



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2019-2020**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE REGMA**

**REGMA INTERNATIONALIZATION PLAN**

AUTORA: Paula Rodríguez Blanco

DIRECTORA: María Obeso Becerra

SEPTIEMBRE 2020

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>2. SOBRE LA EMPRESA</b> .....	7
<b>3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	9
<b>4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	10
<b>4.1 ELECCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL</b> .....	10
<b>4.1.1 Portugal</b> .....	11
4.1.1.1 Factores contextuales.....	11
4.1.1.2 Ajuste producto-mercado.....	13
<b>4.1.2 Francia</b> .....	16
4.1.2.1 Factores contextuales.....	16
4.1.2.2 Ajuste producto-mercado.....	17
<b>4.1.3 Italia</b> .....	20
4.1.3.1 Factores contextuales.....	20
4.1.3.2 Ajuste producto-mercado.....	21
<b>4.1.4 Elección del país de entrada</b> .....	24
<b>4.2 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA</b> .....	24
<b>4.3 OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE</b> .....	25
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	26
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	27

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Estado financiero de Regma .....	8
Tabla 4.1: Matriz de selección de mercados .....	10
Tabla 4.2: Matriz de selección de mercados completa .....	24

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Indicador Sintético de Actividad Exportadora (ISAE) .....	6
Gráfico 2.1: Junta de administración .....	7
Gráfico 2.2: Accionistas .....	7
Gráfico 4.1: Evolución del PIB per cápita de Portugal .....	14
Gráfico 4.2: Evolución de la población total de Portugal.....	14
Gráfico 4.3: Evolución del PIB per cápita de Francia .....	18
Gráfico 4.4: Evolución de la población total de Francia .....	19
Gráfico 4.5: Evolución del PIB per cápita de Italia.....	22
Gráfico 4.6: Evolución de la población total de Italia.....	23

## RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado trata sobre el plan de internacionalización de una pequeña empresa cántabra que pretende crecer a nivel mundial aprovechando las oportunidades que le ofrecen los nuevos mercados. Muchos estudios corroboran que las empresas se vuelven mucho más rentables una vez que deciden operar a nivel internacional.

La empresa estudiada en este trabajo es Regma, S.A, dedicada a la confitería y la elaboración de helados artesanales. Ha sido elegida debido a que en los últimos años ha obtenido unos resultados favorables. Esto indica que es un buen momento para empezar a realizar operaciones en otros mercados y así también demuestra que las pequeñas empresas pueden internacionalizarse antes de conquistar todo su territorio nacional.

Para realizar este estudio se han tenido en cuenta tres países pertenecientes a la Unión Europea: Portugal, Francia e Italia. Tras estudiar diferentes elementos como los factores contextuales y el ajuste producto-mercado, se ha completado la matriz de selección de mercados. Esta matriz nos ha indicado que el mercado más favorable para la empresa es Portugal, ya que ofrece unas buenas expectativas de crecimiento y un riesgo económico y político aceptable.

Se trata de un mercado que está muy fragmentado, por lo que hay competencia en todo el país, pero con una concentración ligeramente superior en Lisboa, por ser la capital. Por ello, es mejor optar por instalarse en otras ciudades con gran afluencia de turistas que no estén no tan saturadas de competencia, como pueden ser Oporto o Braga.

Una vez seleccionado el lugar donde la empresa se va a internacionalizar, se ha estudiado el método de entrada que se va a utilizar. Mediante el modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas se ha llegado a la conclusión que el mejor método de entrada sería a través de una filial, ya que se obtiene una gran expansión con un riesgo bajo.

## **ABSTRACT**

This End of Degree paper addresses the internationalization plan of a small cantabrian company which expects to grow globally taking advantage of the opportunities offered by new markets. Many studies corroborate that companies become much more profitable once they decide to operate internationally.

The company studied in this paper is Regma, S.A, dedicated to the confectionery and the elaboration of artisan ice creams. It has been chosen because in the last few years it has obtained favourable results. This indicates that it is a good moment to start operating in other markets and that way, it also demonstrates that small companies can internationalize before conquering their entire national territory.

In order to conduct this study, three countries which belong to the European Union have been considered: Portugal, France and Italy. After studying different elements such as contextual factors and product-market adjustment, the market selection matrix has been completed. This matrix has indicated that the most favourable market for the company is Portugal, as it offers good growth expectations and an acceptable economic and political risk.

It is a market which is very fragmented, so there is competition throughout the country, but with a slightly higher concentration in Lisboa, as it is the capital. For that reason, it is a better choice to settle into other cities with a large influx of tourists which are not as flooded with competition as other cities, such as Oporto o Braga.

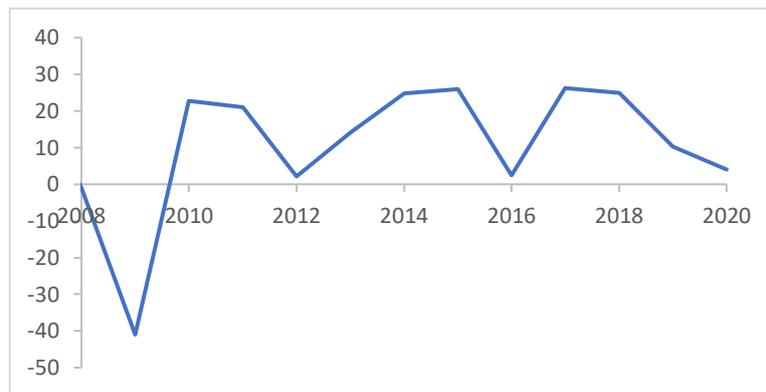
Once the place where the company is going to internationalize has been selected, the entry method that will be used has been studied. Using the model based on the Theory of Organizational Capacities, the conclusion is that the best entry method would be through an affiliated company, because it can achieve a large expansion with a low risk.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este estudio se centra en la investigación de las opciones de internacionalización de una de las mayores empresas cántabras de repostería y helados artesanales: Regma, S.A.

España se encuentra en un momento en el que se está recuperando de una ligera caída del Indicador Sintético de Actividad Exportadora (ISAE), ya que desde 2018 ha caído desde 25,8 puntos a 4 puntos. Sin embargo, en el primer trimestre de 2020 se ha mantenido constante respecto al trimestre anterior (Ministerio de industria, comercio y turismo, 2020).

Gráfico 1.1: Indicador Sintético de Actividad Exportadora (ISAE)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de industria, comercio y turismo.

Según un estudio realizado se estima que el 80% de las pymes españolas llevarán a cabo una expansión internacional, ya que para el 45% de ellas es más rentable que el mercado doméstico. Las empresas que han optado por la internacionalización han crecido de media un 40% (Cámara de Comercio, 2015).

El objetivo de dicho trabajo es comparar diversos mercados factibles para la internacionalización de la empresa, teniendo en cuenta las oportunidades y las dificultades que tiene cada uno de ellos.

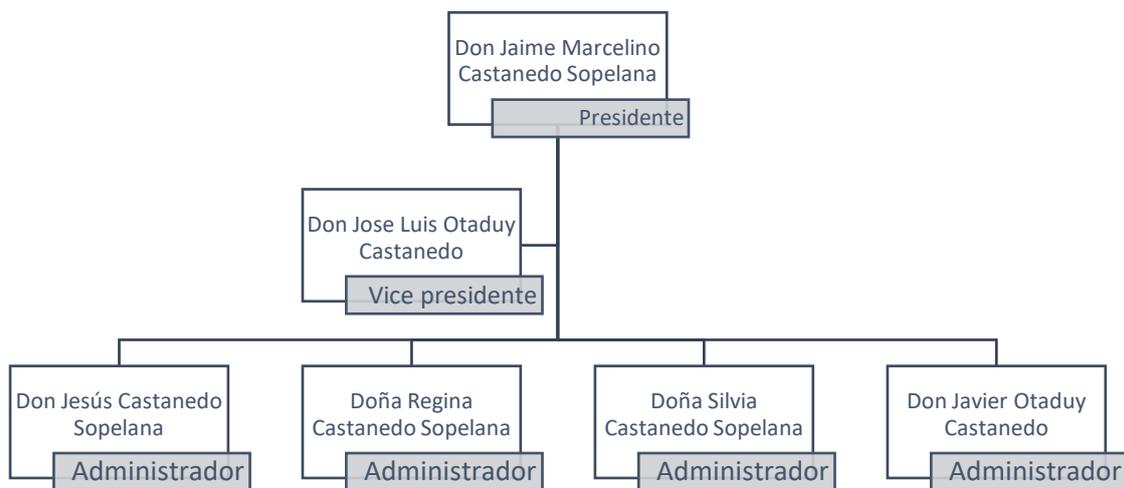
El trabajo se divide en varias partes. La primera de ellas trata sobre la empresa, se va a analizar su historia a lo largo de los años, su estructura interna y por último su estado financiero para asegurarse así de que se trata de una empresa que puede hacer frente a las dificultades que conlleva salir del mercado doméstico. Después se van a estudiar los principales motivos por los que la internacionalización es la mejor opción para dicha empresa. Una vez analizado esto, se va a proceder a hacer un plan de internacionalización en el que a través de una matriz de selección de mercados se estudia cual sería el mejor país para realizar la operación. Una vez seleccionado el país más óptimo se va a realizar un estudio sobre cuál será el mejor método de entrada. Por último, se realizarán unas conclusiones con los resultados obtenidos de dicho estudio.

## 2. SOBRE LA EMPRESA

Regma, S.A. tiene una forma jurídica de sociedad anónima y sus códigos en el CNAE son 1042, 4724, 1082 y 4729 que están relacionados con la elaboración de helados y la confitería.

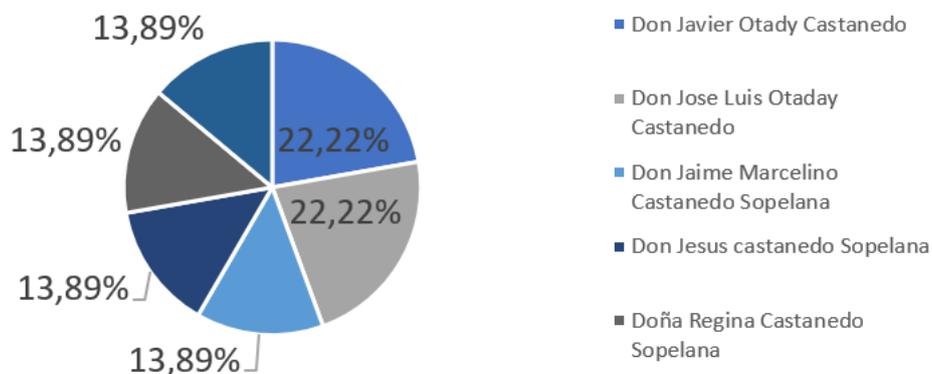
La empresa comenzó su actividad en 1933 en Santander a manos de Marcelino Castanedo Miera, aunque la sociedad no se formó hasta años más tarde, en noviembre de 1975. Actualmente el director ejecutivo es Don Jaime Marcelino Castanedo Sopolana, nieto del fundador, y su junta de administración está compuesta por otras 5 personas, todas ellas pertenecientes a la familia Castanedo. Siendo estas mismas personas los accionistas de la empresa, teniendo el porcentaje que se muestra en el gráfico 2.2.

Gráfico 2.1: Junta de administración



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Gráfico 2.2: Accionistas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

La empresa cuenta con tres líneas principales de producto: helados, dulces y salados. La línea de helados se basa en barquillos, bombón helado, helado, nata montada, tarta helada de whisky y tarta de San Marcos. El resto de tartas, los pasteles, la bollería y los bombones formarían parte de la línea de dulces. Por último, la línea de los salados estaría formado por canapés, tartaletas, aperitivos, empanadas y hojaldres (Regma, 2020).

Actualmente la empresa tiene un total de 36 puntos de venta, entre ellos veinticinco son heladerías, siete son confiterías y cuatro cafeterías. Gran parte están situados en Cantabria, aunque también tiene presencia lugares colindantes a esta comunidad como Llanes, Gijón, Ribadesella y Aguilar de Campoo. Esto hace un total de 104 empleados, número que ha ido incrementando año tras año.

Así mismo, en el año 2016, Regma se alió con Rodilla, famosa empresa de restauración madrileña, para comercializar sus helados en los más de 100 restaurantes que la empresa tiene a lo largo de toda la geografía española (Restauración News, 2016).

*Tabla 2.1: Estado financiero de Regma*

	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado de explotación	5.123.794	5.226.429	5.918.302	6.519.811	7.235.581
Beneficio neto	538.893	523.700	604.025	713.208	1.023.589
Fondos propios	5.672.610	5.984.919	6.537.263	7.136.154	7.993.900
Total pasivo	2.643.026	2.601.624	3.461.630	2.923.518	2.444.859
Pasivo fijo	1.895.643	1.890.712	2.243.307	1.874.521	1.637.263
Pasivo Circulante	747.383	710.912	1.218.323	1.048.997	807.596
Total activo	8.315.636	8.586.543	9.998.893	10.059.672	10.438.759
Activo fijo	7.623.789	7.881.514	8.145.770	8.290.741	8.019.620
Activo circulante	691.847	705.029	1.853.123	1.768.930	2.419.136
Fondo de maniobra	215.893	140.734	267.406	344.983	239.033
Liquidez	0,93	0,99	1,52	1,69	3,00
Endeudamiento	31,78%	30,30%	34,62%	29,06%	23,42%
ROA	8,10%	7,75%	8,30%	9,53%	13,15%
ROE	11,87%	11,12%	12,70%	13,43%	17,17%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sabi

Según el estado económico-financiero podemos destacar que sus ingresos de explotación en 2018 fueron de 7.235.581€, habiendo aumentado en casi un millón de euros desde 2017, su mayor incremento en los últimos años. En los últimos 5 años el beneficio neto obtenido por la empresa ha aumentado en un 189,94%, pasando de 538.893€ en 2015 a 1.023.589€ en 2018.

El fondo de maniobra que se observa es positivo en los últimos años, indicando que la empresa está financiada principalmente con recursos permanentes. Esto significa que la empresa puede hacer frente a todas las deudas que vencen a corto plazo, así como realizar algunas nuevas inversiones.

Según los principales ratios podemos observar que la empresa presenta un buen nivel de liquidez ya que siempre se ha mantenido cerca de la unidad, excepto en el último año. Esto le permitirá cancelar alguna deuda a largo plazo para no tener tantos fondos ociosos. Así mismo también cuenta con un nivel muy bajo de endeudamiento.

Los ratios de rentabilidad económica (ROA) y rentabilidad financiera (ROE) nos indican que se trata de una empresa rentable.

### 3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

A pesar de que Regma se encuentra exclusivamente en la comunidad de Cantabria y lugares cercanos a la provincia, ha crecido exponencialmente en los últimos años. Por ello hay varios motivos por los que considerar que la empresa pase a formar parte de las *born global* que son empresas que deciden internacionalizarse en un periodo muy cercano al momento de su nacimiento (Leiva y Dander, 2008).

Los motivos pueden tener diferentes naturalezas, pueden clasificarse generalmente en factores *push* y *pull*. Los factores *push* hacen referencia a los diferentes problemas o dificultades que se tiene en el mercado doméstico, donde la empresa ya no tiene posibilidades de crecimiento ni desarrollo. Los factores *pull* son los que “se asocian a una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales” (Barber y Dander, 2004, pp. 47).

Respecto a los factores *push* de esta empresa cabe destacar la intensa competencia que existe en España, ya que hay más de 4.000 empresas con los mismos códigos de Regma, S.A. en el CNAE, es decir que se dedican a lo mismo (El economista, 2020). Al haber tantas empresas a nivel nacional se puede decir que se trata de un mercado que ya está muy saturado y hay pocas posibilidades de seguir creciendo.

La inestabilidad política en el mercado doméstico de la empresa también es un motivo importante a tener en cuenta, ya que se comenzó el año 2020 con muchos interrogantes. Los presupuestos generales del estado en los que se hace referencia a todos los gastos e ingresos de la administración pública siguen siendo los mismos desde hace dos años debido a que no se llegaba a un acuerdo, cuando normalmente dichos presupuestos deberían tener carácter anual (El economista, 2020). Esto hace pensar que es mejor opción internacionalizarse a países con un sistema político más sólido.

En cuanto a los factores *pull* cabe destacar la relación con sus principales competidores internacionales, como puede ser la empresa *Amorino*. Esta empresa comenzó en Italia pero rápidamente empezó a comercializar sus productos en España. Muchas otras empresas extranjeras se están introduciendo en el país doméstico de Regma, por lo que es un buen momento para convertir esta amenaza en una oportunidad, internacionalizándose en el mercado de origen de dichos competidores.

Así mismo, la población de otros países crece con mayor rapidez que en España, como ocurre en el caso de Francia. En la actualidad el país francés cuenta con una población total de casi 68 millones de personas y se prevé que siga aumentando hasta los 69,5 millones. Esto va a suponer una diferencia de 17 millones de personas con el mercado doméstico a largo plazo, lo que se traduce en una mayor demanda del producto (United States Census Bureau, 2020).

Otro factor importante a tener en cuenta es el ahorro de los costes por la disminución de los impuestos que debe pagar la empresa por cada trabajador. En España este porcentaje es del 23%, mientras que en otros países como Portugal es del 19%. Esto supone una disminución del 4% sobre el sueldo bruto de cada trabajador (Instituto Económico Molinari, 2016).

Teniendo en cuenta todo lo analizado en este apartado podemos deducir que la decisión de internacionalizarse en este momento es idónea para esta empresa.

## 4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Se va a realizar un plan de internacionalización para la empresa Regma, S.A. En primer lugar se va a analizar los posibles mercados a los que trasladarse y más tarde se va a estudiar cual es la forma de introducción que proporciona un mayor número de oportunidades en dicho mercado.

La estrategia internacional se define como “los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales” (Barber y Dander, 2004, pp. 46).

### 4.1 ELECCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL

Para llevar a cabo un estudio sobre el país más adecuado para la internacionalización de esta empresa se va a realizar un estudio sobre las oportunidades que nos puede ofrecer cada mercado y los posibles riesgos que conllevan. Para ello se va a utilizar una matriz de sección de mercados que será la siguiente:

*Tabla 4.1: Matriz de selección de mercados*

	Portugal	Francia	Italia
<b>Factores contextuales</b> A: Aceptable ; NA: No aceptable			
Riesgo económico y político			
Diversidad cultural			
<b>Ajuste producto-mercado</b> 1: desfavorable; 5:muy favorable			
Ajuste producto			
Tamaño mercado y crecimiento			
Estructura competitiva			
<b>Total</b>			

Fuente: Elaboración propia a partir de Barber y Darder

Con dicha matriz se va a analizar los factores contextuales y el ajuste producto – mercado que hay que realizar en cada nuevo posible destino. Los destinos seleccionados para dicho estudio serán Francia, Portugal e Italia, no solo por su proximidad cultural, sino también porque todos ellos se encuentran entre las 10 mejores posiciones en la segunda edición del Índice CaixaBank para la internacionalización (CaixaBank Research, 2018). Así mismo también se ha tenido en cuenta que Portugal tiene el impuesto que debe pagar la empresa por cada trabajador más bajo que España, Francia cuenta con un gran aumento de la población a largo plazo y por lo tanto supone un incremento de los posibles clientes potenciales, y que Italia es la cuna del helado artesanal.

Los factores contextuales se dividen en: riesgo económico y político y diversidad cultural. Contabilizados como aceptables o no aceptables según sean o no favorables para la internacionalización de la empresa.

El riesgo económico y político se va a analizar respecto a algunos indicadores macroeconómicos como puede ser el PIB o la tasa de desempleo. En este caso la cotización de la moneda no es un aspecto relevante ya que los países estudiados forman parte de la Unión Europea. También se tendrá en cuenta el riesgo-país que se define como: “posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa exterior localizada en dicha economía” (Barber y Darder, 2004, pp. 61).

En cuanto a las diferencias culturales, todos los países de estudio forman parte de la misma clasificación que España, son latino-europeos, pero a pesar de esto existen algunas diferencias entre ellos (S. Ronen y O. Shenkar, 1985).

Respecto al ajuste producto – mercado se divide en tres secciones: Ajuste producto, tamaño mercado y crecimiento y estructura competitiva. Contabilizándose todos ellos en una escala del 1 al 5, siendo el 1: desfavorable y el 5: muy favorable.

En ajuste del producto vamos a analizar si se necesitan realizar cambios en el producto, así como si se necesita un mayor esfuerzo de marketing. Para identificar el tamaño de la empresa y el posible crecimiento que se puede obtener será importante analizar la demanda del producto ofertado. Por último, respecto a la estructura competitiva, analizaremos cuales son las barreras de entrada impuestas por las condiciones o los gobiernos locales que pueden dificultar tal internacionalización.

#### **4.1.1 Portugal**

Portugal forma parte de la Unión Europea desde el 1 de enero de 1986 y desde el 26 de marzo de 1995 también forma parte del espacio Schengen, esto quiere decir que los turistas y los empresarios pueden circular libremente sin controles fronterizos. Tiene una superficie total de 92.226 km cuadrados y una población de 10.276.617 habitantes (Unión Europea, 2020). Se sitúa haciendo frontera por el norte y por el este con el mercado doméstico de la empresa y su capital es Lisboa.

##### *4.1.1.1 Factores contextuales*

En primer lugar, se va a realizar el estudio del riesgo económico y político, lo que nos va a indicar la estabilidad y el nivel de desarrollo de este país. Para ello se van a utilizar algunos de los indicadores macroeconómicos más importantes.

El PIB, es decir, el Producto Interior Bruto del país en 2019 ha crecido en un 2,2% en comparación con el año 2018, situándose en 212.303 millones de euros. Esto supone un incremento de 7.998 millones de euros y se posiciona así en el puesto número 48 del ranking en el que se tiene en cuenta 196 países (Datosmacro, 2020).

La tasa de desempleo más elevada se registró en enero de 2013, alcanzando un valor de 17,4% y desde ese momento se ha ido reduciendo hasta alcanzar un valor de 6,5% sobre la población activa del país en febrero de 2020. Esto supone una pequeña mejora

de 0,4% respecto al año 2019, que tenía un valor de 6,9%. Así mismo, también existe una pequeña diferencia de un 1% entre hombres y mujeres, siendo mayor en el caso de estas últimas (Datosmacro, 2020).

En cuanto al Salario Mínimo Interprofesional (SMI), que es la cantidad mínima que un trabajador debe recibir a cambio de una jornada legal de trabajo, se ha fijado en 740,8€ mensuales, lo que hace un total de 8.890€ al año. Esto ha supuesto un incremento del 5,8% respecto al año anterior, es decir, ha aumentado en 40,8€ mensuales. El incremento sufrido en este último año ha sido superior al aumento del IPC, que fue del 0,4%, por lo que se deduce que los trabajadores portugueses han ganado poder adquisitivo (Datosmacro, 2020).

Su economía se basa principalmente en la hostelería, la restauración y el transporte (24,9%), lo que supone un aumento de un 1% respecto a España. La gran mayoría de sus exportaciones van a la UE (76%), de las cuales tan solo el 25% corresponden a España, en cambio las importaciones recibidas de nuestro país corresponden a un 31% (Unión Europea, 2020).

Portugal es considerado uno de los países más endeudados del mundo respecto al PIB. En 2019 su deuda pública fue de 249.980 millones de euros, lo que supone un 117,1% del PIB del país. En comparación con el año 2018 aumentó en 837 millones de euros y supuso una caída de 4,5 puntos, ya que la deuda ese año fue de 122,2% del PIB (Datosmacro, 2020).

El índice riesgo-país puede descomponerse en tres tipos. En primer lugar tenemos el riesgo político “asociado a la probabilidad de expropiación o nacionalización del sector privado, con o sin compensación”. En segundo lugar encontramos el riesgo administrativo que “hace referencia a las implicaciones para la libertad económica derivadas de las medidas de los Gobiernos”. Y por último el riesgo soberano que es “ el riesgo asumido por los prestamistas internacionales en sus operaciones de crédito con instituciones públicas y Estados” (Barber y Dander, 2004, pp.61).

En el caso de Portugal el riesgo político está afectado por las elecciones que se convocaron en 2019, en las cuales el Partido Socialista de Portugal estuvo al borde de conseguir la mayoría absoluta. El riesgo administrativo es muy bajo debido a que los dos países forman parte de la Unión Europea, por lo que no existen barreras a la importación. En cuanto al riesgo soberano se puede decir que el interés de un bono portugués está por debajo del bono español, por lo que se deduce que se financia más barato que España.

Teniendo en cuenta todo esto, el riesgo-país asociado con Portugal tiene una puntuación de 65 sobre 100 en el año 2020, lo que indica que es un país con un riesgo aceptable. Su índice ha ido creciendo en los últimos años, aunque no ha conseguido convertirse en uno de los países más seguros de toda Europa (Euromoney, 2020).

Teniendo en cuenta estos factores relacionados con el riesgo político y económico se puede concluir que es un riesgo aceptable para la empresa.

En cuanto a las diferencias culturales que hay entre Portugal y España se puede decir que son escasas, aunque algunas se puede encontrar algunas. Estos dos países han estado estrechamente ligados y forman parte de los países latino-europeos que Ronen y Shenkar identificaron en su clasificación (S. Ronen y O. Shenkar, 1985).

Desde 1835 han existido diferentes tratados entre los dos países haciendo que la convivencia entre los dos estuviese más ligada. En los últimos años se ha firmado un

acuerdo de cooperación en materia de defensa y otro que establece la línea de cierre de las desembocaduras de los ríos Miño y Guadiana y se delimitan los tramos internacionales de ambos ríos (Exteriores, 2020).

Los dos países se encuentran en la Península Ibérica, lugar estratégico de comercio desde la antigüedad. Su cercanía ha llevado a que muchos españoles formen su vida en el país vecino, llegando a ser 14.274 habitantes de nacionalidad española (INE, 2020). Esto también sería un punto a favor si los directivos quisieran tener un acercamiento previo.

En cuanto al idioma, la lengua oficial de este país es el portugués, similar en morfología y sintaxis al español al derivar ambas del latín. También existe una gran diferencia en cuestión de horarios, ya que España suele ir una hora adelantada a su huso horario correspondiente. Mientras que en España es costumbre comer a las 15:00, en Portugal la hora más habitual son las 13:00, esto afecta también a la hora de cenar y acostarse (24 time zones, 2020).

Según estos datos podemos concluir que el riesgo en cuanto a la diferencia cultural que puede asumir la empresa es aceptable.

#### 4.1.1.2 *Ajuste producto-mercado*

##### - **Ajuste producto.**

En primer lugar, vamos a analizar si es necesario ajustar el producto en este nuevo mercado. En este caso habrá que realizar una pequeña inversión en sustituir el etiquetado original de los productos por otro en el idioma oficial del país, el portugués. Esto se debe a que desde diciembre de 2014 la Ley de información Alimentaria (alérgenos), que afecta a toda la Unión Europea, dicta que cualquier proveedor de alimentos debe informar sobre los ingredientes alérgenos que pueden contener sus productos. Así mismo, al igual que en toda la Unión Europea, también está obligado a realizarlo en un tipo de letra que permita diferenciarlos con facilidad. Entre los productos que tiene que diferenciar de forma obligatoria y los que más afectan a este tipo de empresa son: lácteos, gluten, frutos de cáscara, granos de sésamo, cacahuetes y huevos (Coformación, 2020).

Regma cuenta con una carta de sabores de helados muy limitada, centrándose tan solo en los sabores tradicionales como nata, turrón, chocolate o vainilla. Para competir con las heladerías tradicionales de Portugal va a tener que ampliar su carta con algunos sabores más modernos, para así responder a las exigencias de los clientes. Por ejemplo, una de las heladerías más famosas de Lisboa, *Nannarella Gelati allá Romana*, tiene sabores como oreo, caramelo o pistacho además de los sabores tradicionales que se han mencionado anteriormente.

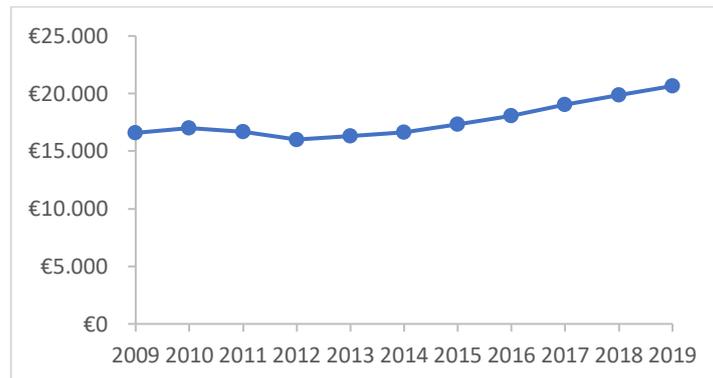
Por todo esto la puntuación de Portugal en este apartado es de 5 puntos sobre 5, ya que los cambios que se necesitan hacer son mínimos.

##### - **Tamaño y crecimiento.**

En segundo lugar, vamos a realizar un análisis sobre el tamaño del mercado y las oportunidades de crecimiento que presenta. Podemos observar que el PIB per cápita portugués sufrió un pequeño periodo de regresión durante los años 2010 y 2012, debido

a la gran crisis económica que sufrió toda la Unión Europea en 2009. A partir de ahí ha ido mejorando año tras año, llegando a alcanzar los 20.660€ en 2019.

Gráfico 4.1: Evolución del PIB per cápita de Portugal



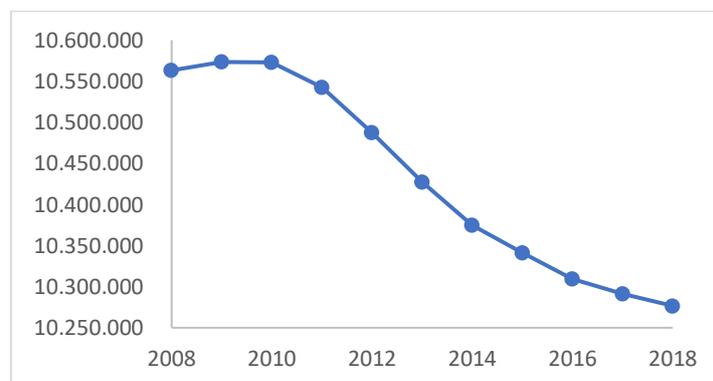
Fuente: Elaboración propia a partir datos de Datosmacro

En el hogar portugués, el 16% de los gastos totales de un hogar es debido al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas según datos de 2017. Tan solo es superado por el gasto realizado en la vivienda, agua y demás suministros. Esto conlleva que los portugueses gasten un 3,7% más en estos productos que los españoles, para los que supone un 12,3% de los gastos totales (Santander Trade, 2020).

La población de Portugal se ha ido reduciendo con el paso de los años, por lo que hay menos consumidores potenciales para la empresa. En 2018 la población era de 10.276.617 habitantes, lo que supuso un descenso de 14.410 personas. La densidad de población media fue constante en 112 habitantes por km<sup>2</sup> durante los años 2014-2017, pero en 2018 descendió a 111 personas por km<sup>2</sup> (Datosmacro, 2019).

Así mismo también se trata de una población muy envejecida ya que el 20,7% de todos los habitantes del país son mayores de 65 años. Este tramo de edad es el que menos helados y repostería consume por lo que los clientes potenciales se ven reducidos. Los niños, es decir, el tramo entre los 0 y los 14 años tan solo representan el 14,13% de la población total. Esto es así debido a que la tasa de natalidad del país es muy baja, de tan solo el 8,3% (Datosmacro, 2019).

Gráfico 4.2: Evolución de la población total de Portugal



Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro

Teniendo en cuenta estos datos, se puede decir que las expectativas de crecimiento son positivas aunque la población este descendiendo. Por todo ello obtiene una puntuación de 4 puntos sobre 5.

- **Estructura competitiva.**

Por último, se va a realizar un estudio de la estructura competitiva, que se define como “un análisis de los productos de la empresa frente a los de los competidores”. Para ello se va a tener en cuenta el número total de competidores que la empresa tiene en el país, el ritmo de crecimiento de la industria, la diferenciación de productos, las barreras de salida y movilidad, así como las barreras existentes de entrada (Barber y Darder, 2004, pp 63).

Se van a utilizar dos de las cinco fuerzas del Modelo de Porter (1979). Estas dos fuerzas son: intensidad de la competencia y competidores actuales.

El turismo de Portugal no ha dejado de crecer en los últimos años, en 2019 se registraron 27 millones de turistas, lo que supuso un aumento del 7,3% respecto al año anterior. Esto es debido a la mayor afluencia de habitantes de Reino unido, Alemania y España. Su mayor subida fue registrada en 2017, siendo del 12,9%, momento en el que por primera vez superó los 24 millones de turistas (Hosteltur, 2020).

El sector en el que se encuentra la empresa Regma, S.A. es un sector que se encuentra en un periodo de madurez, que es la tercera fase del ciclo de vida de un producto. En esta etapa la empresa no solo tiene que competir en precio, sino que también tiene que trabajar otros factores que le hagan diferenciarse de la competencia, en el caso de Regma se trata de la elaboración de helados únicamente con productos naturales.

En cuanto a los competidores que se pueden encontrar en Portugal, están localizados principalmente en las zonas con mayor turismo del país. Los competidores internacionales sería las cadenas heladeras principalmente, aunque estas no suponen una amenaza directa ya que no suelen utilizar productos de tan alta calidad como las heladerías tradicionales.

Hay gran número de competidores locales, sobre todo en la capital, Lisboa, ya que son heladerías muy conocidas a lo largo de la historia portuguesa. Algunos ejemplos pueden ser *Santini*, *Nannarella Gelati allá Romana* o *Gelato Davvero*. A *Santini* se le conoce como “el rey de los helados” y tiene un sistema de negocio muy parecido a Regma, ya que no solo se dedica a la elaboración de helados, sino que también ofrece productos de repostería (Iberismos, 2018).

Las barreras de movilidad que podemos encontrar no suponen un coste excesivo ya que tanto la elaboración como la maquinaria que se utiliza para ello no son complejos, por lo que no es complicado moverse a otro destino.

En cuanto a las barreras de salida tampoco son muy fuertes ya que a la hora de deshacerse del negocio, no es complicado vender la maquinaria ni el mobiliario necesario en la tienda.

Por otro lado, las barreras de entrada en el país no son muy significantes ya que la única dificultad que existe es el gasto económico que no es muy elevado, por lo que el número de competidores potenciales es elevado.

Después de haber analizado la estructura competitiva, la puntuación que obtiene es de 4 puntos sobre 5.

## 4.1.2 Francia

Francia hace frontera al suroeste con España y forma parte de la Unión Europea desde el 1 de enero de 1958 y desde el 26 de marzo de 1995 también forma parte del espacio Schengen. Su capital coincide con la ciudad más poblada, París. Es el país con mayor superficie de la EU alcanzando los 633.189,6 km cuadrados y su población es de 67.012.883 habitantes (Unión Europea, 2020).

### 4.1.2.1 Factores contextuales

El PIB de Francia en 2019 ha crecido en un 1,3% en comparación con el año anterior, llegando así a los 2.418.997 millones de euros, suponiendo una diferencia de 65.907 millones de euros. A pesar de esta buena cifra, en el primer trimestre de 2020 sufrió una gran caída de -5,8%, siendo la cifra de 576.862 millones de euros. Con esta cifra se sitúa en el sexto puesto en el ranking del PIB trimestral en el que se tienen en cuenta 50 países (Datosmacro, 2020).

La tasa de desempleo de Francia en marzo de 2020 se situó en 8,4% sobre la población activa, habiendo tan solo una diferencia de 0,2% entre hombres y mujeres, siendo 8,3% y 8,5% respectivamente. Si se compara con 2019 podemos observar que se ha mantenido constante ya que la tasa de desempleo también fue de 8,4% (Datosmacro, 2020).

El SMI francés es uno de los más elevados de la Unión Europea, situándose en 2020 en 1.539,4€ mensuales, haciendo un total de 18.473€ anuales. Los trabajadores han ganado poder adquisitivo ya que el aumento de 18,2€ respecto al año anterior es mayor que el aumento del IPC, que fue un 1,5% (Datosmacro, 2020).

La economía de este país se basa principalmente en la administración pública, la sanidad y los servicios sociales. El comercio, la hostelería y la restauración pasarían a un segundo puesto, aunque aun así supone un 17,8% de la economía total. Esto conlleva una diferencia importante respecto a España, ya que estos sectores suponen casi el 24% (Unión Europea, 2020).

Respecto a las importaciones y las exportaciones, este país no tiene mucha relación con España, ya que tan solo el 8% de las exportaciones de Francia tiene como destino nuestro país. En cuanto a las importaciones, el 69% procede de la Unión Europea, principalmente de Alemania, Bélgica y Países Bajos (Unión Europea, 2020).

Al igual que sucedió en el país estudiado anteriormente, Francia también es uno de los más endeudados del mundo, su deuda pública en 2019 alcanzó los 2.380.106 millones de euros, lo que significa un aumento de 64.840 millones de euros respecto al año anterior. Si se compara con el PIB del país también se puede observar una caída de 0,3 puntos, ya que en 2019 alcanzó el 98,1% y en 2018 el 98,4% (Datosmacro, 2020).

Siguiendo la misma estructura que anteriormente, el riesgo-país se va a analizar según tres tipos. En primer lugar el riesgo político está marcado por las últimas elecciones municipales que se produjeron en el país, en las que el presidente Emmanuel Macron presenció una gran abstención. El riesgo administrativo, al igual que sucedía en Portugal, es bajo, ya que al tratarse de dos países que se encuentran en la Unión Europea, no existen barreras para la importación. En cuanto al riesgo soberano, la

deuda pública de Francia ha aumentado en los últimos meses debido al aumento del gasto y a la caída de las actividades.

Teniendo en cuenta todo esto, el riesgo-país de Francia se sitúa en los 69 puntos en el año 2020, lo que significa que tiene un riesgo moderado, posicionándose como uno de los países menos riesgosos de los que se están estudiando. En 2019 presentaba una puntuación más baja, por lo que suponía mayor riesgo, esto nos indica que su puntuación irá mejorando a lo largo del tiempo (Euromoney, 2020).

Así mismo, el país está luchando para implementar algunas reformas contra los socialistas lo que provocó dos meses de huelgas y manifestaciones, alterando así la vida cotidiana de millones de franceses (Euromoney, 2020).

Teniendo en cuenta todos los factores estudiados se puede concluir con que el riesgo económico y político es aceptable.

En cuanto a las diferencias culturales se puede observar que se trata de un país que por su cercanía y la relación que ha tenido a lo largo de los años con España tiene unas tradiciones y creencias muy similares. Su primer acuerdo data de 1856 delimitando la frontera desde la desembocadura del Bidasoa hasta el punto de unión con el Departamento de los Bajos Pirineos, Aragón y Navarra. El último tratado entre los dos países fue en 2017, acordando el “canje de Cartas entre España y Francia reconociendo la transferencia de competencias del Comandante de Marina de Bayona al Delegado de Mar y Litoral, del Departamento de Pirineos Atlánticos, en el marco del Convenio entre España y Francia relativo a la pesca en el Bidasoa y Bahía de Higuier, de 14 de julio de 1959” (Exteriores, 2020).

El idioma hablado es el francés, similar al español ya que ambos proceden del latín. En los colegios e institutos españoles se ofrece la enseñanza de este idioma como segunda lengua extranjera, siendo la primera el inglés. Esto permite tener conocimientos sobre la lengua francesa desde edades muy tempranas.

Otro tema a destacar son las diferencias horarias que existen respecto a España, al igual que pasaba en Portugal, Francia sigue el horario europeo, por lo que existen diferencias con la hora habitual de comer o cenar. Así mismo, los franceses destacan por ser unas personas muy puntuales, al contrario que los españoles. En Francia se considera una falta de respeto llegar tarde a una reunión de trabajo.

Con todo esto se puede decir que la diferencia cultural entre los dos países es aceptable.

#### 4.1.2.2 *Ajuste producto-mercado*

##### **- Ajuste producto.**

Al igual que en el caso anterior, hay que realizar un pequeño cambio en el etiquetado del producto, ya que todos los productos comercializados en el país deben llevar al menos una reseña en el idioma mayormente hablado por los habitantes de Francia, el francés. Así mismo también es obligatorio la correspondiente indicación del lugar de origen “Hecho en España” y será controlado en aduanas (Santander Trade, 2020).

En Francia las heladerías tradicionales también cuentan con una carta de sabores de helados muy extensa, teniendo tanto los sabores más usuales como sabores más

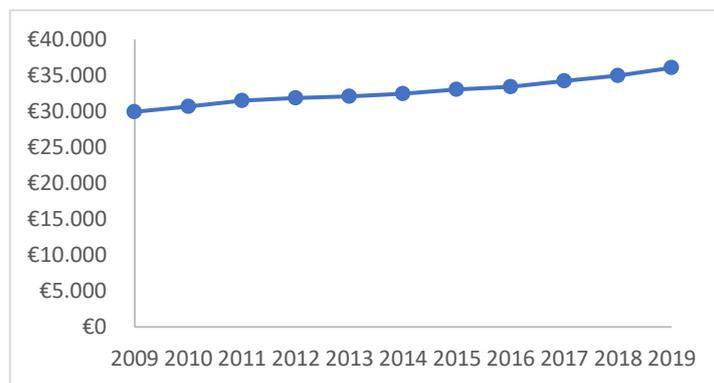
modernos. Para que Regma pueda competir con ellas tendrá que ampliar los sabores que ofrece a sus clientes.

Después de haber analizado esto, se puede concluir que el ajuste de mercado obtiene una calificación de 4 puntos sobre 5.

- **Tamaño y crecimiento.**

A continuación se va a analizar el crecimiento potencial que tiene el país. Francia cuenta con el PIB per cápita más estable de los países estudiados en este trabajo. No presenta mucha variación entre un año y otro, pero su tendencia es siempre positiva. En el año 2019 alcanzó un valor de 36.060€ al año, muy superior al de España en ese mismo año, que fue de 26.440€.

*Gráfico 4.3: Evolución del PIB per cápita de Francia*



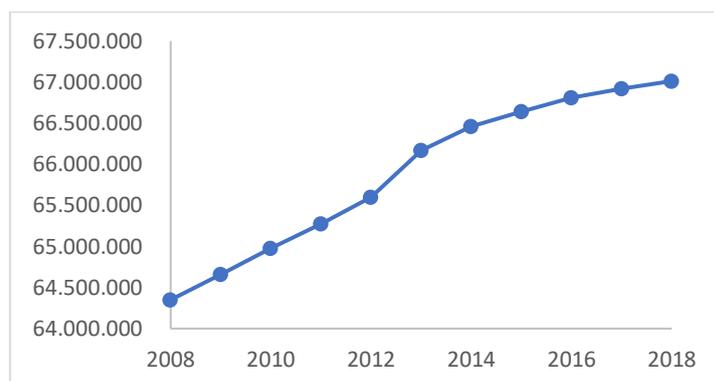
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Datosmacro.

Esta gran diferencia entre el PIB per cápita español y francés no se ve reflejado en el consumo que realiza cada hogar en alimentos y bebidas no alcohólicas, ya que los franceses destinan el 13,2% de los ingresos totales a esta categoría, siendo tan solo un 0,9% superior a lo que gastan los españoles. Esto se debe a que en Francia destinan gran parte de sus ingresos al pago de la vivienda, agua y otros suministros, así como al transporte (Santander Trade, 2020).

La población de Francia sigue una tendencia claramente positiva. En 2018 tenía una población de 67.012.883 habitantes, lo que supuso un incremento de 93.942 personas respecto al año anterior. Esto hace que este en muy buena posición en el ranking de población, ya que se sitúa en el puesto número 21 de 196 países (Datosmacro, 2019).

A pesar de que sigue creciendo año tras año, desde el 2013 este proceso se ha ralentizado, esto se debe a que el saldo vegetativo, es decir, la diferencia entre los nacimientos y los fallecimientos, es muy próximo, aunque sigue siendo positiva. Al igual que Portugal, también se trata de una población altamente envejecida, el 18,85% de la población total del país son mayores de 65 años (Datosmacro, 2019).

Gráfico 4.4: Evolución de la población total de Francia



Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro

Teniendo en cuenta todos los datos analizados, se puede concluir que Francia presenta un tamaño de mercado y de crecimiento muy bueno, y por ello se califica con la máxima puntuación, un cinco.

#### - Estructura competitiva.

A continuación se va a realizar el análisis de la estructura competitiva y para ello se van a utilizar dos de las cinco fuerzas de Porter al igual que en el caso anterior.

El turismo en Francia sufrió un gran bajón en 2016 por los atentados terroristas que se vivieron, pero en 2017 se recuperó llegando a los 89 millones de turistas llegados de todas las partes de mundo. El ministro de Exteriores ha tomado una serie de medidas para seguir mejorando el turismo, como aumentar un 20% la inversión en este sector o reducir el tiempo de espera en los aeropuertos (Hosteltur, 2018).

El sector al que se dedica la empresa, al igual que en el destino anterior, se encuentra en la etapa de madurez.

Los competidores que se pueden encontrar en Francia están localizados principalmente en la capital y en los destinos más visitados por los turistas extranjeros. Los competidores internacionales con los que se puede hacer frente la empresa son escasos, ya que la gran mayoría no son una gran amenaza al ser grandes cadenas reposteras que no utilizan ingredientes de gran calidad. Un ejemplo de empresa internacional que si supone una intensa competencia es Amorino, ya que a pesar de ser una empresa relativamente nueva, creada en 2002, ya tiene una gran tradición y varios puntos de venta en diferentes países (La guía de Paris, 2018).

Los competidores locales en Francia son muy numerosos. Algunos de estos competidores puede ser *Bethillon* o *Pozzeto*. Estas dos están localizadas en la capital del país, ya que recibe a un gran número de turistas al año, lo que hace que sus ventas sean elevadas.

En cuanto a las barreras de movilidad y de salida, nos ocurre como en el caso anterior, ya que no son muy fuertes. Esto se debe a que tanto la maquinaria utilizada como el mobiliario necesario no tienen un coste elevado y si la empresa decide abandonar el sector puede darle salida fácilmente.

El número de competidores potenciales que puede tener la empresa va en función de las barreras de entrada que existen. En este caso la única dificultad es el coste de

empezar la nueva empresa por lo que existe un gran número de competidores potenciales, al igual que sucedía en el caso anterior.

Después de haber analizado la estructura competitiva, la puntuación que obtiene es de 3 sobre 5.

### **4.1.3 Italia**

Italia es el país más alejado de los tres que se están estimando en este estudio, a pesar de esto también forma parte de la Unión Europea desde 1958 y del espacio Schengen desde el 26 de octubre de 1999. Su capital está situada en Roma, considerada la tercera ciudad más poblada de la UE. Su población total es de 60.359.546 habitantes en una superficie de 302.073 km cuadrados (Unión Europea, 2020).

#### *4.1.3.1 Factores contextuales*

En Italia el PIB creció de forma lenta en los dos últimos años, ya que en 2018 solo aumentó un 0,8% y en 2019 un 0,3%, por lo que su cifra de PIB anual en 2019 se situó en 1.787.664 millones de euros. Al igual que sucedió en el país estudiado anteriormente, Italia sufrió un descenso de -4,7% en el primer trimestre de 2020 respecto al último trimestre de 2019, por lo que su cifra de PIB trimestral fue de 448.217 millones de euros, con lo que consiguió la séptima posición en el ranking de PIB trimestral (Macrodatos, 2020).

La tasa de desempleo en Italia en marzo de 2020 fue de 8,4% sobre la población activa del país, en el que hubo una gran diferencia entre hombres y mujeres, situándose en 7,5% y 9,6%, respectivamente. Si se compara dicho dato con la tasa de desempleo obtenida en 2019 podemos observar que ha sufrido una gran mejora, ya que en ese año fue de un 9,8% (Datosmacro, 2020).

Italia forma parte de los pocos países de la UE que no tienen un salario mínimo interprofesional fijado, junto con Dinamarca, Chipre, Austria, Finlandia y Suecia (Eurostat, 2019). Esto se debe a que los sindicatos y convenios colectivos siempre han tenido una gran fuerza en el país (La vanguardia, 2019).

La hostelería, la restauración, el transporte y el comercio, tanto mayorista como minorista, son los sectores más importantes de la economía italiana. El comercio se realiza principalmente entre países de la Unión Europea, aunque también están presentes Estados Unidos y China. El comercio intracomunitario con España está equilibrado, tanto las exportaciones como las importaciones corresponden al 5% del total (Unión Europea, 2020).

Italia sigue el mismo camino que los dos países estudiados anteriormente, forma parte de los países más endeudados del mundo y su deuda pública ha aumentado respecto al año anterior. En 2019 alcanzó un valor de 2.409.841 millones de euros, es decir, aumentó en 29.535 millones de euros desde 2018. Esto indica que supuso el 134,8% del PIB del país, mismo porcentaje obtenido el año anterior (Datosmacro, 2020).

Como anteriormente, vamos a analizar el riesgo-país partiendo de tres tipos de riesgo. En primer lugar tenemos el riesgo político que se ve afectado por las elecciones que se

llevaron a cabo en Italia a principios de año. En ellas Emilia Romagna, de izquierdas, ganó al ultraderechista Matteo Salvini. El riesgo administrativo es bajo, ya que sucede lo mismo que en los análisis de los otros países, tanto Italia como España forman parte de la Unión Europea, por lo que no existen barreras que dificulten la importación. En cuanto al riesgo soberano podemos decir que la deuda pública del país ha aumentado aunque no existe riesgo de impago.

Debido a todo esto, Italia cuenta con la puntuación riesgo-país más baja entre los países estudiados en este plan de internacionalización, situándose en los 59 puntos. Esto quiere decir que es uno de los países con mayor riesgo de toda la Eurozona. A pesar de esto, era más riesgoso en 2019, por lo que existe una pequeña mejora (Euromoney, 2020).

Como conclusión se puede decir que Italia tiene un riesgo económico y político aceptable para la empresa.

Respecto a las diferencias culturales entre Italia y España se puede decir que no son muy significativas, ya que al formar parte de los países clasificados como latino-europeos, hay muchas costumbres y tradiciones que son similares. Estos dos países han tenido una estrecha relación desde 1867, cuando se firmó su primer tratado sobre el convenio consular. En los últimos años no ha habido ninguno nuevo, siendo el último de 2007 acordando la seguridad relativa a la protección de la información clasificada intercambiada entre ambos países (Exteriores, 2020).

En 2010, 19.887 personas de origen español estaban empadronados en Italia. Esto se debe a que el idioma oficial, el italiano, no supone un esfuerzo muy grande para un hispano hablante aprenderlo, ya que está en la segunda posición de idiomas más fáciles de estudiar (Babbel, 2018). Por esta razón también es el país preferido para que los jóvenes españoles se vayan de Erasmus. Al igual que pasa con el resto de los países estudiados en este trabajo, Italia tiene un horario diferente al español. Mientras que en Italia se cena a las 20:00, en España lo más común es que sea a partir de las 21:00 horas.

Teniendo en cuenta estos datos se puede decir que las diferencias culturales que existen entre Italia y España son aceptables.

#### 4.1.3.2 *Ajuste producto-mercado*

##### - **Ajuste producto.**

Siguiendo el mismo esquema que anteriormente, hay que realizar una pequeña modificación en el etiquetado de los productos de la empresa, ya que estos deben estar en italiano o en su defecto en inglés, ya que también está recogido como idioma permitido en el embalaje y el etiquetado de los productos (Santander Trade, 2020).

En Italia surgió hace años una nueva forma de helado, llamado *Gelato*, que es más denso y cremoso que los helados que se conocen en España. Una de las grandes diferencias que encontramos es que el helado español contiene un mínimo de un 10% de grasa, mientras que el *gelato* tan solo contiene entre un 7% y un 8%.

La primera cuestión no significaba una gran inversión pero el hecho de tener que modificar la forma completa de elaboración de los helados hace que el costo para

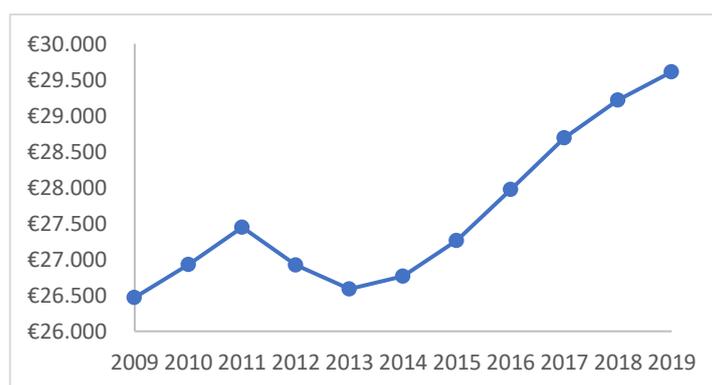
ajustarse a la demanda sea elevado. Así mismo también debería ampliar su carta de sabores, ya que sucede lo mismo que en los países anteriormente estudiados. La carta de Regma es un poco escasa en comparación con la oferta de sabores que proporcionan las heladerías tradicionales italianas.

Por todo ello, el país tan solo recibe un 3 sobre 5 puntos como puntuación en este apartado de la matriz de selección de mercado.

- **Tamaño y crecimiento.**

Respecto al PIB per cápita de Italia podemos observar consideradas fluctuaciones a lo largo de los años. En el año 2012 sufrió una gran caída consecuencia de la gran crisis que se produjo en la Unión Europea, y comenzó a recuperarse a partir del 2014. A partir de ese año no ha parado de mejorar llegando a alcanzar un valor cercano a 30.000€.

*Gráfico 4.5: Evolución del PIB per cápita de Italia*



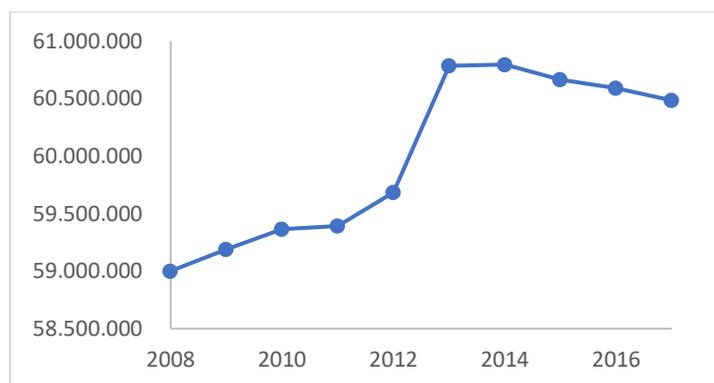
Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro

El 14,2% de los gastos totales que tiene un hogar italiano corresponde al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas. Esto supone un aumento del 1,9% respecto al gasto que hace un hogar español, lo que se traduce en un mayor gasto en empresas como Regma (Santander Trade, 2020).

Italia se sitúa en el puesto número 23 del ranking de países más poblados que hemos mencionado anteriormente. A pesar de esto, en los últimos años ha sufrido un ligero descenso en el número de habitantes. Un detalle que hay que destacar es que en 2012 sufrió un gran incremento de casi un millón de personas (Datosmacro, 2018).

Al igual que en los casos anteriores, se trata de una población muy envejecida, teniendo uno de los porcentajes de mayores más elevado del mundo, 22,04%. Tiene también una tasa de nacimientos y muertes muy bajas, por lo que tiene tendencia a convertirse en una población aún más envejecida. La tasa de natalidad es de tan solo un 8% por lo que la proporción de niños sobre la población total es de solo 13,65%.

Gráfico 4.6: Evolución de la población total de Italia



Fuente: Elaboración propia a partir Datosmacro

Teniendo en cuenta estos datos la puntuación obtenida en este apartado es de un 4 sobre 5.

#### - Estructura competitiva.

Siguiendo la misma estructura de los destinos anteriores, se va a realizar el análisis de la estructura competitiva mediante dos de las cinco fuerzas de Porter.

El turismo italiano ha ido creciendo progresivamente a lo largo de los años, llegando en 2018 a superar los 60 millones de turistas. Roma recibe una gran parte de turistas, algo más de 10 millones. Por lo que consigue ser uno de los destinos mejor valorados por los turistas (Datos mundial, 2019).

Al igual que en el caso anterior, el sector en el que opera Regma se encuentra en la etapa de madurez, sus ventas siguen creciendo, pero a un ritmo más bajo que en la etapa de crecimiento.

Los competidores italianos se encuentran principalmente en las grandes ciudades turísticas del país, como puede ser Roma, Milán o Nápoles. Los competidores internacionales que se pueden encontrar no suponen una gran competencia ya que, a pesar de ser un producto similar, la forma de elaboración es diferente al no tratarse de ingredientes naturales.

Hay un gran número de competidores locales, como por ejemplo, *Giolitti*, *Frigidarium* o *San Crispino*, situadas en la capital del país. *Giolitti* está considerada una de las mejores heladerías de toda Italia y también la más antigua, ya que fue fundada en 1890.

En cuanto a las barreras de movilidad y de salida se puede decir lo mismo que en los dos destinos anteriores. No suponen un gran esfuerzo al no tratarse de una empresa que utiliza un mobiliario y una maquinaria muy compleja.

Los competidores potenciales que puede tener la empresa va en función de las barreras de entrada que existen. En este caso no son muy elevadas ya que tan solo existe el gasto en la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos ofrecidos.

Por todo ello, la puntuación obtenida en este apartado es de 4 puntos sobre 5.

#### 4.1.4 Elección del país de entrada

Una vez recogidos todos los datos de los puntos anteriores, se va a proceder a completar la matriz de selección de mercados de Barber y Darder (2004) para poder seleccionar el destino más favorable para la empresa.

Tabla 4.2: Matriz de selección de mercados completa

	Portugal	Francia	Italia
<b>Factores contextuales</b> A: Aceptable ; NA: No aceptable			
Riesgo económico y político	A	A	A
Diversidad cultural	A	A	A
<b>Ajuste producto-mercado</b> 1: desfavorable; 5:muy favorable			
Ajuste producto	5	4	3
Tamaño mercado y crecimiento	4	5	4
Estructura competitiva	4	3	4
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>11</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de Barber y Darder

Los tres países estudiados obtienen la puntuación de 'aceptable' en los factores contextuales, por lo que el destino más favorable se va a seleccionar según el ajuste producto-mercado. Según lo estudiado anteriormente en esa sección se puede observar que el país con la máxima puntuación es Portugal, con un total de 13 puntos, frente a Francia con 12 e Italia con 11. Esto significa que Portugal es el país seleccionado para la internacionalización de Regma. Este es el destino con más posibilidades de éxito para la empresa y dado que tanto el país de origen como el de destino forman la Península Ibérica, la localización es perfecta para el desplazamiento de los directivos, lo que facilitará la comunicación.

Existe una gran afluencia de turistas en la capital de Portugal, Lisboa, lo que se traduce en un gran número de clientes potenciales. Pero también existe una gran cantidad de competencia, por lo que no es una buena opción para la empresa. Regma debería instalarse en otras ciudades turísticas del país como puede ser Oporto o Braga.

#### 4.2 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

Una vez elegido el país en el que se va a instalar la empresa, es el turno de seleccionar el mejor método de entrada en el mercado internacional. En la teoría existen tres formas genéricas de realizarlo: exportación, concesión de licencias y realización de inversiones directas propias. Para saber cuál es la opción más beneficiosa para la empresa se va a analizar un estudio siguiendo el modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO) de Kogut y Zander en 1993. Este modelo se centra principalmente en tres variables fundamentales: el tamaño, la experiencia internacional y la naturaleza tácita del *know-how*.

-Tamaño- Regma es una empresa que tan solo cuenta con 36 puntos de venta en el norte español haciendo un total de 104 empleados, por lo que es complicado conseguir la financiación necesaria para internacionalizarse. Esto supone que es mejor un método que minimice el riesgo y el compromiso (SABI, 2020).

-Experiencia internacional- Esta sería la primera vez que la empresa se internacionaliza, por lo que se puede decir que no cuenta con experiencia previa, esto indica que la mejor opción es que la empresa utilice un método que minimice el compromiso y el riesgo.

-Naturaleza tácita del *know-how*- Una de las ventajas de Regma es su gran sabor, por lo que su elaboración es un gran activo. Esto indica que es mejor un modelo que implique un mayor grado de control y riesgo, para que la forma de elaboración de los helados siga manteniendo su esencia.

Según este modelo estudiado, dos de las variables nos indican que es mejor un modelo con un grado de riesgo y control mayor, mientras que otra de las variables dice que es mejor que la empresa mantenga el control. En este caso, la mejor opción es realizar la internacionalización mediante una licencia ya que no es necesaria una gran cantidad de recursos para poder realizarla y se puede conseguir una gran expansión con un riesgo y un coste bajo.

Existen cinco tipos de licencias: los acuerdos de distribución en el ámbito internacional, los contratos de gestión, las franquicias, los contratos de fabricación y la cesión de patentes. En el caso de esta empresa la mejor opción es mediante una franquicia, ya que así mantiene parte de la esencia que posee.

#### **4.3 OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE**

En Figueira da Foz, situado en la costa del océano Atlántico, se celebra el Street Food Fest. Se trata de una feria gastronómica en la que los asistentes disfrutan de diferentes sabores en un gran número de furgonetas de comida de todo el mundo. Se celebra los últimos dos días del mes de mayo. Esta es una gran oportunidad para darse a conocer ya que el evento reúne a multitud de gente de todo el país (Omio, 2020).

Otra gran feria en la que también podría ganar notoriedad la empresa es Ovibeja, una feria con gran tradición en el país. Se celebra en la ciudad de Beja, en el sur de Portugal y tiene una duración de una semana (Ovibeja, 2020).

También es necesario tener en cuenta que la empresa tiene que pagar una tasa arancelaria que en el año 2017 fue de 2.35 para todos los productos. Un arancel es un impuesto que se le aplica a todos los productos o bienes importados o exportados (Indexmundi, 2020).

## 5. CONCLUSIONES

Se ha realizado un estudio de un plan de internacionalización de una empresa cántabra Regma S.A., a tres posibles destinos: Portugal, Francia e Italia. Después de tener en cuenta diferentes factores, se ha llegado a la conclusión que el mejor país es Portugal, no solo por su cercanía con el país de origen y su cultura, sino también por la estabilidad política y el crecimiento económico que ha presentado en los últimos años.

El ajuste que se tendría que hacer en el producto estrella de la empresa, el helado, como el poco crecimiento económico que presenta Italia hacen que se descarte como lugar de destino. Francia cuenta un una buena proyección de crecimiento pero debido a que cuenta con una gran competencia también ha sido descartado.

Tras realizar estudio según el modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas se ha llegado a la conclusión que el mejor método para la internacionalización es mediante una franquicia. Con este método se consigue una alta expansión a lo largo del país con un riesgo y un coste bajo.

Como conclusión, se puede decir que Portugal es el mercado más beneficioso para la internacionalización de Regma y que este estudio puede servir en un futuro cuando la empresa quiera internacionalizarse a otro de los países analizados en él.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- 24 TIMES ZONE. 2020. Reloj mundial y mapa de husos horarios. [Consulta: 22 agosto 2020]. Disponible en: [https://24timezones.com/reloj\\_hora\\_exacta.php#/map](https://24timezones.com/reloj_hora_exacta.php#/map)
- CAIXABANK RESEARCH. 2018. ICIE 2017: resultados principales. [Consulta: 20 junio 2020]. Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/icie-2017-resultados-principales>
- CAMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. 2015. Estudio sobre la internacionalización de la empresa española. [Consulta: 18 abril 2020]. Disponible en: <https://www.camara.es/estudio-sobre-la-internacionalizacion-de-la-empresa-espanola>
- CO FORMACION. 2020. Ley de información alimentaria (alergenos). [Consulta: 27 mayo 2020]. Disponible en: <https://manipulador-de-alimentos.com/ley-de-informacion-alimentaria-alergenos/>
- DATOSMACRO. 2020. PIB de Portugal – Mejora el PIB en Portugal. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/portugal>
- DATOSMACRO. 2020. Desempleo en Portugal. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro/portugal>
- DATOSMACRO. 2020. SMI en Portugal – Aumenta el salario mínimo en Portugal. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/smi/portugal>
- DATOSMACRO. 2020. Deuda pública de Portugal – La deuda publica crece en Portugal. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/deuda/portugal>
- DATOSMACRO. 2019. Portugal población – Cae la población en Portugal. [Consulta: 27 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/portugal>
- DATOSMACRO. 2019. Portugal – Pirámide de población. [Consulta: 29 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/portugal>
- DATOSMACRO. 2020. PIB de Francia – Francia, el PIB cae respecto al trimestre anterior. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/francia>
- DATOSMACRO. 2020. Desempleo de Francia. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro/francia>
- DATOSMACRO. 2020. SMI de Francia – Sube el salario mínimo en Francia. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/smi/francia>
- DATOSMACRO. 2020. Deuda pública de Francia – Aumenta la deuda en Francia. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/deuda/francia>
- DATOSMACRO. 2019. Francia población – Crece la población en Francia en 93.942 personas. [Consulta: 29 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/francia>
- DATOSMACRO. 2019. Francia – Pirámide de población. [Consulta: 29 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/francia>

- DATOSMACRO. 2020. PIB de Francia – Italia registra un descenso del PIB en el primer trimestre. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/italia>
- DATOSMACRO. 2020. Deuda pública de Italia – La deuda publica crece en Italia. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/deuda/italia>
- DATOSMACRO. 2020. Desempleo de Italia. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro/italia>
- DATOSMACRO. 2018. Italia población – Cae la población en Italia. [Consulta: 29 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/italia?anio=2017>
- DATOSMACRO. 2018. Italia – Pirámide de población. [Consulta: 29 mayo 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/italia>
- EL ECONOMISTA. 2020. España encara el inicio de año con un Gobierno en ciernes. [Consulta el: 18 marzo 2020]. Disponible en: <https://www.economista.es/economia/noticias/10276860/12/19/Espana-encara-el-ano-sin-un-gobierno-solido-y-aun-sin-Presupuestos.html>
- EL ECONOMISTA. 2020. Ranking nacional de empresas por facturación. [Consulta el: 11 mayo 2020]. Disponible en: [https://ranking-empresas.economista.es/ranking\\_empresas\\_nacional.html?qSectorNorm=1082](https://ranking-empresas.economista.es/ranking_empresas_nacional.html?qSectorNorm=1082)
- EUROMONEY. 2020. Country risk:2020 vision brings the eurozone´s risks into focus. Disponible en: <https://www.euromoney.com/article/b1js9nd289vtm9/country-risk-2020-vision-brings-the-eurozones-risks-into-focus>
- EUROSTAT. 2019. Estadísticas sobre los salarios mínimos. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Minimum\\_wage\\_statistics/es#Resumen\\_general](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Minimum_wage_statistics/es#Resumen_general)
- EXTERIORES. 2020. Guía tratados con países.[consulta: 30 junio 2020]. Disponible en: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/GUIA%20TRATADOS%20CON%20PAISES.PDF>
- IBERISMOS. 2018. Las mejores heladerías artesanales de Portugal. [Consulta: 20 mayo 2020]. Disponible en: <http://iberismos.com/las-mejores-heladerias-artesanales-de-portugal/>
- INSTITUTO ECONOMICO MOLINARI. 2016. Reparto sueldo anual paga empresa. [Consulta: 22 abril 2020] Disponible en: <https://www.institutmolinari.org/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (INE). 2020. Población española que reside en el extranjero por país de residencia, sexo y año de referencia. [Consulta: 22 mayo 2020]. Disponible en: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/p85001/serie/I0/&file=01001.px&L=0>
- INDEX MUNDI. 2020. Portugal – Tasa arancelaria. [consulta: 19 agosto 2020]. Disponible en: [https://www.indexmundi.com/es/datos/portugal/tasa-arancelaria#:~:text=los%20productos%20\(%25\)-,Tasa%20arancelaria%2C%20aplicada%2C%20media%20simple%2C%20todos%20los%20productos%20\(%25\),bajo%20fue%202.09%20en%202013.](https://www.indexmundi.com/es/datos/portugal/tasa-arancelaria#:~:text=los%20productos%20(%25)-,Tasa%20arancelaria%2C%20aplicada%2C%20media%20simple%2C%20todos%20los%20productos%20(%25),bajo%20fue%202.09%20en%202013.)
- LA VANGUARDIA. 2019. Italia debate de nuevo introducir un salario mínimo. [Consulta: 19 mayo 2020]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190408/461513309454/italia-salario-minimo-movimiento-5-estrellas-m5e-luigi-di-maio.html>
- LA GUIA DE PARIS. 2018. Las mejores heladerías de París. [Consulta: 30 mayo 2020]. Disponible en: <https://www.laquiadeparis.com/las-mejores-heladerias-paris/>

- LEIVA, Grettel Brenes; DARDER, Fidel León. Las born global: Empresas de acelerada internacionalización. *Tec Empresarial*, 2008, vol. 2, no 2, pág. 9-19.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. 2020. El Indicador sintético de Actividad Exportadora (ISAE) se mantiene estable en el primer trimestre. [Consulta: 18 abril 2020]. Disponible en: [http://www.comercio.gob.es/es-es/noticias/Paginas/EI-Indicador-Sint%C3%A9tico-de-Actividad-Exportadora-\(ISAE\)-se-mantiene-estable-en-el-primer-trimestre.aspx?nav=/es-es/noticias&titulo=El%20Indicador%20Sint%C3%A9tico%20de%20Actividad%20Exportadora%20\(ISAE\)%20se%20mantiene%20estable%20en%20el%20primer%20trimestre](http://www.comercio.gob.es/es-es/noticias/Paginas/EI-Indicador-Sint%C3%A9tico-de-Actividad-Exportadora-(ISAE)-se-mantiene-estable-en-el-primer-trimestre.aspx?nav=/es-es/noticias&titulo=El%20Indicador%20Sint%C3%A9tico%20de%20Actividad%20Exportadora%20(ISAE)%20se%20mantiene%20estable%20en%20el%20primer%20trimestre)
- OMIO. 2020. Festivales gastronómicos en Europa. [Consulta: 19 agosto 2020]. Disponible en: <https://www.omio.es/blog/festivales-gastronomicos-en-europa/>
- OVIBEJA. 2020. Página web disponible es: <https://www.ovibeja.pt/apresentacao>
- PLA BARBER, J ; LEÓN DARDER, F. Dirección de empresas internacionales. Pearson educación, S.A., Madrid, 2004
- REGMA. 2020. Página web disponible en: <http://www.regma.es/>
- RESTAURACIÓN NEWS. 2016. Rodilla comercializará los helados Regma en sus establecimientos. [Consulta: 27 mayo 2020]. Disponible en: <https://restauracionnews.com/rodilla-comercializara-los-helados-regma-en-sus-establecimientos/>
- SANTANDER TRADE. 2020. Portugal: Llegar al consumidor. [Consulta: 27 mayo 2020]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/portugal/llegar-al-consumidor>
- SANTANDER TRADE. 2020. Francia: empaques y normas. [Consulta: 27 mayo 2020]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/francia/empaques-y-nomas>
- SANTANDER TRADE. 2020. Francia: Llegar al consumidor. [Consulta: 27 mayo 2020]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>
- SANTANDER TRADE. 2020. Italia: Empaques y normas. [Consulta: 27 mayo 2020]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/italia/empaques-y-nomas>
- SANTANDER TRADE. 2020. Italia: llegar al consumidor. [Consulta: 27 mayo 2020]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/italia/llegar-al-consumidor>
- SISTEMA DE BALANCES IBÉRICOS (SABI) [base de datos online]. 2020. Cantabria: Informa. Informe de empresa "REGMA, S.A." [Consulta: 30 enero 2020]. Disponible mediante licencia: <http://www.informa.es/soluciones-financieras/sabi>
- S. Ronen, O. Shenkar. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10 (1985), pp. 435-454
- UNION EUROPEA. 2020. Países. Disponible en: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_es)
- UNIÓN EUROPEA. 2020. Vivir en la EU. [Consulta: 18 mayo 2020]. Disponible en: [https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living\\_es#size](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_es#size)
- UNITED STATES CENSUS BUREAU. 2020. U.S. and World Population Clock. [Consulta: 22 abril 2020] Disponible en: <https://www.census.gov/popclock/world>