Europea y cercano a España. Irlanda consiguió recuperarse a niveles sorprendentes de la crisis que tenía lugar en el país hasta conseguir uno de los PIB más atractivos a nivel mundial, unos 265.835 millones de euros (Datosmacro, 2017) y contar con uno de los impuestos sobre sociedades más bajos de Europa (Economipedia, 2016).

Por otro lado, se encontraría a China, el país más poblado y con numerosos clientes potenciales, se trata de una economía en crecimiento y un mercado con gran perspectiva de futuro. Además, cuenta con algunas zonas más desarrolladas que facilitan la tramitación para iniciar un nuevo negocio como puede ser Hong Kong.

Por último, Estados Unidos supone la primera potencia mundial y un mercado fuerte y estable. El Grupo Vips cuenta con experiencia negociando y trabajando con marcas destacables estadounidenses lo que supone un factor beneficioso a la hora de poder contar con socios en el país que les aconsejen y ayuden a establecer los restaurantes Vips.

Los tres países seleccionados serán comparados posteriormente en cuanto a factores relevantes para elegir el país objetivo en el que extenderse, ello se realizará mediante la matriz de selección de mercados. A continuación, se presenta el análisis de los tres países escogidos para su futura comparación mediante la matriz mencionado anteriormente.

3.2.1. República de Irlanda

Irlanda es uno de los países miembros de la Unión Europea (U.E.), mantiene estrechas relaciones comerciales con Reino Unido, España, Portugal y Francia. A pesar de la crisis económica que tuvo lugar el país supo recuperarse rápidamente siendo hoy en día uno de los países de la U.E. con mayor PIB y crecimiento constante, además de contar con el segundo salario mínimo más elevado en Europa, también alcanzó en 2015 la segunda posición de los países de la U.E. con mayor renta per cápita lo que implica una buena situación económica para los ciudadanos (El país, 2016). Los irlandeses tienen como uno de los principales lugares destino para sus viajes de ocio a España, el turismo irlandés en España se encuentran en continuo crecimiento (El país, 2017), lo cual resulta favorable ya que los turistas irlandeses podrán contar con mayores oportunidades de conocer los restaurantes Vips en España, y el establecimiento de dichos locales en Irlanda podría contar con cierto reconocimiento de la marca por parte de sus ciudadanos en comparación con los de un país que visiten en menor medida España.

A continuación, se detallarán ciertos factores clave a tener en cuenta sobre el país para determinar si resultaría propicia la decisión de internacionalizarse en él.

3.2.1.1. Factores contextuales

Riesgo país

A la hora de determinar el nivel de riesgo país, se tendrán en cuenta diversos ámbitos: por un lado el riesgo político, el riesgo social, el macroeconómico y el riesgo natural, todos ellos serán analizados a continuación.

En primer lugar, en cuanto al riesgo político podemos decir que Irlanda goza de una estabilidad política que cuenta con un régimen de gobierno elegido mediante sufragio universal. El actual presidente de la república de Irlanda es Michael D. Higgins y desde junio de 2017 se encuentra como jefe de gobierno Leo Varadkar.

En lo que se refiere al riesgo social, se trata de un país en el que las diferencias sociales no son tan acentuadas, además Irlanda cuenta con unas normas establecidas para la defensa de la igualdad de sexos y de oportunidades para sus ciudadanos, ha establecido nuevas políticas firmes para penar por ejemplo los delitos sexuales (Igualdad ya, 2016) y ha sido el primer país del mundo en introducir la igualdad en el matrimonio mediante una votación popular (Amnistía Internacional, 2015). Irlanda se encuentra dividida en lo que es la República de Irlanda e Irlanda del Norte que continua perteneciendo a Reino Unido (ver cuadro 3.1.). La situación de la República de Irlanda es estable, sin embargo se puede ver perjudicada con algunos conflictos con Irlanda del Norte debido a discrepancias religiosas ya que Irlanda del Norte es protestante al igual que en Reino Unido mientras que la República de Irlanda se decanta por la religión católica. Ello también puede dar lugar a disturbios ocasionados entre unionistas y separatistas de ambas partes de Irlanda.

Cuadro 3.1. Mapa de la división de Irlanda

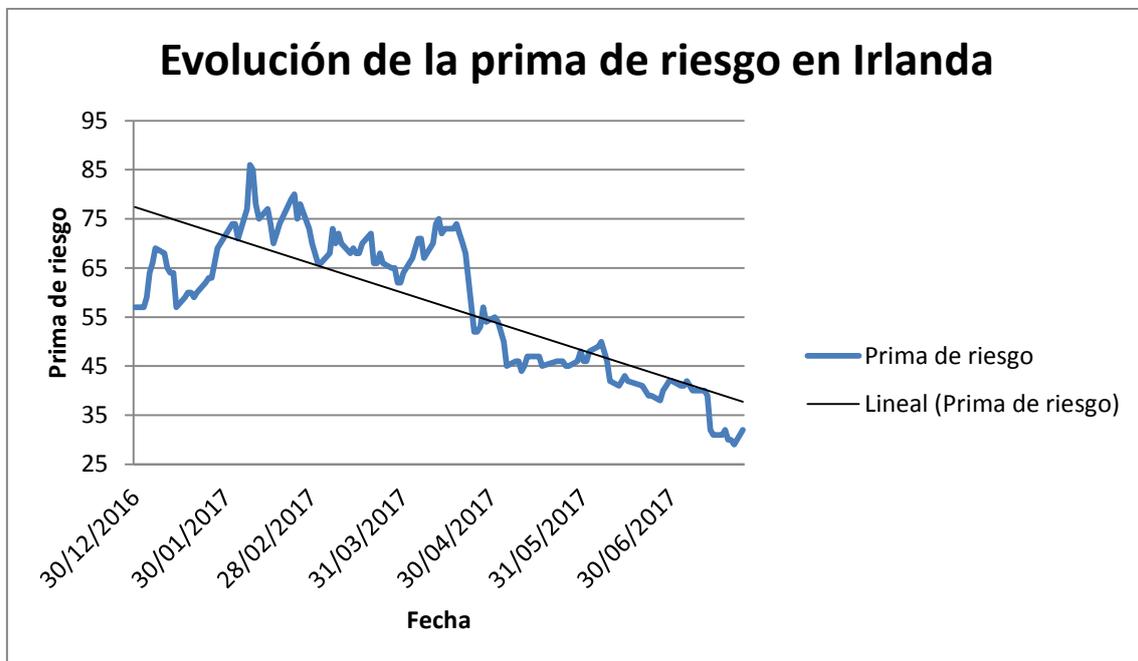


Fuente: Imagen de Suffragio, 2017

En cuanto al riesgo macroeconómico, Irlanda ha cerrado el 2016 con uno de los PIB más altos del mundo y la renta de sus ciudadanos es elevada, habiendo disminuido la tasa de desempleo hasta situarse a finales de 2016 en un 6,9%, es decir a disminuido a la mitad su porcentaje de desempleo en cuatro años (El economista, 2016) y se prevé además que la tasa de paro disminuya en el 2017, sin embargo sigue contando con un alto porcentaje de desempleo entre los más jóvenes (Datosmacro, 2017).

A continuación, se puede observar la evolución positiva de la prima de riesgo de Irlanda en los últimos cinco años que muestra la ventaja en la actualidad a la hora de invertir y obtener créditos, además la evolución que ha sufrido induce confianza en los inversores.

Gráfico 3.2. Evolución de la prima de riesgo irlandesa

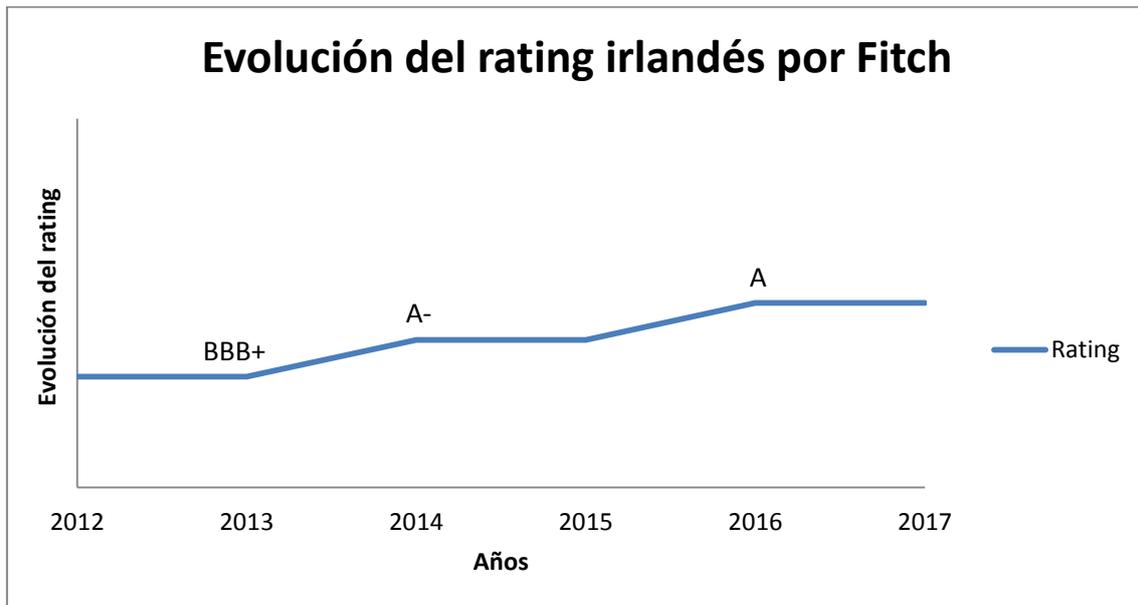


Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro, 2017

Finalmente, en cuanto a los riesgos naturales o geográficos que puedan tener lugar en Irlanda se observa la ventaja de contar con un clima suave y templado sin variaciones extremas. En la zona norte las nevadas son intensas pero no demasiado duraderas y no son habituales grandes catástrofes naturales.

Una vez analizados diversos ámbitos del riesgo país, podemos determinar que Irlanda se encuentra en una posición muy estable económicamente consiguiendo un rating A3 por Moody's, A por Fitch y A+ por Standard&Poor's (S&P).

Gráfico 3.3. Evolución del rating irlandés por Fitch



Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro, 2017

Se observa como su situación ha ido mejorando a lo largo del tiempo (ver gráfico 3.3.) y la calificación con la que cuenta Irlanda indica que es un país adecuado para realizar inversiones. La agencia Moody's prevé para el 2017 estabilidad en las calificaciones para los países de Europa, a excepción de Italia que se estima una perspectiva negativa, y a excepción de tres países: Irlanda, Eslovenia y Chipre, los únicos para los que se estima una perspectiva positiva y de crecimiento (ABC, 2017).

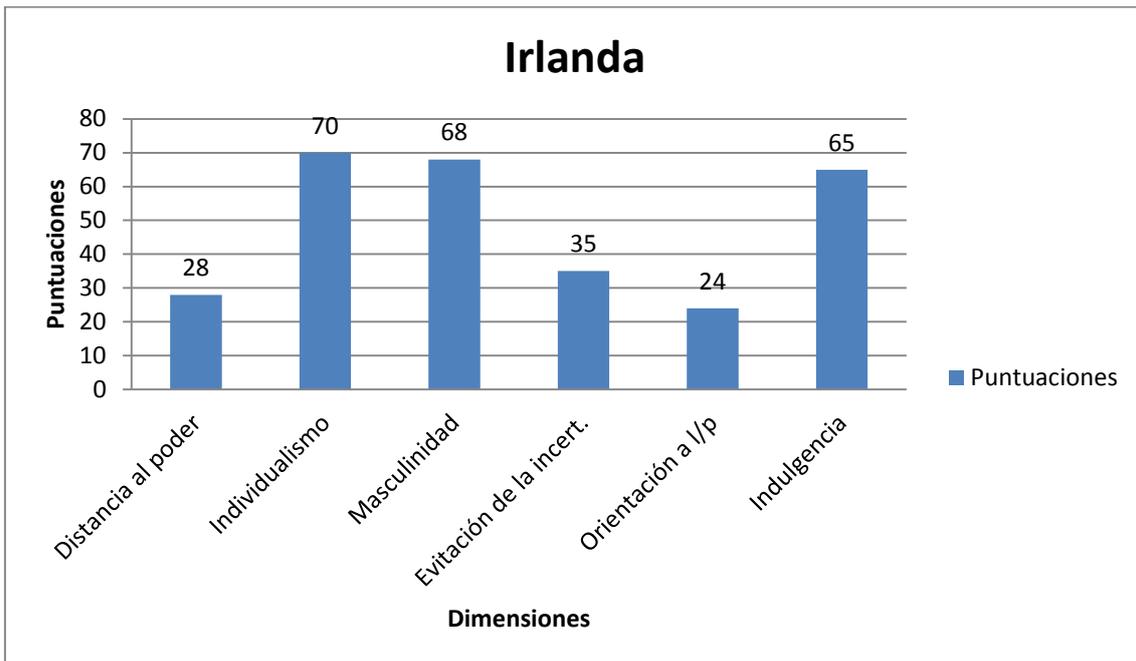
Distancia cultural

A la hora de determinar las diferencias o similitudes que pueden tener lugar en Irlanda en comparación con España es conveniente analizar las seis dimensiones de Hofstede:

- Distancia al poder
- Individualismo vs. Colectivismo
- Masculinidad vs. Feminidad
- Evitación de la incertidumbre
- Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo
- Indulgencia vs. Contención

Analizando dichas dimensiones obtendríamos las siguientes puntuaciones (ver gráfico 3.4.):

Gráfico 3.4. Irlanda: Puntuación en las dimensiones de Hofstede



Fuente: Gráfico de Geert-Hofstede, 2017

Según las puntuaciones obtenidas se determinan los siguientes resultados de la sociedad y cultura irlandesa (ver cuadro 3.5.):

Cuadro 3.5. Resultados de Irlanda según puntuaciones de Hofstede

Dimensiones	Puntuaciones	Resultados
Distancia al poder	28	Los irlandeses están concienciados sobre la igualdad de todos sus ciudadanos y luchan por minimizar cualquier tipo de desigualdad.
Individualismo	70	Sociedad con individuos independientes que luchan por promocionarse y ser autosuficientes.
Masculinidad	68	La sociedad concibe triunfar como un objetivo importante en sus vidas.
Evitación de incertidumbre	35	Los irlandeses valoran las ideas creativas y propuestas innovadoras para la solución de problemas.
Orientación a largo plazo	24	Mantienen sus costumbres y tradiciones, no son propensos a ahorrar excesivamente para el futuro y se enfocan en obtener resultados rápidos.
Indulgencia	65	La sociedad es optimista y desean disfrutar de la vida y destinar tiempo al ocio en lugar de contenerse y resultar muy ahorradores (El país, 2016).

Fuente: Elaboración propia según datos de Geert-Hofstede, 2017

En conclusión, la distancia cultural de Irlanda sería aceptable y muy favorecedora debido a las notables similitudes con España.

3.2.1.2. Factores de ajuste producto-mercado

Análisis del ajuste al producto

En Irlanda el producto más utilizado en su gastronomía es la patata, además encontramos algunos de sus platos típicos como el *boxty* que es un pastel de patata, el *colcannon* que supone un puré de patatas con col y cebolla, el pescado rebozado o el *coddle* que es un revuelto de salchichas con bacon (International Student Agency Ireland, 2017). Todos los platos típicos tiene la ventaja de ser realizados con productos que también se usan ampliamente en España, por lo que el menú que ofrece Vips sufriría alguna modificación incluyendo cambios de platos típicos irlandeses, pero podría ofrecer platos propios ya que muchos ingredientes coinciden con los usados en Irlanda.

Así pues, la cocina irlandesa se basa especialmente en diversos tipos de carne y patatas, productos que coinciden con muchos de los platos principales que ofrece Vips en sus menús. Además, los horarios de comida en Irlanda son iguales a los que se tienen en España por lo que no haría falta modificarlos. Será importante tener en cuenta que como opción en las bebidas del restaurante se debe ofrecer una gran variedad de cerveza especialmente de cerveza negra que es una de las bebidas características y más solicitadas del país, así como variedades de té que son altamente demandados. Por tanto no habría importantes modificaciones en el menú y se añadirían algunos platos típicos irlandeses siendo el ajuste bajo.

Análisis de la intensidad de la competencia actual

Los competidores actuales comprenderían la diversidad de restaurantes que ofrezcan productos similares o alternativas atractivas para los irlandeses como restaurantes italianos, chinos, japoneses o de comida india, así como los de comida irlandesa.

Además Vips ofrece platos de diversos países como Francia, América o Reino Unido, sin embargo también algunos platos de Australia o platos propios iniciativa de la marca que puedan diferenciar a sus restaurantes dando lugar a una intensidad de la competencia media. Se ha estimado un crecimiento importante del sector de la restauración en Irlanda, habiendo llegado a un gasto por parte de los consumidores de unos 7,5 billones de euros en 2016 destinados a comer fuera de los hogares (Irish Examiner, 2016). Ello ha sido especialmente influenciado gracias a ciertos establecimientos como gastro pubs y cafeterías que han gozado del mayor incremento en los últimos años. Se ha estimado que en torno al 35% del gasto producido se ha

destinado en restaurantes de comida rápida y de servicio a domicilio suponiendo así establecimientos altamente demandados.

Análisis de competidores potenciales

Se trata de un país de un tamaño no muy amplio y que se encuentra en un periodo de gran crecimiento del sector de la restauración por lo que cuenta con gran cantidad de marcas que supondrían una barrera de entrada en un principio. Serán especialmente fuerte marcas internacionales con una imagen bien posicionada en la mente de los consumidores. Además, se trata de un país con el impuestos sobre sociedades más bajo de la U.E. (La Voz de Galicia, 2016) lo que favorece que nuevos competidores se encuentren interesados en penetrar en el país

Sin embargo, Irlanda cuenta con unos métodos de entrada menos burocráticos al pertenecer también a la U.E. y ser un país pequeño. El sistema empresarial y los trámites para establecer un nuevo negocio en Irlanda son similares a España. El negocio que se pretende instalar contaría con buen acceso a proveedores y formas de distribución ya que no consta de productos que necesiten una gestión especial o poco común. La empresa cuenta con años de experiencia en el sector y se ha enfrentado en España a competidores que también se encontrarían en Irlanda con éxito. Ello son ventajas de las que Vips puede beneficiarse e instalarse sin grandes dificultades burocráticas para ser a largo plazo una barrera de entrada para otras empresas.

Los competidores potenciales serán elevados debido a la buena situación y estabilidad en la que se encuentra Irlanda actualmente y gracias al atractivo impuesto sobre sociedades con el que cuenta.

Análisis de la amenaza de productos sustitutivos

Suponen una competencia importante los productos ofrecidos en los supermercados o diversas tiendas locales que representen una alternativa a acudir a los restaurantes Vips. Dichas alternativas pueden resultar más baratas y atractivas para los ciudadanos con presupuestos más ajustados o que no quieran destinar demasiado dinero al ocio siendo una amenaza media. También suponen una amenaza los establecimientos y franquicias de comida rápida que ofertan productos baratos y un servicio exprés o a domicilio.

Además, podría resultar una amenaza de productos sustitutivos, cualquier restaurante que suponga una alternativa a la que acudir en lugar de los locales Vips. Especialmente, supondrán una amenaza los restaurantes que oferten comida española y también comida típica americana ya que algunos de los platos destacados de Vips constan de platos clásicos estadounidenses como las costillas a la barbacoa o sus famosas tortitas.

Análisis del poder negociador de proveedores

El poder de los proveedores será bajo ya que los ingredientes y productos que necesite Vips para elaborar sus platos son muy similares a los de la cocina irlandesa por lo que serán fácilmente adquiribles en Irlanda. Además, al ser Irlanda un país miembro también de la U.E. se cuenta con mayores facilidades en las aduanas si se necesitase importar algún producto de España.

Los restaurantes Vips poseen algunos platos internacionales, incluyendo por ejemplo el *english breakfast* que resulta un plato típico de Reino Unido, pero también muy ofertado en Irlanda debido a la proximidad con dicho país, por lo que los productos de algunos de sus platos internacionales también son de sencilla accesibilidad para disponer de ellos.

Análisis del poder negociador con clientes

El poder negociador de clientes será medio-alto, ya que numerosos platos irlandeses poseen ingredientes muy similares a los ofertados por lo que serían capaces de elegir alternativas a los restaurantes Vips.

Existen gran cantidad de alternativas y amenazas sustitutivas que incrementan el poder de decisión de los clientes ya que poseen gran variedad de opciones para elegir, sin embargo Vips contará con la ventaja de ofrecer variedad de platos de diversos países en un mismo local por lo que cuenta con un factor que lo diferencia y lo puede mantener competitivo. Además, algunos de los platos suponen la cocina típica de otros países por lo que los irlandeses pueden desconocer su forma de elaboración evitando una posible integración hacia atrás que obligue a los clientes a acudir a los establecimiento si desean consumir dichos platos.

3.2.2. Estados Unidos de América

Este país cerró el 2016 con un PIB de 16.775.770 millones de euros y cuenta con una población de 323.127.513 habitantes (Datosmacro, 2017). España supone el destino turístico preferido en Europa de los estadounidenses, lo cual puede ser un factor ventajoso que indica que la cultura española les resulta atractiva y con ello destinan gran parte del dinero de su ocio en el país (Europa Press, 2015). Ello supone un aumento de la posibilidad de que éstos conozcan los restaurantes Vips en sus viajes a España contando así con cierta imagen ya en el pensamiento de los estadounidenses.

3.2.2.1. Factores contextuales

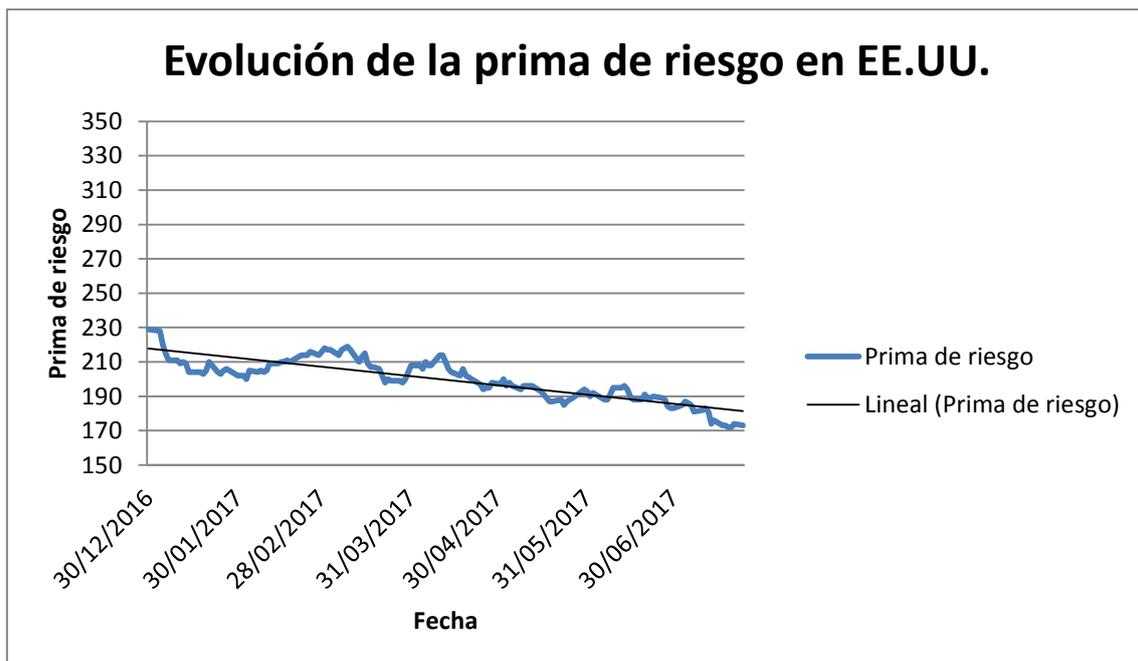
Riesgo país

En cuanto a su riesgo político podemos decir que Estados Unidos (EE.UU.) cuenta con un régimen de república constitucional, democrática y representativa con un jefe de gobierno elegido por sufragio universal. Sin embargo, la reciente elección del nuevo presidente Donald Trump que ha establecido nuevas políticas y propuestas proteccionistas y una mayor militarización, que no ha sido bien aceptada por todos, mantienen en incertidumbre la situación política en Estados Unidos (La Nación, 2017). El país está sufriendo algunos de sus cambios políticos más radicales desde hace años por lo que no se encuentra en uno de sus momentos más estables.

Lo mencionado anteriormente ha incrementado el riesgo social dando lugar a mayores disturbios e inconformidades por parte de gran cantidad de sus ciudadanos. Además, ha aumentado la insatisfacción en otros países que no se encuentran de acuerdo con las nuevas políticas del presidente estadounidense lo que incrementa la incertidumbre en la estabilidad social tanto a nivel interno del país como a nivel externo en las relaciones de Estados Unidos con otros países.

En cuanto al riesgo macroeconómico, el dato más reciente de su prima de riesgo es de 173 puntos, en el gráfico siguiente se observa la evolución en lo que se lleva de año 2017, la prima es relativamente alta y se encuentra en suave descenso. Esto indica el nivel de riesgo que se asume en las operaciones pero se observa que dicho riesgo va disminuyendo ligeramente (ver gráfico 3.6.).

Gráfico 3.6. Evolución de la prima de riesgo estadounidense



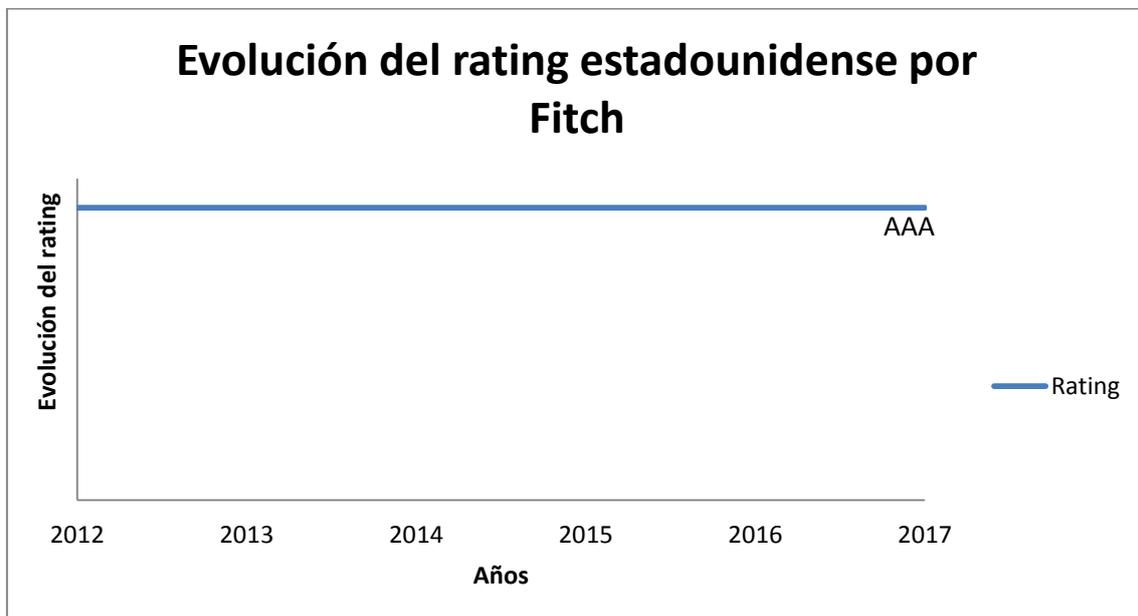
Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro, 2017

A pesar de los datos favorables que presenta su economía se debe tener en cuenta que la políticas de proteccionismo que se han establecido en los últimos meses se encuentran afectando en cierta medida al comercio internacional con Estados Unidos y poniendo en riesgo el sistema multilateral, además de paralizar a algunos inversores (El País, 2017).

En cuanto al riesgo natural se puede decir que se trata de un país con distintos tipos de clima debido especialmente a su gran tamaño. Cuenta con zonas de clima tropical en la parte sur, zonas semiáridas en el oeste, clima alpino en occidente, y climas mediterráneos y oceánicos, además de clima polar en la parte alaskaña. Son habituales los climas extremos con tornados y huracanes en la zona del golfo de México y la zona céntrica del país. También son frecuentes los terremotos especialmente en las zonas próximas a la falla de San Andrés.

En definitiva, podemos decir que Estado Unidos cuenta con una buena estabilidad económica y el PIB más alto del mundo. El país cerró el 2016 con un 4,7% de desempleo y cuenta actualmente con un rating AAA estable según Moody's y Fitch, y AA+ por S&P observándose en el gráfico a continuación la evolución del rating (ver gráfico 3.7.):

Gráfico 3.7. Evolución del rating estadounidense por Fitch

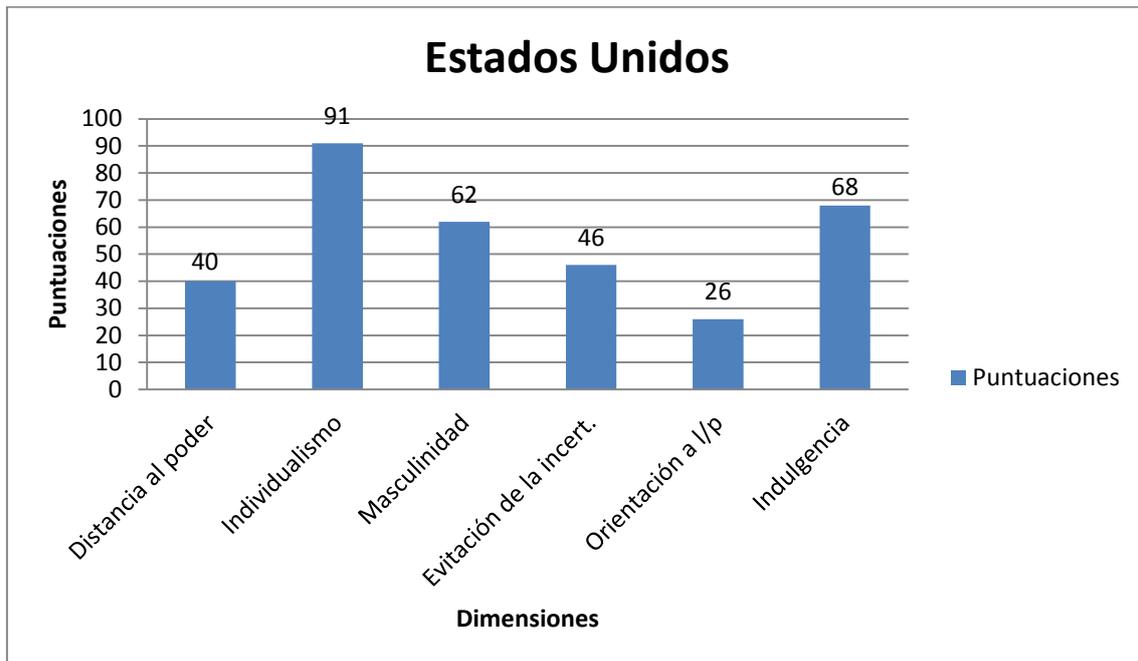


Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro, 2017

Distancia cultural

Para analizar la distancia cultural en las distintas dimensiones de Hofstede encontramos las siguientes puntuaciones (ver gráfico 3.8.):

Gráfico 3.8. Estados Unidos: Puntuación en las dimensiones de Hofstede



Fuente: Gráfico de Geert-Hofstede, 2017

Según las puntuaciones obtenidas se determinan los siguientes resultados (ver cuadro 3.9.):

Cuadro 3.9. : Resultados de EE.UU. según puntuaciones de Hofstede

Dimensiones	Puntuaciones	Resultados
Distancia al poder	40	Desigualdad más acentuada, los ciudadanos no se encuentran tan concienciados a la hora de luchar por la igualdad, sino que son conscientes de las grandes diferencias y las aceptan, así como por parte de sus líderes.
Individualismo	91	Sociedad que no se preocupa por el grupo sino por crecer y tener éxito individualmente, aun así se trata de una sociedad con diversas razas por lo que los estadounidenses son capaces de sociabilizar ampliamente pero no muy personalmente.
Masculinidad	62	La sociedad es competitiva teniendo como objetivo ser el mejor.

Evitación de incertidumbre	46	Se valoran las ideas innovadoras y demuestra como los estadounidenses aprecian la libertad de expresión y las propuestas novedosas.
Orientación a largo plazo	26	Sociedad no especialmente ahorradora y centrada en obtener resultados en cortos periodos de tiempo.
Indulgencia	68	La sociedad intenta disfrutar del presente y destinar tiempo al ocio, pretenden trabajar duro para vivir mucho.

Fuente: Elaboración propia según datos de Geert-Hofstede, 2017

En conclusión, la distancia cultural, a pesar de tener mayores diferencias que en el caso de Irlanda, sigue siendo aceptable puesto que comparte similitudes con España y el cambio no sería demasiado drástico.

3.2.2.2. Factores de ajuste producto-mercado

Análisis del ajuste al producto

Algunos de los platos característicos de Estados Unidos son el pollo frito, el puré de patatas, el *meatloaf* que supone un asado de carne picada con especias, los *pancakes* o tortitas, el chili con carne, los *buffalo wings* que suponen alitas de pollo con salsa picante de mantequilla entre otros (Turismo EE.UU., 2017). La comida en el país es muy variada puesto que es un lugar de gran tamaño. La mayoría de los productos son similares a los que se pueden encontrar en Europa. Las leyes para importación de alimentos en EE.UU. son algo más estrictas, como por ejemplo las exigencias de conservación para la leche o el queso, sin embargo se trata de alimentos que son fácilmente adquiribles en el propio país por lo que no habría gran necesidad de importarlos.

Se trata de uno de los países que más comida rápida consume especialmente alimentos típicos como hamburguesas, perritos calientes, pizzas, sándwiches, pollo y costilla. Todos esos alimentos que son de los más demandados por los estadounidenses también se ofertan con diferentes variedades y combinaciones en los restaurantes Vips. Además de ofrecer clásicos platos americanos para comer, también se encuentran productos típicos en las opciones de desayunos y meriendas como el *american breakfast* y *pancakes*.

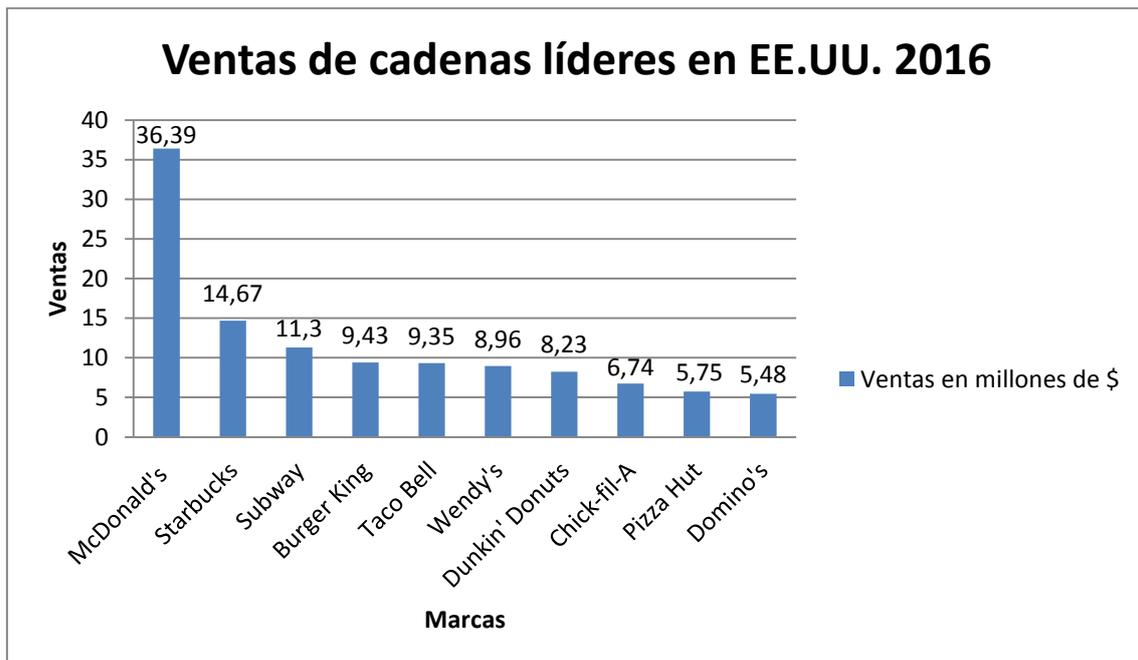
El horario de comidas varía ligeramente ya que no es costumbre almorzar a media mañana como en España, sino que los desayunos son más contundentes y tempranos para aguantar hasta la hora de la comida. Así pues, la hora de la comida se puede encontrar entre las doce y la una y media. Algunos estadounidenses deciden

comer o beber algo si se encuentran en un momento de ocio por la tarde, en caso contrario no es costumbre merendar en Estados Unidos, por lo que las ofertas en meriendas del menú deberían reducirse ya que quizás no tengan tanta demanda. De esta manera, la hora de la cena es más temprana siendo sobre las siete u ocho de la tarde lo que condiciona el horario de cierre de la media de restaurantes en dicho país (Englishcom, 2017). Es por ello, que el ajuste necesario de los productos será más bien medio-bajo ya que el mayor ajuste tendría lugar en los horarios y la oferta de meriendas.

Análisis de la intensidad de la competencia actual

La intensidad es muy elevada ya que se trata de la primera potencia mundial y las mejores marcas se encuentran establecidas o intentan hacerse hueco en el mercado estadounidense. En el gráfico a continuación se pueden observar las cadenas del sector con mayor popularidad según sus ventas en 2016 (ver gráfico 3.10):

Gráfico 3.10. Ventas de las cadenas líderes en EE.UU. en 2016



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista, 2017.

Se observa que hay marcas muy establecidas que suponen una gran barrera de entrada inicial ya que cuentan con un gran dominio del mercado y numerosos clientes. A pesar de ello se trata de un mercado muy amplio y con espacio para crecer, pudiendo ofrecer en este caso Vips un establecimiento con características distintas que le supongan una ventaja competitiva y lo diferencien del resto de marcas dominantes. Vips ofrece la posibilidad de degustar platos de diversos países en un

mismo local lo que puede resultar muy atractivo para la población estadounidense ya que dicha población está formada por distintas nacionalidades y etnias.

Análisis de los competidores potenciales

Debido al fuerte nivel de competencia se pueden encontrar numerosos rivales potenciales con distintos tipos de cafeterías y de restaurantes con cocinas de todo tipo y características de distintos países y continentes. Los habitantes de EE.UU. son de muy diversas procedencias por lo que es muy factible que cualquier tipo de restaurante clásico de un país concreto suponga una competencia importante para los restaurantes que se pretenden instalar. Se trata de un mercado saturado con multitud de marcas establecidas por lo que podría haber altas barreras de entrada.

Es posible que debido a la política menos liberal del mercado que está teniendo lugar actualmente en Estados Unidos se produzca una ralentización en el incremento de la competencia debido a que empresas que pretendan introducirse en el mercado vean un menor atractivo al mercado americano en estos momentos, teniendo así los competidores potenciales un nivel medio-alto.

Análisis de la amenaza de productos sustitutivos

El país cuenta también con numerosos supermercados que proporcionan gran variedad de marcas y productos de diversos países por lo que supondrían una gran amenaza. Además, existen modelos de restaurantes de comida rápida con gran éxito en Estados Unidos que suponen una de las alternativas más solicitadas debido a servicios rápidos demandados por los ciudadanos.

A pesar de que la amenaza de productos sustitutivos es alta debido a la amplitud del mercado estadounidense los restaurantes Vips que ofrecen gran cantidad de platos de distintas nacionalidades y de la cocina típica americana y gracias a su diferenciación del negocio al ofrecer restaurantes con tienda pueden suponer un atractivo para la población y resultar Vips una fuerte amenaza sustitutiva para sus rivales. Además, si se consiguiese implantar los restaurantes Vips, a largo plazo podría considerarse introducir en el mercado estadounidense sus locales VipSmart, que suponen la cadena de comida rápida del Grupo Vips, debido a la gran demanda de ese tipo de comida en dicho mercado y así continuar expandiendo las marcas del Grupo Vips internacionalmente.

Análisis del poder negociador de proveedores

El poder de los proveedores es medio-bajo, debido a que cuenta con gran cantidad de empresas que pueden proporcionar los productos necesarios gracias a la gran cantidad de empresas que se encuentran en el país. No hay ningún producto especialmente poco común dentro del menú que se ofertaría como para depender de un proveedor muy concreto, y además algunos de los platos característicos que se

ofrecen en los restaurantes Vips son clásicos americanos, como es el *brownie* por ejemplo.

Los productos, por tanto, son fácilmente asequibles en el propio país, aunque algunos alimentos como quizás el jamón ibérico deberá ser importado desde España. Aun así, los productos que necesiten ser importados no resultan estar prohibidos para introducirlos en el país a pesar de que las aduanas de Estados Unidos son más estrictas y poseen una normativa más compleja y costosa.

Análisis del poder negociador de clientes

El poder negociador de los clientes será medio-alto, debido especialmente a la gran competencia y alternativas que pueden disponer los consumidores en el mercado estadounidense a la hora de demandar comida española o propia del país. La gran variedad de marcas y de modelos de negocio diferentes da lugar a que los clientes tengan numerosas opciones entre las que elegir.

Sin embargo, gracias a la amplitud del mercado existen gran cantidad de clientes, además su población multicultural está abierta a probar nuevas ideas de negocio. Los canales de distribución en el mercado son numerosos debido al gran desarrollo del país lo que supone un factor beneficioso para establecer un negocio. La población posee salarios adecuados que les permiten destinar parte de sus ahorros al ocio lo que proporciona mayor flexibilidad para la empresa a la hora de fijar los precios.

3.2.3. República Popular China

Se trata de la segunda potencia mundial y posee el segundo PIB más alto del mundo cerrando el año 2016 con 10.134.864 millones de euros. También es el país más poblado del mundo contando a finales de 2016 con 1.382.710.000 habitantes.

Actualmente se trata de uno de los países de mayor crecimiento y expectativas de futuro, China ha aumentado en el primer trimestre del 2017 un 6,9% del PIB favorecido por las rebajas fiscales, el aumento del precio en materias primas y los créditos a bajos precios (El país, 2017).

Los chinos cada vez hacen más turismo en España, a pesar de que las cifras aun no son muy altas, aumentando la posibilidad de que puedan conocer en sus viajes los restaurantes Vips.

3.2.3.1. Factores contextuales

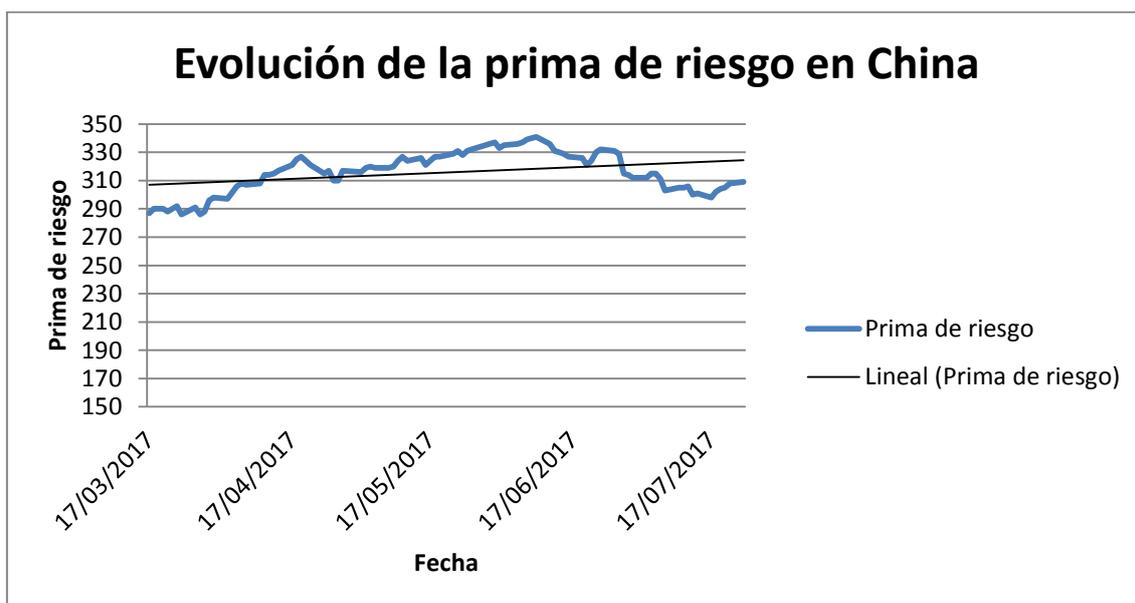
Riesgo país

Comenzando por el riesgo político se debe tener en cuenta que China cuenta con un régimen de república socialista con carácter comunista, por lo que se encuentra un nivel político autoritario y con numerosas restricciones, normas y limitaciones de libertad de expresión. Poco a poco se está dando lugar a una liberalización política pero todavía se ejerce un gran control sobre los asuntos del país y los ciudadanos. La corrupción política en China es más frecuente que en los países analizados anteriormente, sin embargo se han establecido nuevas medidas para evitar estos casos, aunque algunas medidas establecidas son muy extremas como la pena de muerte (Radiotelevisión Española, 2016).

En cuanto al riesgo social se puede decir que es algo más elevado debido a varias disconformidades de los ciudadanos con las normativas estrictas del gobierno. Por ello suelen tener lugar ciertos disturbios demandando mayor libertad de expresión y de imprenta o libertad de culto. También es importante destacar que debido a la política del hijo único actualmente se trata de una población envejecida y predominantemente masculina.

En lo respectivo a los riesgos macroeconómicos destaca el gran PIB con el que cuenta el país y el rápido crecimiento en los últimos años. La tasa de desempleo a finales del primer trimestre de 2017 fue del 3,97% por primera vez en años (América Economía, 2017). Los datos sobre la prima de riesgo más recientes establecen que se encuentra en 307, una cifra alta que indica el nivel de riesgo a asumir en las operaciones (ver gráfico 3.11.):

Gráfico 3.11. Evolución de la prima de riesgo china



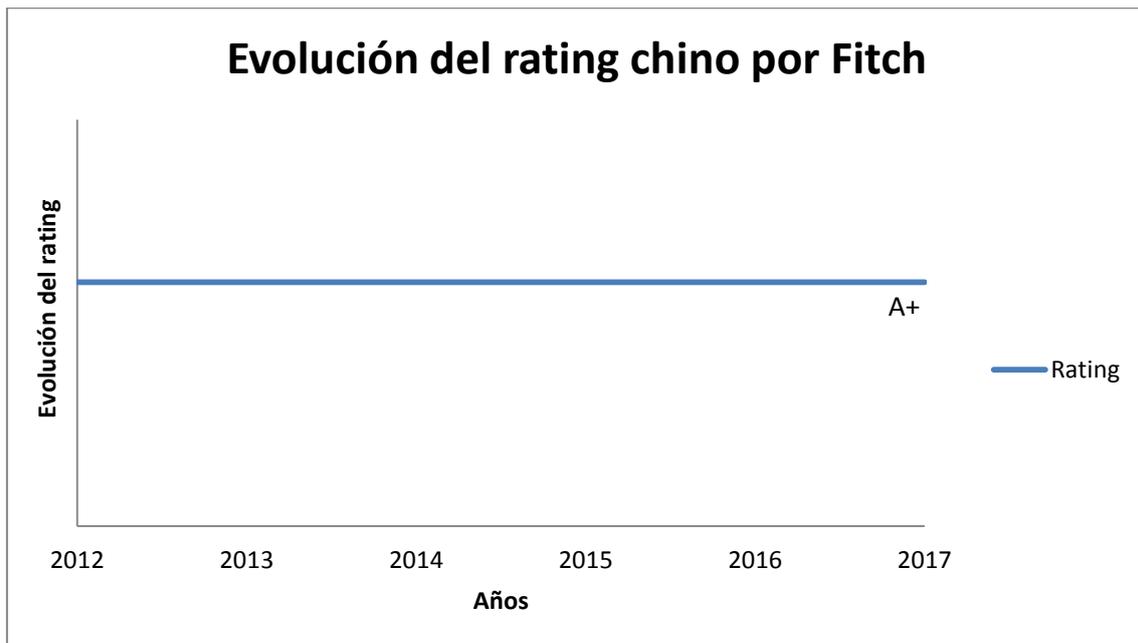
Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro, 2017

Es importante destacar que China es líder en infraestructuras y cuenta con un nuevo Plan Quinquenal con la finalidad de llevar a cabo una mejora económica importante.

En cuanto al riesgo natural se puede decir que el clima es más inestable ya que se encuentra afectado por la estación seca en una parte del año y por los monzones provocando así temperaturas muy diferenciadas. China se ve especialmente afectada en los últimos años por la continua expansión de sus desiertos que fomentan las épocas de sequía y tormentas de polvo y arena. Además, posee una elevada contaminación que afecta a la calidad del agua y la vida de sus ciudadanos.

Finalmente, su calificación crediticia es de A1 estable por Moody's, AA- negativo por S&P, y según Fitch es de A+ observándose la evolución en el siguiente gráfico (ver gráfico 3.12.).

Gráfico 3.12. Evolución del rating chino por Fitch

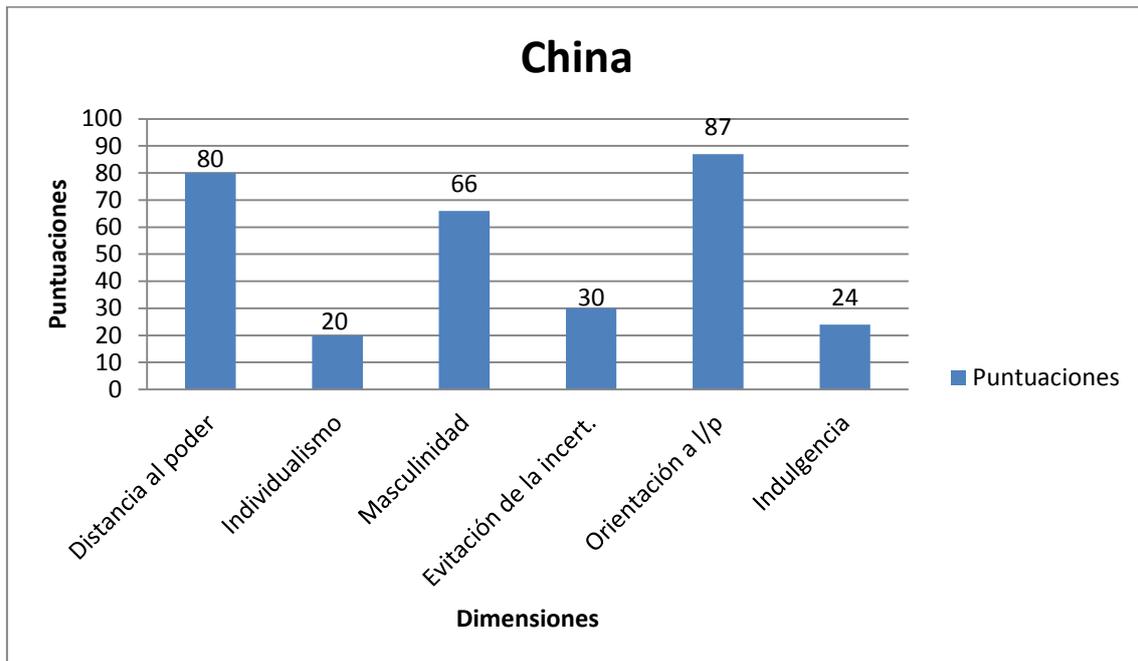


Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro, 2017

Distancia cultural

En cuanto a las diferentes dimensiones de Hofstede y sus puntuaciones para China se obtienen los siguientes datos (ver gráfico 3.13.):

Gráfico 3.13. China: Puntuación en las dimensiones de Hofstede



Fuente: Gráfico de Geert-Hofstede, 2017

Según los datos obtenidos se deducen los siguientes resultados de la sociedad china (ver cuadro 3.14.):

Cuadro 3.14.: Resultados de China según puntuaciones de Hofstede

Dimensiones	Puntuaciones	Resultados
Distancia al poder	80	Mayor desigualdad en el país y conocimiento por parte de los ciudadanos y los líderes de tal hecho, sin embargo no hay medidas que fomenten luchar para una mayor igualdad y se tiene aceptado el abuso de poder.
Individualismo	20	País en el que se da más el colectivismo lo que implica que los chinos se interesan por el grupo no únicamente por sí mismos y es muy importante el reconocimiento de los éxitos por parte de familiares y personas cercanas.
Masculinidad	66	El trabajo y esfuerzo es muy importante dejando en segundo lugar otros aspectos como la familia, los estudiantes chinos se someten a gran presión por obtener buenos resultados desde pequeños.

Evitación de incertidumbre	30	Muestra una apertura a nuevos cambios lo que favorece el crecimiento que tiene China en los últimos años.
Orientación a largo plazo	87	La sociedad china presta atención en lo que pueda suceder en el futuro y son más ahorradores, poseen objetivos definidos y desean que se les recompense por sus éxitos.
Indulgencia	24	Sociedad que se contiene, es decir que poseen normas más estrictas y controlan sus impulsos que les indiquen satisfacer sus necesidades rápidamente por lo que probablemente destinen menor tiempo al ocio.

Fuente: Elaboración propia según datos de Geert-Hofstede, 2017

También, es importante tener en cuenta que China es el país analizado con mayores diferencias culturales, con un idioma más complicado y una educación social distinta a la de occidente.

3.2.3.2. Factores de ajuste producto-mercado

Análisis del ajuste al producto

Algunos platos característicos de la comida china son por ejemplo la sopa de *wonton* que supone una sopa de fideos y raviolis, el pollo *gong bao* que es pollo marinado con sofrito de guindillas, el *chop suey* que supone un revuelto de distintas carnes con verdura variada o el *jiaozi* que es una especie de empanadilla rellena untada en salsa de soja o picante (Traveler, 2014). En general, algunos productos son muy similares a los usados en la cocina española, sin embargo la forma y procedimientos para elaborarlo son diferentes y más sofisticados.

Se deben tener en cuenta ciertos factores alimenticios característicos del país que pueden influir en el menú a ofrecer. Por un lado, gran parte de la sociedad china es intolerante a la lactosa por lo que se requerirá un control en los productos para evitar accidentes. Además, los chinos no suelen consumir muchos dulces ni postres lo que supondría una modificación de estos y de la oferta de desayunos. Tampoco suelen consumir bebidas ya que se suelen saciar con los líquidos de las sopas que abundan entre las comidas más populares del país. Se debe tener en cuenta que resultaría conveniente incluir platos típicos de la cultura china ya que proporcione a la población una cercanía cultural, además las verduras que se ofrezcan deben estar al menos salteadas y no crudas, al igual que el pescado debe ofrecerse cocido en lugar de frito.

La hora del desayuno en China se encuentra en torno a las siete u ocho horas, sin embargo el tipo de desayuno no supone el típico desayuno europeo con bollería, café o zumos, ni el típico americano contundente y mayormente salado, sino que es más habitual encontrar *mantou*, un panecillo dulce cocido, y arroz con alguna bebida con soja, además de que mucha gente desayuna en la calle camino al trabajo. La hora de la comida se encuentra entre las doce y la una, y la hora de la cena se adelanta a las seis o siete de la tarde, por lo que es habitual que muchos chinos vuelvan a cenar ligeramente sobre las nueve o diez (Viaje a China, 2017).

Así pues, hay que tener en cuenta que el ajuste al producto sería alto ya que deberían incluirse platos típicos chinos y modificar los horarios. Además, es importante tener en cuenta que los chinos desayunan y comen deprisa por lo que no suelen destinar mucho ocio a realizarlo en restaurantes sino que comen en la escuela, en el trabajo, o lo piden a domicilio. El momento de más auge sería a la hora de la cena por lo que el menú debería modificarse aumentando la oferta en las cenas y disminuyendo los precios de los desayunos y comidas para que resulten atractivos.

Análisis de la intensidad de la competencia actual

La competencia es alta debido al mercado en crecimiento que supone actualmente China y el atractivo que ofrece para numerosas empresas que desean establecerse en el país. Por ello, China ya cuenta con gran cantidad de restaurantes de comida multicultural. Supone el país que mayor cantidad de comida rápida consume por lo que las cadenas de dicho sector son las más demandadas. La comida *take-away* así como el servicio a domicilio es fundamental para los consumidores, siendo China el primer país en el ranking de servicio *online* de *fast-food* superando a EE.UU. (QSR Magazine, 2016).

La variedad de alternativas que ya se encuentran en el mercado es alta y cuentan con experiencia en el mercado y con mayores conocimientos sobre las costumbres y gustos de los consumidores chinos por lo que un nuevo negocio debería enfrentarse al procedimiento de implantarse en el país, además de conocer los gustos de los clientes para adaptar el negocio y fidelizarlos a la marca.

Análisis de los competidores potenciales

Éste ámbito posee un nivel alto ya que China es el mercado de los analizados con mayores expectativas de crecimiento en un futuro, por lo que se espera que nuevas marcas penetren en el país con el objetivo de extenderse. Sin embargo, China posee un territorio muy amplio y todavía el mercado espera crecer más por lo que no habría una gran barrera de entrada actualmente, y una vez que se estableciese la marca Vips supondría una barrera eso sí para nuevo competidores que desearan competir.

Además de la cantidad, la calidad de la comida actualmente también supone un problema debido al exceso de servicios de comida rápida por lo que se encuentra en aumento la demanda de productos sanos lo que resultará atractivo para empresas que quieran introducirse con un modelo de negocio sano (Forbes, 2014).

Análisis de la amenaza de productos sustitutivos

Esta amenaza en China es elevada ya que se pueden observar en el país establecimientos con distintas alternativas atrayentes para la población china interesada en probar algo nuevo, y ya que hay numerosos restaurantes que ofrecen comida mediterránea, de la más demandada por los chinos, además de los supermercados. Hay que tener en cuenta que en China se pueden encontrar la mayor selección de imitaciones y alternativas a diversos productos.

La amenaza de productos sustitutivos es alta debido a la gran variedad de supermercados, mercadillos, puestos en la calle y cafeterías y restaurantes con temáticas variadas y cocinas de distintos países. Además, China cuenta con importantes imitaciones de cocina de diversos países, por lo que población china es capaz también de establecer sus negocios con temáticas de otros países.

Análisis del poder negociador de proveedores

El nivel sería medio ya que, aunque la mayoría de los productos son similares a muchos ofrecidos en España y aunque en China haya numerosas empresas proveedoras de comida, ciertos alimentos específicos como los ingredientes para un plato típico como es la sopa de aleta de tiburón requeriría ciertos productos más complicados de obtener de todos los proveedores y debido a que las importaciones de comida de España son más rigurosas.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que al tratarse de un mercado tan amplio se pueden disponer de gran cantidad de proveedores entre los que elegir. Así pues, la mayoría de los platos ofrecidos por Vips contarían con alimentos no muy difíciles de obtener en China, a excepción de algunos que convendría importar del país de origen. En el menú sería necesario incluir algún típico plato chino para que los restaurantes sean más atractivos y se perciban como más cercanos a la cultura del país, por lo que ciertos productos menos habituales en España pueden resultar comunes o sencillos de adquirir en China debido a su alta demanda y aprovechar así la opción de elegir entre multitud de proveedores con los que cuenta el mercado.

Análisis del poder negociador con clientes

El poder de los clientes será alto ya que los chinos ya cuentan con grandes alternativas atractivas en el país, además de ser uno de los países que más comida rápida consumen por lo que podrían preferir establecimientos de este tipo como alternativa.

Los chinos no destinan gran parte de su ocio a desayunar ni comer fuera por lo que para que el negocio fuese rentable se deberían incluir platos demandados por la población, reducir los precios de ciertas ofertas e incluso convendría poseer un servicio *take-away* ya que son altamente utilizados en China. Debido a la creciente demanda de comida sana es posible que las ofertas en los menús deban modificarse, manteniendo precios bajos e incluyendo servicios rápidos y de servicio a domicilio de manera que se adapten a las concretas necesidades de la población actualmente. Hay que tener en cuenta el interés de ahorro de los chinos, así como la calidad que es fundamental en los últimos años debido a incidentes e intoxicaciones por la baja calidad de la comida en establecimientos del país.

3.2.4. Matriz de selección de mercados

A continuación, se realizará el análisis comparativo de los países seleccionados anteriormente de forma que se determine, según factores relevantes para considerar la decisión de internacionalización, el país más atractivo para comenzar la expansión (ver tabla 3.15.):

Tabla 3.15. Matriz de selección de mercados

Matriz de selección de mercados	IRLANDA	EE.UU.	CHINA
Factores Contextuales			
Riesgo País	A	A	A
Diversidad Cultural	A	A	A
Ajuste Producto-Mercado (5=muy favorable, 1=muy desfavorable)			
Ajuste producto	4	3	2
Intensidad competencia actual	3	2	3
Competidores potenciales	2	3	2
Amenaza productos sustitutos	3	2	1
Poder negociador de proveedores	5	4	3
Poder negociador de clientes	3	3	2
TOTAL	20	17	13

Fuente: Elaboración propia con datos en base a los análisis de países realizados

De forma general, el nivel de riesgo es aceptable en todos los países puesto que se tratan de localizaciones en países con una economía principalmente estable y que cuentan con mercados atractivos o con potencial para crecer.

En cuanto a la calificación crediticia según Fitch, por ejemplo, se encuentra Irlanda con una A, Estado Unidos con AAA y China con A+, por lo que los tres países cuenta con buenas calificaciones que incitan a invertir y demuestran mercados estables en los últimos años. Irlanda se trata del país con menores riesgos tanto económicos como políticos o naturales, siendo EE.UU. y China los países que poseen una mayor incertidumbre política debido a ciertas normativas que desea implantar el nuevo presidente de EE.UU. y que no son muy apoyadas, y debido al régimen comunista que tiene lugar en China. Además, ambos países cuentan con las localizaciones que más riesgos naturales puedan conllevar.

Por otro lado, China es el país que cuenta con mayores niveles de contaminación y cierto índice de analfabetismo, además de contar con distintas variaciones del idioma chino a lo largo del país debido a su gran extensión. La política del hijo único que se tomó en China ha tenido sus repercusiones y a pesar de ser un país muy poblado en la actualidad supone un país envejecido con menor población joven y predominantemente masculina. Sin embargo, el país posee el mayor nivel de población del mundo y un PIB elevado, es líder en infraestructuras y cuenta con un nuevo Plan Quinquenal que pretende fomentar una mejora económica importante ya que es el mercado con mayores expectativas de crecimiento de los tres países analizados.

En cuanto a la diversidad cultural que podría darse en Irlanda se comprueba que es el país con mayores similitudes a España. Tanto la localización que supone la más cercana a España, y el hecho de que pertenece a la U.E. favorece las relaciones y comercio entre ambos países. La sociedad irlandesa posee un comportamiento similar al español y destinan tiempo al ocio, además de contar con horarios más comunes a los que cuenta España. Por otro lado, se trata del país más pequeño lo que puede delimitar un poco el mercado que supone el menos amplio y con la menor población de los tres países.

Estados Unidos por su parte, se trata de un país con gran diversidad cultural ya que posee una población con multitud de extranjeros y personas de distinta etnia, es por ello que supondría un factor beneficioso puesto que Vips ofrece en sus menús platos de distintas nacionalidades y ello puede resultar atractivo para los estadounidenses. Además, supone uno de los países que más turistas recibe lo que aumenta los potenciales clientes. La sociedad posee una actitud y costumbre con mayores diferencias en comparación con Irlanda pero que son aceptables puesto que sigue contando con una cultura occidental similar a la que tiene lugar en Europa. Los horarios de las comidas deberían modificarse ligeramente, sin embargo la población destina también gran parte del tiempo y su renta al ocio y comer fuera de casa, a pesar de que se trata de un país en el que predomina el éxito en restaurantes de comida rápida que supondrán una fuerte competencia.

En cuanto a China supondría el país con mayores diferencias culturales, tanto por el comportamiento de la población como por el idioma. Los consumidores chinos no dedican tanto tiempo al ocio y suelen comer rápido por lo que gozan de gran éxito servicios a domicilio y puestos de comida rápida. Las cenas, sin embargo, suelen realizarse en restaurantes más formales, pero generalmente se tratan de consumidores que buscan precios asequibles y no pasan largo tiempo en el local. Los chinos son conscientes de la evolución de su economía y mercado y cada vez poseen mayor cantidad de extranjeros, por ello están abiertos a probar nueva cocina de otros países pero se debe tener en cuenta que es una sociedad algo conservadora y sería recomendable incluir platos chinos en el menú del restaurante que se implante. A pesar de ser el país con la mayor diferencia cultural sería algo aceptable ya que el país cuenta con zonas en las que comenzar como Hong Kong que cuentan con numerosas empresas que comercian en inglés para facilitar la comunicación y posee varias ayudas por parte del gobierno para fomentar establecer nuevos negocios.

Los mayores ajustes tendrían lugar en el caso de establecerse en China debido a que se deberían incluir platos típicos del país para proporcionar una mayor cercanía con la cultura china. Se deberían modificar especialmente los precios ya que los chinos suponen los consumidores que menos dinero destinan al ocio. Estados Unidos no sufrirá drásticas modificaciones en cuanto a los ingredientes de los productos, sin embargo sí necesitará un mayor ajuste en los horarios y una distribución diferente a la hora de ofrecer las comidas, como por ejemplo mayor cantidad de salado en lugar de dulce en los desayunos, así como grandes cantidades de comida por cada plato debido a que se trata de un país que come menos veces al día que en España y por ello mayor cantidad en cada plato. Por último, Irlanda supone el país con la menor variación de las materias primas para elaborar los platos, a pesar de que será conveniente incluir algún plato clásico irlandés para aumentar el atractivo del restaurante hacia los irlandeses. Irlanda es el país que cuenta con mayor similitud en los horarios de comida y sus cantidades.

Se podrá encontrar la mayor competencia en Estados Unidos debido a que es el mercado líder actualmente y cuenta con una gran extensión por lo que todas las marcas prestigiosas del mundo se encuentran establecidas en dicho país, habiendo así grandes barreras de entrada y competidores bien posicionados y experimentados. A pesar de ello, el Grupo Vips cuenta con cierta experiencia debido a que gestiona y colabora con empresas como Starbucks o Fridays, de origen americano y marcas ya conocidas globalmente, lo que le aporta un conocimiento y saber hacer que puede suponer de gran ayuda para comenzar a internacionalizar marcas propias, especialmente comenzando en Estados Unidos. China posee gran competencia puesto que cuenta con el mercado más amplio, sin embargo es tan grande que todavía posee grandes posibilidades de crecimiento y oportunidades para nuevas empresas. Irlanda por su parte, cuenta con el mercado más pequeño, pero no se encuentra muy saturado y al encontrarse en Europa y pertenecer a la U.E. como España puede favorecer la introducción de una empresa española en dicho mercado en comparación a empresas extranjeras.

Así pues, debido a que China e Irlanda cuentan con mercados más accesibles se puede determinar una mayor competencia potencial, especialmente en China que se trata de un mercado en crecimiento. Por su parte, EE.UU. cuenta con un mercado más saturado y las últimas propuestas del actual presidente a la hora de llevar a cabo una política ligeramente más proteccionista en el país pueden disminuir el atractivo del mercado estadounidense para la penetración en él de nuevos competidores.

China cuenta con gran experiencia en realizar buenas imitaciones y con ello los chinos son capaces de recrear comida extranjera con los conocimientos de su propia población que conoce los gustos de su sociedad, por lo que saben adaptar la cocina y ofrecer precios atractivos. El mercado chino es tan amplio que por ello cuenta con numerosos establecimientos que suponen amenazas sustitutivas, especialmente teniendo en cuenta que su sociedad prefiere el servicio a domicilio o puestos y máquinas en la calle con buenos precios y que se consumen rápidamente. También se encuentran en EE.UU. gran cantidad de empresas puesto que es un mercado saturado y cotizado. En Irlanda se cuenta con un mercado con diversas marcas con experiencia por lo que se trata de un mercado maduro pero todavía no tan saturado, aun así cuenta con grandes marcas asentadas y posee menor espacio para crecer.

Establecerse en Irlanda supondría un bajo poder negociador de los proveedores debido a que los productos que se necesiten son fácilmente adquiribles. Además, Irlanda cuenta con la mejor posición para la importación de cualquier producto que se necesite de España implicando unos costes menores. La localización de Irlanda cuenta con una comunicación marítima con Reino Unido o América bastante privilegiada que podría resultar atractiva para sucesivos procesos de internacionalización del Grupo Vips a otros países. En EE.UU. el poder negociador será algo mayor pero no elevado, puesto que existen gran cantidad de proveedores y no hay productos poco comunes que resulten de difícil adquisición, sin embargo las restricciones y nuevas políticas en el comercio de dicho país podrían ser más desventajosas. El poder negociador de los proveedores en China será el más elevado puesto que incluir ciertos platos típicos chinos puede requerir de productos más concretos y menos habituales, sin embargo la amplitud de su mercado hace que cuente con gran cantidad de proveedores entre los que elegir.

El poder negociador de los clientes en Irlanda y Estado Unidos será medio debido a que existen diversas alternativas a los restaurantes Vips en ambos países que pueden suponer amenazas sustitutivas importantes. Sin embargo, en China el poder negociador de los clientes es aún más elevado debido a un mayor nivel de exigencia en cuanto a precios bajos y servicios rápidos que demanda la población china y que sería fundamental para que los restaurantes resultasen atractivos para dichos consumidores.

En definitiva, a pesar de resultar tres países con una economía estable y atractiva, Irlanda resultaría la opción más favorable para comenzar a expandirse debido al atrayente mercado que posee un bajo impuesto de sociedades, altas perspectivas para la inversión y por ser uno de los países en Europa que más ayudas proporciona para la investigación (El economista, 2015). Además, cuenta con una semejanza en horarios y comportamiento de la sociedad similar a España, y su

localización posee una conexión mediante puertos marítimos y aeropuertos muy ventajosa para comunicarse con Inglaterra y América que podrían ser futuros países en los que establecerse.

3.3. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

Una vez seleccionado el país destino más beneficioso, se deberá determinar la forma de entrada al nuevo mercado y establecimiento de los locales, para ello se tendrán en cuenta los análisis de las siguientes tres teorías para concretar el método de entrada idóneo:

Modelo basado en la teoría económica de los costes de transacción (TCT):

Según dicha teoría será un factor clave el riesgo país, en este caso Irlanda cuenta con un riesgo país estable y favorecedor para la inversión, siendo por ejemplo su calificación crediticia de A por la agencia Fitch. No cuenta con una situación de inestabilidad e incertidumbre lo que favorece poder adoptar métodos de entrada con mayor control. Esto también se ve favorecido debido a que la distancia cultural no es muy elevada, ya que un mayor desconocimiento y diferencias con el mercado objetivo podrían propiciar una forma de entrada mediante empresas conjuntas como podría ser una *joint-venture* en el caso de haber querido establecerse en China.

Así pues, Irlanda supone un país en el que se podría penetrar mediante un sistema que pueda proporcionar mayor control al Grupo Vips gracias a la estabilidad de su mercado y a la baja distancia cultural. De esta manera se podrá rentabilizar altamente la inversión y ayudará a proteger lo que se pueden considerar ciertos activos intangibles con los que cuente la marca como pueden ser los empleados y su formación o el *know-how*.

Modelo basado en la teoría de las capacidades organizativas (TCO):

El Grupo Vips cuenta con un importante tamaño en el mercado español que le permite realizar las inversiones necesarias para comenzar a extenderse y con ello obtener mayores recursos lo que implicaría ejercer un alto grado de control. Se trata de una organización que no posee experiencia gestionando sus marcas propias en mercados extranjeros, sin embargo gestiona y colabora, como se comentó, con marcas relevantes globalmente como es el control del 100% de Starbucks España y Portugal, de lo que ha podido adquirir ciertos conocimientos de gestión de grandes marcas y su desarrollo en otros países.

Las capacidades y aptitudes, además de los valores y conocimientos que puedan tener los empleados serán mejor conservados mediante el desarrollo de control sobre los establecimientos de forma que se preserve la cultura empresarial y las características diferenciadoras de la marca.

La evidencia empírica:

El Grupo Vips cuenta con el tamaño y experiencia de más de cuarenta y cinco años en el negocio de la restauración, además el país objetivo no posee una gran distancia cultural, ni complejidad idiomática y las gestiones empresariales son similares a las de España por lo que el Grupo Vips podrá descartar utilizar un método de empresas conjuntas ya que tiene capacidad para realizar individualmente la internacionalización. Irlanda es un mercado moderno que cuenta con sucesivas innovaciones tecnológicas y que cuenta con ayudas del gobierno para la investigación, debido a esta probabilidad de constantes avances y cambios podría resultar más conveniente descartar la inversión directa. Por ello, resultaría atractivo comenzar introduciéndose mediante franquicias, de forma que resulte más sencillo adaptarse a los cambios y se puedan adquirir conocimientos del funcionamiento del mercado, ya que se tratará del primer paso hacia la internacionalización de una marca propia que tiene lugar en la empresa.

3.3.1. Método de entrada elegido

En conclusión, según lo tenido en cuenta mediante las tres teorías comentadas se destaca la importancia de ejercer cierto nivel de control sobre los nuevos locales que se establezcan en Irlanda. Además, el Grupo Vips en sus inicios con los restaurantes Vips comenzó desarrollando todos sus establecimientos mediante tiendas propias, debido a que tenían como objetivo primordial asegurar el control de los establecimientos para cumplir los valores y la política empresarial de Vips. A medida que la red de restaurantes fue creciendo se planteó la idea de comenzar a establecer locales Vips mediante régimen de franquicia debido al incremento y éxito de los establecimientos.

Es por ello que se considera un método adecuado comenzar la internacionalización por primera vez para la empresa en Irlanda mediante un sistema de franquicia. De esta manera, se evitará implantar tiendas propias que suponen un mayor coste y riesgo. Mediante el establecimiento de las franquicias se podrá ejercer un control que incluya procedimientos estandarizados de operaciones y marketing, debido a la importancia de supervisar los establecimientos por parte del Grupo Vips, pero disminuyendo ligeramente el riesgo, ya que se trata de un mercado desconocido hasta que se compruebe la probabilidad de éxito. Dicho método, además, puede aportar una rápida expansión y supone una inversión inicial menor.

3.4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION

Será fundamental determinar la estrategia de expansión que seguirá la empresa, así pues según la tabla a continuación mostrada (ver cuadro 3.16.) podremos observar la situación competitiva de Vips:

Cuadro 3.16. Posicionamiento de la estrategia de la empresa



Fuente: Elaboración propia según libro de Pla Barber, J. y León Darder F., 2004

De esta manera, se puede definir la estrategia del Grupo Vips como una estrategia transnacional debido a la alta eficiencia con la que cuenta la empresa obteniendo economías de escala especialmente gracias a sus modelos de franquicia (Grupo Vips, 2017). Además, la estrategia transnacional implicará cierta adecuación a los mercados que será mayor o menor dependiendo del mercado en el que se integre. Aun así, será conveniente la modificación de los menús incluyendo algún plato típico del país destino, así como modificar cualquier ingrediente en base a los gustos o cultura de un país.

En el caso del país seleccionado la adecuación será más ligera debido a que la distancia cultural y gustos de los consumidores no difieren tanto de la española y de las ofertas establecidas en la carta de Vips. Sin embargo, será conveniente incluir algunos de los platos con mayor demanda en Irlanda como pueden ser el colcannon, coddle o el boxty. Algunos ingredientes imprescindibles a ofrecer serán las patatas, la col, el marisco y la carne estofada debido a su alta demanda por los irlandeses (Irlanda, 2017). Incluyendo platos típicos y alimentos exitosos se creará en los habitantes irlandeses una sensación de cercanía por parte de la marca Vips a su cultura y de esta manera se conseguiría captar mayor cantidad de clientes ofreciendo un menú atractivo que favorezca la fidelización de éstos.

Además de acercarse a la cultura irlandesa mediante la ligera modificación de la carta ofrecida, será conveniente incluir productos típicos en la parte de tienda que poseen los establecimientos Vips. Ello supone un modelo de negocio diferente y será conveniente utilizar cierta adecuación a las nuevas localidades de manera que también resulten atractivas para los consumidores y aporten una ventaja competitiva.

Según la matriz de Ansoff (ver cuadro 3.17) se observa el crecimiento y pasos que ha seguido y se recomiendan seguir en el proceso de expansión:

Cuadro 3.17. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia según libro de Díaz de Santos, 1998.

El Grupo Vips ya ha llevado a cabo una estrategia de penetración en el mercado extendiéndose por España de manera que se diese a conocer por las distintas zonas del país. Se encuentra en el momento idóneo para realizar una estrategia de desarrollo en nuevos mercados comenzando por Irlanda, para más adelante poder extenderse también en el nuevo mercado. Una vez la empresa se encuentre más distribuida y asentada en el mercado irlandés podrá realizar un desarrollo de sus productos de manera que se introduzcan innovaciones o cambios tanto en los menús como en los productos de las tiendas de los restaurantes Vips de manera que mantengan el interés ofreciendo mejoras de los consumidores irlandeses.

Será importante realizar estudios previos que determinen las localizaciones más favorables para el establecimiento de los locales de forma que se sitúen en zonas transitadas de fácil acceso. También convendrá realizar los diseños de los restaurantes adecuándose a los nuevos espacios y culturas pero sin perder el formato base que unifica a todos los restaurantes Vips que forman parte de su imagen de marca.

Finalmente, será importante realizar buenas campañas publicitarias mediante redes sociales que alcancen a multitud de personas en una era de globalización como la que se da actualmente en el mundo. Por ello, será fundamental adecuar y actualizar todos los medios de comunicación que posea la empresa en función del país y con el idioma del país destino para proporcionar la información pertinente a los consumidores.

4. GESTIÓN DE VIPS EN EL PAÍS SELECCIONADO

Unos factores relevantes a concretar serán las formas de gestionar los establecimientos que se encuentren distribuidos por el país con el objetivo de unificar las formas de actuación en todos ellos. De esta manera se pretenderá mantener la cultura empresarial en todos los locales, así como las características principales de la marca. A pesar de que se establezcan ciertos acondicionamientos de los locales adaptándose ligeramente al país destino será imprescindible mantener las partes clave que identifican a los establecimientos Vips para no perder la imagen de éstos.

4.1. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

El fundador del Grupo Vips fue Plácido Arango Arias, hijo de un asturiano que emigró a México y padre del actual presidente de la empresa Plácido Arango García-Urtiaga. Plácido Arango Arias estableció sus primeros locales en México en concepto de Supermercado llamándolos Supermercados Aurrerá que contaron con gran éxito. Más adelante viajó a España instalando el primer establecimiento Vips en 1969 con un concepto de restaurante y tienda proveniente del éxito de los supermercados establecidos en México. El presidente vendió todos los Supermercados Aurrerá en 1975 y se centró exclusivamente en la expansión de los restaurantes Vips.

Tras el gran crecimiento por varias localidades de España se creó en los años noventa el primer club de socios de restauración en España ofreciendo diversas ventajas y descuentos como forma novedosa de atraer nuevos clientes. Al comenzar el año 2.000 Vips supo mantenerse actualizado innovando y ampliando los servicios de sus establecimientos ofreciendo Wi-Fi gratis y lanzando su propia app de Club Vips (Vips, 2017).

Actualmente, el Grupo Vips cuenta con más de 370 locales y un equipo de trabajadores de unas 9.200 personas de casi setenta nacionalidades, además prevé abrir 80 establecimientos nuevos creando unos 1.600 empleos propiciados por el aumento que ha tenido, cerrando el 2016 con un crecimiento de casi el 5% (La Nueva España, 2017) y que cuenta con el objetivo de defender su posición de liderazgo en el segmento del *casual dining*.

Así pues, se trata de una empresa familiar que ha conseguido crecer con sus marcas propias y establecer nuevas cooperaciones con importantes marcas internacionales para fortalecer su posición y adquirir experiencia gracias a la gestión de su presidente y de la familia Arango.

De esta manera, se observa como el tipo de liderazgo establecido hasta hoy en día en la organización ha sido de tipo transaccional, consiguiendo el crecimiento

mediante negociaciones y alianzas con otras empresas, innovando y modificando los menús de manera que sean atractivos para los clientes y gracias a la formación y esfuerzo de sus trabajadores.

Se determina entonces que las relaciones entre los directivos y empleados se basan en el intercambio. Es por ello, que será fundamental hacer partícipes a los empleados de la consecución de los objetivos y metas, de forma que los trabajadores se sientan valorados y parte de la organización. Se deberá establecer un adecuado método de compensación para que las conductas y actividades más beneficiosas permanezcan y se conserven a los trabajadores más productivos y con ello se encuentren motivados y felices en su puesto de trabajo.

Al igual, que es imprescindible recompensar a los trabajadores por los objetivos conseguidos y su productividad, también será fundamental establecer políticas de corrección de errores y de análisis de rendimiento para determinar las retribuciones justas y contar con los empleados más implicados y motivados.

El liderazgo a establecer en los nuevos países destino, en este caso Irlanda, deberá coordinarse con el tipo establecido en el resto de localizaciones de la empresa, de forma que no haya disparidad entre los países en los que se encuentre el Grupo Vips. El tipo de liderazgo entonces deberá ser el mismo en todos los establecimientos que se vayan a instaurar en diversas localizaciones, tanto en Irlanda como en los distintos destinos futuros, de forma que haya homogeneidad que mantenga estable la imagen de marca y cultura de la empresa.

Por otro lado, el proceso de internacionalización puede brindar la oportunidad de mejorar el tipo de liderazgo al instalarse la empresa en nuevos países ya que resulta desconocida en un principio para los consumidores y posibles trabajadores. Por ello, podría ser beneficioso comenzar una transición del liderazgo actual transaccional a un liderazgo más transformacional que vaya acompañado de la expansión de la organización en el proceso de internacionalización. De esta manera, el crecimiento de la empresa se puede ver interpretado como una forma de lucha por la supervivencia y competitividad del Grupo Vips, en el que el directivo asume riesgos con el objetivo de expandir la marca formando más puestos de trabajo y dando oportunidades de mejoras en salarios o formación gracias al continuo desarrollo a nivel global de la empresa.

En definitiva, sería conveniente aprovechar la posible transformación de un liderazgo transaccional a uno transformacional en el proceso de expansión internacional con el objetivo de fomentar un mayor nivel de lealtad y admiración por parte de los trabajadores hacia el directivo, incrementando la fidelidad y satisfacción de los empleados en cuanto a la empresa, y premiando las conductas positivas e innovadoras para captar nuevos talentos que ayuden a la mejora de la competitividad empresarial que puede propiciar unos resultados mejores.

4.2. CULTURA EMPRESARIAL

La empresa tiene unos valores fundamentales de los que son conscientes todos los empleados como son: la empatía, el respeto, el trabajo en equipo, profesionalidad y orientación al cliente entre otros (Grupo Vips, 2016). El objetivo de la empresa es llegar a ser líder en el sector de la restauración y proporcionar la satisfacción y confianza adecuada en los consumidores.

En la formación y documentación que se proporciona a los empleados desde un comienzo constan algunos factores imprescindibles del código ético seguido por la empresa. Algunas características fundamentales para trabajar en la organización y que se deben cumplir en todos los locales son la profesionalidad, la transparencia, la igualdad, el cumplimiento de las normas y la responsabilidad corporativa.

Los valores establecidos y normas corporativas tienen como finalidad retener a los clientes y conseguir fidelizarlos, y por otro lado homogeneizar los objetivos de los trabajadores y de la empresa para perseguir un fin común de mantener a la empresa competitiva y con ello dar sensación de grupo.

El Grupo Vips ha recibido algunos premios gracias a sus políticas de gestión responsable e igualdad como el premio en 2016 a *Premio empresa socialmente responsable de la Comunidad de Madrid* y *Segundo plan de igualdad*. La empresa tiene como objetivo la satisfacción de los clientes y se preocupa por ello teniendo un apartado de quejas y sugerencias de mejora, además de preocuparse por innovar y adaptar sus locales y menús a distintos consumidores, como ocurre en 2012 incluyendo platos sin gluten para el público que lo necesite.

Las características comentadas anteriormente forman la base de la cultura del Grupo Vips y que es de aplicación a todos los establecimientos Vips de la empresa. La cultura corporativa es por tanto de tipo geocéntrica, debido a que la normativa, valores y ética empresarial se extienden a todas las marcas del grupo y por ello a todos los locales. Así pues, Vips cuenta con una cultura y normas empresariales determinadas y que son de aplicación para todas las tiendas propias y las que se encuentran en régimen de franquicia. Ello aporta una homogeneidad y características propias de la marca y de la empresa matriz, por tanto las bases generales se aplican de forma global en todas las sucursales. Se verá favorecido también por una mayor rentabilidad y aceptación gracias a la integración con cierta sensibilidad en el país destino en el que se establezca la empresa. A pesar de ello, para el proceso de internacionalización conviene la cultura empresarial de tipo geocéntrica puesto que permite adaptar ligeramente ciertos aspectos a la localización en la que se encuentre. Ello favorece especialmente a los restaurantes Vips ya que cuentan con una cocina no solo de platos españoles sino con alternativas internacionales en sus menús, lo que le permite incluir platos típicos del país destino sin que afecte a su imagen de marca sino favoreciéndola.

Por ello, la cultura geocéntrica resultará la idónea para el proceso de internacionalización, y con ello favorecerá la inclusión de platos irlandeses en el país objetivo seleccionado en este caso. En definitiva, Vips mantendrá los pilares fundamentales de la compañía a nivel global para mantener la imagen de la marca y la identidad de grupo de la compañía, y por otro lado se adaptará para aprovechar las posibles sinergias culturales que hagan prosperar al negocio.

4.3. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

El sistema de reclutamiento que lleva a cabo la empresa consiste en una serie de fases para seleccionar a la persona adecuada. Quienes deseen trabajar en Vips deben registrarse y enviar su solicitud de forma que se les seleccione si su currículum resulta atractivo para proceder a realizar un test de personalidad y una dinámica grupal para evaluar el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la sociabilidad. Si se supera dicha prueba se pasará a realizar una entrevista personal para profundizar en aspectos de interés de la persona evaluada. Si un candidato es seleccionado deberá realizar un periodo de formación previo para más adelante firmar y comenzar a trabajar en la empresa.

Vips participa activamente en la creación de empleo para personas con dificultad de acceso al mundo laboral tanto discapacitados como jóvenes desempleados. Además, Vips cuenta con un programa de voluntariado por parte de empleados de la compañía para ayudar a la comunidad, así la empresa ha colaborado ayudando con ciertas organizaciones como son la Fundación Hazlo Posible, Fundación Bobath y Fundación Down Madrid (Grupo Vips, 2017). La empresa también cuenta con un programa de prácticas para jóvenes con formación en hostelería y que cuentan con tutores para poder llevar a la práctica sus conocimientos.

De esta manera, la empresa cuenta con equilibrio de trabajadores de ambos sexos y con nacionalidades y razas diferentes apoyando la igualdad y la diversidad que fomentan sus restaurantes que también ofrecen comida internacional.

Además, la empresa cuenta con ciertas ayudas como la posibilidad de trabajo a la carta, con lo que la empresa ofrece a sus trabajadores la posibilidad de trabajar en periodos estacionales, de hacer horas extra o de decidir cuánto y dónde quieres trabajar para así ayudar a conciliar la vida laboral y personal. También ofrece ciertos beneficios sociales como un plan de compensación flexible con la posibilidad de elegir como recibir el salario, descuentos para empleados en cualquier establecimiento del grupo e incluso de Starbucks España y descuentos especiales en centros de ocio, de salud, etc. (Gente Vips, 2017).

La organización cuenta con diversos sistemas para fomentar la formación de sus empleados mediante cursos *online*, o clases presenciales en aulas y cocinas en el centro de formación propio de la empresa. También cuenta con un programa de líderes dividido en cuatro niveles que pretende formar a empleados a nivel de gerencia

y gestión de equipos. Posee planes de evaluación a los empleados para ser conscientes de su productividad mediante actividades como la evaluación del desempeño con el objetivo de promocionar a los mejores candidatos (Grupo Vips, 2017).

De esta manera se puede determinar que la gestión de los recursos humanos adecuada para el proceso de internacionalización será del tipo geocéntrica, lo que implica contratar al personal más apto para el puesto según sus conocimientos y habilidades independientemente de la nacionalidad, edad o del sexo. Con este tipo de gestión de personas se contratarán los empleados que mejor puedan desarrollar el puesto de trabajo garantizando una mayor productividad que asegure la competitividad de la empresa y la satisfacción de los clientes.

Con una gestión geocéntrica del personal la empresa se beneficiará en el proceso de internacionalización de sinergias culturales o aprendizaje multicultural, además fomentará la imagen de la marca de Vips que pretende ofrecer platos de diversos países. Dicha gestión favorecerá la integración de la marca en el país destino adaptándose y creando empleo en el país en el que se instale. La diversidad de culturas que se pueda dar podrá favorecer la innovación y creatividad, así como la cooperación entre los empleados.

5. CONCLUSIÓN

Según los análisis anteriores se llega a la conclusión en primer lugar de que el Grupo Vips se encuentra en el momento idóneo para comenzar el proceso de internacionalización. La experiencia adquirida a lo largo de los años en el sector de la restauración y en especial las colaboraciones y gestiones con marcas destacadas internacionales han aportado a la empresa un *know-how* que le permite comenzar a introducirse en el mercado global.

Aprovechando tal propicio momento será conveniente comenzar extendiendo y dando a conocer su marca principal y origen de la empresa, los restaurantes Vips. Cuentan con la mayor experiencia en el mercado, con gran reconocimiento en España y además ya se encuentran cantidad de establecimientos comenzando a saturar el mercado español, por lo que resulta conveniente tender a extenderse a nuevos mercados que eviten el estancamiento de la marca o el declive de sus productos.

Seleccionando unos países apropiados para comenzar la expansión según las capacidades del Grupo Vips, se determina que los siguientes países resultarían beneficiosos para establecerse: Irlanda supone una localización muy próxima a España con una cultura similar y una de las economías europeas que más ha crecido después de la crisis. Estados Unidos supone la primera potencia mundial en la que además se encuentran establecidas algunas marcas con las que el Grupo Vips ha colaborado y podría introducirse en dicho mercado contando con apoyo. China por su parte supone una economía en crecimiento y el país más poblado del mundo que podría proporcionar gran cantidad de posibles clientes. Finalmente, se establece Irlanda el país objetivo más óptimo por las razones comentadas en apartados anteriores para comenzar adquiriendo experiencia de gestiones en el extranjero.

Será recomendable establecerse en el país seleccionado mediante franquicias que suponen un menor riesgo y que resultan un método similar al que se desarrolla en España mediante franquicias que han aportado gran éxito a Vips. Será fundamental mantener el diseño y productos clásicos de Vips para mantener su identidad de marca pero adaptando en cierta medida el menú y los locales al país destino. Asimismo, será imprescindible que todos los empleados de los establecimientos de todos los países sean conscientes de unas normas genéricas de la empresa y una cultura que les aporte sensación de grupo.

En conclusión, el Grupo Vips es una empresa que cuenta actualmente con la capacidad y experiencia para poder invertir en el extranjero, además de poseer una imagen de marca sólida en España. Irlanda supone un país destino muy ventajoso para continuar adquiriendo conocimientos de las gestiones internacionales que debería ejercer la empresa.

6. BIBLIOGRAFIA

ABC, 2017. *Moody's aprecia un incremento del riesgo político en la zona euro este año*. Página web: abc.es, disponible en: http://www.abc.es/economia/abci-moodys-aprecia-incremento-riesgo-politico-zona-euro-este-201701121607_noticia.html (Acceso: 11-07-2017).

América Economía, 2017. *Tasa de desempleo de China cae por debajo de 4%*. Página web: americaeconomia.com, disponible en: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/tasa-de-desempleo-de-china-cae-por-debajo-del-4> (Acceso: 20-07-2017).

Amnistía Internacional, 2015. *Irlanda hace historia y dice sí a la igualdad respecto al matrimonio*. Página web: es.amnesty.org, disponible en: <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/noticias/noticia/articulo/irlanda-hace-historia-y-dice-si-a-la-igualdad-respecto-al-matrimonio/> (Acceso: 11-07-2017).

Datosmacro, 2017. Información de países. Página web: datosmacro.com, disponible en: <http://www.datosmacro.com/> (Acceso: 11-07-2017)

Díaz de Santos, 1998. *Estrategias de crecimiento*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Economipedia, 2016. *Los mejores países para emprender*. Página web: economipedia.com, disponible en: <http://economipedia.com/actual/los-mejores-paises-emprender.html> (Acceso: 08-07-2017).

El economista, 2015. *¿Éxodo de empresas españolas a Irlanda?* Página web: eleconomista.es, disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7102000/10/15/Exodo-de-empresas-espanolas-a-Irlanda-Ventajas-fiscales-y-mucho-mas.html> (Acceso: 23-07-2017).

El economista, 2016. *El milagro de Irlanda o cómo reducir la tasa de paro a la mitad en cuatro años*. Página web: eleconomista.es, disponible en: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7976981/11/16/El-milagro-de-Irlanda-o-como-reducir-la-tasa-de-paro-a-la-mitad-en-cuatro-anos.html> (Acceso: 11-07-2017).

E-Infoma, 2017. *Sigla S.A.* Página web: einforma.com, disponible en: https://www.einforma.com/servlet/app/prod/DATOS_DE/EMPRESA/SIGLA-SA-C_QTI4MzA4NDg0_de-MADRID.html (Acceso: 05-07-2017).

EnglishCom, 2017. *Hábitos y costumbres en EE.UU.* Página web: englishcom.com.mx, disponible en: <http://www.englishcom.com.mx/consejos/habitos-y-costumbres-en-estados-unidos/#9> (Acceso: 23-07-2017).

El país, 2016. *¿En qué países de Europa hay más afición por comer o cenar fuera?* Página web: economia.elpais.com, disponible en: https://economia.elpais.com/economia/2016/09/12/actualidad/1473678098_241599.html (Acceso: 08-07-2017).

El país, 2016. *Datos del INE*. Página web: cincodias.elpais.com, disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/31/economia/1477931081_914694.html (Acceso: 20-07-2017).

El país, 2017. *Estadística de movimientos turísticos en fronteras*. Página web: cincodias.elpais.com, disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/31/economia/1485874616_878101.html (Acceso: 08-07-2017).

El país, 2017. *El proteccionismo de Trump pone en riesgo el sistema multilateral*. Página web: economia.elpais.com, disponible en: https://economia.elpais.com/economia/2017/01/28/actualidad/1485628215_357220.html (Acceso: 13-07-2017).

El país, 2017. *China acelera su ritmo de crecimiento en el primer trimestre*. Página web: economia.elpais.com, disponible en: https://economia.elpais.com/economia/2017/04/17/actualidad/1492397644_585425.html (Acceso: 20-07-2017).

Europa Press, 2015. *España es el destino turístico preferido por los norteamericanos*. Página web: [europapress.es](http://www.europapress.es), disponible en: <http://www.europapress.es/turismo/mundo/noticia-espana-destino-turistico-europeo-preferido-norteamericanos-20150320174636.html> (Acceso: 13-07-2017).

Forbes, 2014. *China's growing food problem/opportunity*. Página web: forbes.com, disponible en: <https://www.forbes.com/sites/jackperkowski/2014/09/25/chinas-growing-food-problemopportunity/#5e10980b4811> (Acceso: 05-07-2017).

Forbes, 2016. *Grupo Vips se hace con el 100% de Starbucks Coffee España*. Página web: [Forbes.es](http://www.forbes.es), disponible en: <http://www.forbes.es/actualizacion/6296/grupo-vips-se-hace-con-el-100-de-starbucks-coffee-espana> (Acceso: 05-07-2017).

Geert Hofstede, 2017. *What about Ireland?* Página web: geert-hofstede.com, disponible en: <https://geert-hofstede.com/ireland.html> (Acceso: 11-07-2017).

Gente Vips, 2017. *Beneficios*. Página web: gentevips.es, disponible en: <http://gentevips.es/beneficios> (Acceso: 16-08-2017).

Grupo Vips, 2016. *Informe de Gestión Responsable*. Página web: grupovips.com, disponible en: <http://www.grupovips.com/sites/default/files/docs/memoria-responsabilidad-corporativa-grupo-vips2016.pdf> (Acceso: 16-08-2017).

Grupo Vips, 2017. *Franquicias Grupo Vips*. Página web: grupovips.com, disponible en: <http://www.grupovips.com/franquicias-grupo-vips> (Acceso: 07-08-2017).

Grupo Vips, 2017. *Entorno de trabajo*. Página web: grupovips.com, disponible en: <http://www.grupovips.com/talento/nuestros-empleados> (Acceso: 25-08-2017).

Grupo Vips, 2017. *Hacemos comunidad*. Página web: grupovips.com, disponible en: <https://www.grupovips.com/quienes-somos/responsabilidad-corporativa/hacemos-comunidad> (Acceso: 30-08-2017).

Igualdad ya, 2016. *Irlanda es el último país en aprobar una legislación destinada a acabar con el tráfico sexual y la explotación comercial*. Página web: equalitynow.org, disponible en: <https://www.equalitynow.org/es/blog/94-6-ireland-passes-historic-law-protect-prostituted-women-and-girls> (Acceso: 11-07-2017).

International Student Agency Ireland, 2017. *Comida típica de Irlanda: sus platos tradicionales*. Página web: isagencyireland.com, disponible en: <http://isagencyireland.com/es/comida-tipica-de-irlanda-sus-platos-tradicionales/> (Acceso: 11-07-2017).

Irish Examiner, 2016. *Irish diners spend €7,5bn on eating out*. Página web: irishexaminer.com, disponible en: <http://www.irishexaminer.com/ireland/irish-diners-spend-75bn-on-eating-out-428704.html> (Acceso: 06-08-2017).

Irlanda, 2017. *Comida tradicional irlandesa*. Página web: ireland.com, disponible en: <http://www.ireland.com/es-es/qu%C3%A9-ver-y-hacer/gastronom%C3%ADa/articulos/comida-tradicional-irlandesa/> (Acceso: 07-08-2017).

La Nación, 2017. *Se incrementa el riesgo político*. Página web: lanacion.com.ar, disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/2020121-se-incrementa-el-riesgo-politico> (Acceso: 13-07-2017).

La Nueva España, 2017. *El Grupo Vips abrirá 80 nuevos locales y creará 1600 empleos*. Página web: lne.es, disponible en: <http://www.lne.es/economia/2017/05/12/grupo-vips-abrira-80-nuevos/2103022.html> (Acceso: 16-08-2017).

La Voz de Galicia, 2016. *Irlanda, Bulgaria y Chipre los más benévolos con las sociedades*. Página web: lavozdegalicia.es, disponible en: https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2016/09/04/irlanda-bulgaria-chipre-benevolos-sociedades/0003_201609G4P34992.htm (Acceso: 20-07-2017).

Pla Barber, J. y León Darder F., 2004. *Dirección de empresas internacionales*. Madrid, editorial Pearson Educación S.A.: primera edición.

QSR Magazine, 2016. *Fast Casual Is the Fastest Growing Foodservice Segment Globally*. Página web: qsrmagazine.com, disponible en: <https://www.qsrmagazine.com/news/fast-casual-fastest-growing-foodservice-segment-globally> (Acceso: 20-07-2017).

Radiotelevisión española, 2016. *China castigará con pena de muerte los casos graves de corrupción*. Página web: rtve.es, disponible en: <http://www.rtve.es/noticias/20160418/china-fija-casos-corrupcion-punibles-pena-muerte/1339280.shtml> (Acceso: 20-07-2017).

Statista, 2017. *Sales of the leading chain restaurants in the United States in 2016*. Página web: statista.com, disponible en: <https://www.statista.com/topics/1135/us-restaurants/> (Acceso: 11-07-2017).

Suffragio, 2017. *What a dup-dependent government means for the U.K.* Página web: suffragio.org, disponible en: <http://suffragio.org/tag/social-democratic-and-labour-party/> (Acceso: 11-07-2017).

Tarziján M. Jorge, 2007. *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago, editorial EdicionesUC: cuarta edición.

Traveler, 2014. *Diez auténticos platos chinos*. Página web: traveler.es, disponible en: <http://www.traveler.es/gastronomia/articulos/platos-autenticos-de-comida-china/5345> (Acceso: 20-07-2017).

Turismo EE.UU., 2017. *Gastronomía de Estados Unidos*. Página web: turismoeuu.com, disponible en: <http://www.turismoeuu.com/gastronomia-de-estados-unidos/> (Acceso: 13-07-2017).

Viaje a China, 2017. *Comer en China*. Página web: viaje-a-china.com, disponible en: <https://www.viaje-a-china.com/guia-de-viaje-china/horas-comidas-china.htm> (Acceso: 23-07-2017).

Vips, 2017. *La historia de Vips*. Página web: vips.es, disponible en: <https://www.vips.es/conocenos> (Acceso: 07-08-2017).