



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2022-2023

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Dirección General

Plan de internacionalización de REGMA S.A.

REGMA S.A. internationalization plan

AUTORA: Andrea Martínez Conde

DIRECTORA: María Obeso Becerra

19/06/2023

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. SOBRE LA EMPRESA.....	5
3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	6
4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	7
4.1. METODOLOGÍA.....	7
4.2. PORTUGAL.....	8
4.2.1. Factores contextuales de Portugal.....	8
4.2.2. Factores de ajuste de Portugal.....	9
4.3. FRANCIA.....	11
4.3.1. Factores contextuales de Francia.....	11
4.3.2. Factores de ajuste de Francia.....	13
4.4. ANDORRA.....	14
4.4.1. Factores contextuales de Andorra.....	14
4.4.2. Factores de ajuste de Andorra.....	15
4.5. ELECCIÓN DEL PAÍS PARA INVERTIR.....	19
4.6. INFORMACIÓN ADICIONAL DEL PAÍS ELEGIDO.....	20
4.7. MÉTODO DE ENTRADA.....	22
5. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL.....	22
5.1. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	22
5.2. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	22
6. CONCLUSIÓN.....	24
BIBLIOGRAFÍA.....	26

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado presenta el estudio detallado de un plan de internacionalización para la empresa Regma S.A. Con el objetivo de obtener un correcto plan de internacionalización y encontrar el país más adecuado para hacerlo, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de la empresa y de los mercados a los que podría internacionalizarse realizando una evaluación estratégica y de mercado de acuerdo con el proceso de internacionalización descrito por Pla-Barber y León (2004) en su libro *Dirección de empresas internacionales*. Para su desarrollo se han utilizado también noticias de periódicos económicos y páginas web especializadas.

Regma es una pequeña empresa Cántabra dedicada a la elaboración y comercialización de helados y productos de confitería. Actualmente opera en Cantabria y alrededores, y este proyecto aborda la posibilidad de llevar la empresa fuera de España. Para realizar el plan de internacionalización se han elegido tres países como opciones de mercados en los que invertir: Portugal, Francia y Andorra. Para cada uno de ellos se ha realizado un análisis de los factores contextuales y de ajuste, que han completado la matriz de selección de mercados. Esta matriz me ha ayudado a elegir a Andorra como el mercado en el que la empresa tiene más posibilidades de éxito y mantenimiento a largo plazo, debido principalmente a las ventajas económicas y fiscales que ofrece el país, además de su similitud en cuanto a idioma y costumbres, y la baja presencia de competidores.

Una vez elegido Andorra como el país más conveniente, se estudia la forma de adecuar sus recursos y oferta a dicho territorio y sus consumidores, explotando al máximo sus atributos competitivos. Dado que Andorra es característico por su turismo en invierno se ha considerado la forma de adecuar este tipo de establecimiento a un entorno en el que, en principio, parece no encajar. Posteriormente se determinan las zonas más interesantes para establecerse y los métodos de entrada y secuenciación más convenientes para el país en cuestión.

ABSTRACT

This Final Degree Project presents a detailed study of an internationalization plan for the company Regma S.A. In order to obtain a correct internationalization plan and find the most suitable country to do it, an exhaustive analysis of the company and the markets to which it could internationalize has been carried out, making a strategic and market evaluation in accordance with the internationalization process described by Pla-Barber and León (2004) in their book *Dirección de empresas internacionales*. Also, news from economic newspapers and specialized web pages have been used for the development of the study.

Regma is a small company of Cantabria engaged to the production and marketing of ice cream and confectionery products. Currently, the company operates in Cantabria and surrounding areas, and this project addresses the possibility of taking the company outside Spain. In order to carry out the internationalization plan, three countries have been chosen as options for markets to invest: Portugal, France and Andorra. For each of them, an analysis of the contextual and adjustment factors has been carried out, which have completed the market selection matrix. This matrix has helped me to choose Andorra as the market where the company has more possibilities of success and long-term maintenance, due to the economic and tax advantages offered by the country, and the similarities in terms of language and customs, and the low presence of competitors.

Once Andorra has been chosen as the most suitable country, the company studies how to adapt its resources and offer to this territory and their consumers, leveraging the competitive advantage to the maximum. Andorra is a country characterized by its winter tourism, this is why I have considered how to adapt this type of establishment to an environment in which, at first, it does not seem to fit. Finally, the most interesting areas where the company would settle, and the most convenient entry methods are determined.

1. INTRODUCCIÓN

Regma es un negocio familiar dedicado originalmente a la venta de helados en Santander, que no tardó en convertirse también en confitería y en darse a conocer por toda Cantabria. Hoy en día cuenta con heladerías y confiterías, puntos de venta y cafeterías por gran parte del norte de España, habiendo llegado hasta Madrid.

Este estudio plantea una opción para seguir creciendo fuera del territorio español, dándose a conocer en un nuevo país en el que tenga oportunidades éxito y de mantenimiento futuros aprovechando la creciente interdependencia de las economías mundiales, que facilitan la integración de todo tipo de empresas en el marco internacional (Pla-Barber y León, 2004). El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es encontrar el país que ofrece las mejores condiciones para invertir los activos de la empresa.

En cuanto a la estructura del trabajo, como se puede ver en la tabla de contenido, en primer lugar, se hará una breve introducción de la empresa, su historia y los motivos que nos impulsan hacia su internacionalización. Posteriormente se realizará el plan de internacionalización analizando las variables económicas y financieras, culturales, similitudes de clima, competidores... de los tres países seleccionados. Seguidamente, se analizan los métodos de entrada y las zonas donde invertir. Por último, se definirá la estrategia de internacionalización y la estructura organizativa de la empresa internacional más convenientes.

De este modo se dará respuesta al objetivo principal planteado para ofrecer a Regma una alternativa de crecimiento más eficiente.

2. SOBRE LA EMPRESA

Regma es una empresa familiar que comienza su actividad en 1933 cuando su fundador dedicado al frío industrial, Marcelino Castanedo Miera, compra una heladería italiana en venta de Santander a la que bautiza con el nombre fusionado de sus dos hijas: Regina y Margarita. Pronto comenzó a darse a conocer, estableciendo heladerías y confiterías por toda la ciudad e introduciendo innovadores productos en su oferta. En 1961, Marcelino deja la compañía en manos de su único hijo varón al que enseña los secretos del éxito de los helados de Regma, asegurándose de este modo que la empresa familiar siguiese su filosofía inicial en cuanto a calidad y sabor tradicional (Regma, 2022).

Hoy en día, el negocio está dirigido por la tercera generación de la familia y se ha extendido por gran parte del norte de España, contando con 39 heladerías y cafeterías en Cantabria y estando presente en Asturias, Navarra, Valladolid, Burgos, Vizcaya, Palencia, Álava e incluso en Madrid. Actualmente su obrador se encuentra en Revilla de Camargo, desde donde se fabrican y distribuyen los helados. Además, Regma distribuye sus productos mediante su página web pudiendo recibir pedidos a domicilio de helados, confitería y pastelería (Regma, 2022) y a través de los supermercados a nivel regional como el Hipercor, Carrefour, Eroski o Lupa (*El confidencial*, 2021).

Durante la crisis del coronavirus Regma, así como muchas otras empresas, vio gravemente disminuida su facturación y comenzó a tomar decisiones a largo plazo en relación con su expansión por España. Fue entonces cuando abrió su primer punto de venta en Madrid, con vistas a seguir ampliando sus horizontes más allá del norte de la península asentándose en puntos de influencia como el ya mencionado (*El confidencial*, 2021).

Desde sus comienzos, la compañía ha sabido aprovechar sus oportunidades en el mercado. Mientras muchas heladerías se ven obligadas a cerrar los meses de invierno, Regma ha sabido diversificar recursos, entrando poco a poco en nuevos mercados,

como el de hostelería y restauración. De esta forma, ha conseguido obtener ingresos también en los meses fríos del año, ofreciendo no solo helados, sino servicio de cafetería, confitería y pastelería, servicio en celebraciones, eventos y congresos, y una alta gama de productos variados, artesanales y de calidad. Entre los productos de su catálogo se encuentran tartas, pasteles, bollería, bombones y pastas; y productos salados como canapés, tartaletas o empanadas, además de los servicios que ofrecen el resto de las cafeterías (Regma, 2022).

Cabe destacar que Regma cuenta con una importante ventaja competitiva frente al resto: el tamaño. Los helados de la empresa son considerablemente más grandes que la media y es una característica que se tiene en cuenta a la hora de elegir heladería, puesto que el precio también se mantiene en la media del entorno.

El negocio familiar basa sus valores en la dedicación, esfuerzo y compromiso, ofreciendo a sus clientes productos elaborados cada día de forma tradicional realizando una rigurosa selección de materias primas (Regma, 2022). Regma ha conseguido ser una empresa referente en la región, que se ha ganado el cariño de todos los cántabros y, sin duda, de todos los turistas que cada verano se quedan con ganas de más.

Imagen 1. Logotipo de Regma.



Fuente: (Regma, 2023)

3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las estrategias *push* y *pull* nos ayudan a identificar los motivos que nos impulsan hacia la internacionalización debido a diferentes motivos según explican Pla-Barber y León (2004), ya sean porque el mercado de origen está saturado o cuenta con condiciones desfavorables (factores push) o porque los directivos de la empresa perciben oportunidades del mercado exterior (factores pull).

Uno de los principales factores push es la alta presión fiscal contra las empresas que sufre España, siendo uno de los países con peor competitividad fiscal de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) según un estudio reciente del Instituto de Estudios Económicos (IEE, 2023), que analiza los impuestos y estructura del sistema tributario español y su relación con el resto de los países. En el informe elaborado por el IEE, se muestra como las empresas de españolas se ven sometidas a impuestos cada vez más elevados y numerosos que impiden que las empresas sigan su curso de crecimiento normal, entorpeciendo el desarrollo y progreso socioeconómico de la nación en general. De esta forma se posiciona en el puesto 34 de los 38 países de la OCDE, con mayor competitividad fiscal. Pese a los elevados impuestos, España no recauda mucho con ellos debido a la alta tasa de paro (12,5%), a la alta cantidad de microempresas (94%), soportando las pymes el 72% del empleo del país y a la economía sumergida razonablemente mayor que la media europea (*La Razón*, 2023), que la dirección del país pretende solucionar subiendo más los impuestos. Asimismo, en 2023 la previsión es que la presión fiscal vaya en aumento con nuevos y mayores impuestos y tributaciones, pudiendo de esta forma llegar a la última posición de la lista de competitividad fiscal el próximo año (*CincoDías El País*, 2023).

Además, en cuanto a la situación económica de España, se encuentra en el puesto número 15 de Europa en cuanto a volumen de PIB y el índice de desarrollo humano elaborado por las Naciones Unidas señala que los españoles gozan de una muy buena calidad de vida. Sin embargo, es uno de los países desarrollados con mayor tasa de desempleo del mundo, su deuda pública ascendió en 2022 a 1.502.543 millones de euros suponiendo una deuda del 113% del PIB (Datos Macro, 2023) y la inflación por la subida del IPC es del 6,1% cifra alta, aunque haya disminuido en los últimos meses llegando a ascender al 7,6% (INE, 2023).

En cuanto a prestaciones a los ciudadanos, España cuenta con una muy buena seguridad social que cubre las necesidades básicas de los españoles satisfactoriamente. Esto se traduce en impuestos muy altos. Crear una empresa en España y mantenerla es muy costoso dado que el impuesto sobre sociedades es del 25%, los pagos a la seguridad social de los empleados contratados son muy altos y todos los servicios que se contraten a parte para la empresa como gastos de viajes, publicidad, administrativos, logística... tienen un 21% de IVA general e indirectamente se ven afectados por impuestos a las energéticas y petroleras y sus subidas de precio. En el caso de Regma en particular, para la fabricación y conservación de los helados y demás productos se necesita una gran cantidad de energía, agua y combustible para su posterior distribución.

Por otra parte, si hay algo especialmente destacable de los helados de Regma es su tamaño. Cualquier persona que haya ido a Regma en verano ha acabado con helado por toda la mano e incluso ropa. Aquí he encontrado un factor push. ¿Por qué internacionalizar una empresa que todavía no opera en la mitad de España? Pues bien, el motivo es sencillo, en el sur de España hace demasiado calor. La ventaja competitiva del negocio no podría usarse en ciudades en las que haga tanto calor en verano como en el sur, donde normalmente alcanzan temperaturas de 40°C en verano. Un helado tan grande tardaría muy poco tiempo en derretirse por todas partes y sería un estorbo para los consumidores más que un beneficio. En ciudades del centro-norte el calor no es tan pronunciado y, por tanto, la empresa está prosperando aprovechando este atributo.

Esto último nos lleva a un factor pull, ya que otros países limítrofes nos ofrecen el mismo clima que las ciudades del norte de España que, sin embargo, el sur de la península no nos brinda. Con una ventaja competitiva como la suya, los enormes helados artesanales de Regma podrán tener oportunidades en el exterior de España, explotando los recursos y capacidades ya existentes en la empresa para evitar los costes del mercado de origen y obtener recursos adicionales del nuevo destino (Pla-Barber y León, 2004).

4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En esta parte se va a realizar el estudio de los primeros pasos del proceso de internacionalización, en el que se deciden dónde y cómo comercializar los productos que ofrece Regma. Estas decisiones son denominadas decisiones de entrada por Jose Pla-Barber y Fidel León (2004), que añade que “requieren dos procesos de análisis, por una parte, la empresa debe evaluar el atractivo de los mercados donde pretende entrar y seleccionar aquellos que garanticen probabilidades de éxito; y por otra, debe decidir qué forma o modo de entrada utilizará en dicho mercado”

4.1. METODOLOGÍA

He seleccionado tres países de los cuales se presentará un marco conceptual basándose en el riesgo país y la distancia cultural, además del análisis de competidores. Una vez hecho se estudiarán los distintos métodos de entrada al país seleccionado y se elegirá el más conveniente para Regma. Los países elegidos son Portugal, Andorra y Francia. El objetivo del plan de internacionalización es encontrar el estado con mayores

posibilidades de desarrollo y acogida, y poder así aprovechar las oportunidades que ofrece el país en cuestión.

4.2. PORTUGAL

En primer lugar, voy a estudiar los factores contextuales y de ajuste de Portugal.

4.2.1. Factores contextuales de Portugal

En la primera fase se analiza el nivel de desarrollo y estabilidad económica del país, basándose en el riesgo económico y político, y la diversidad cultural de Portugal en relación con España (Pla-Barber y León, 2004).

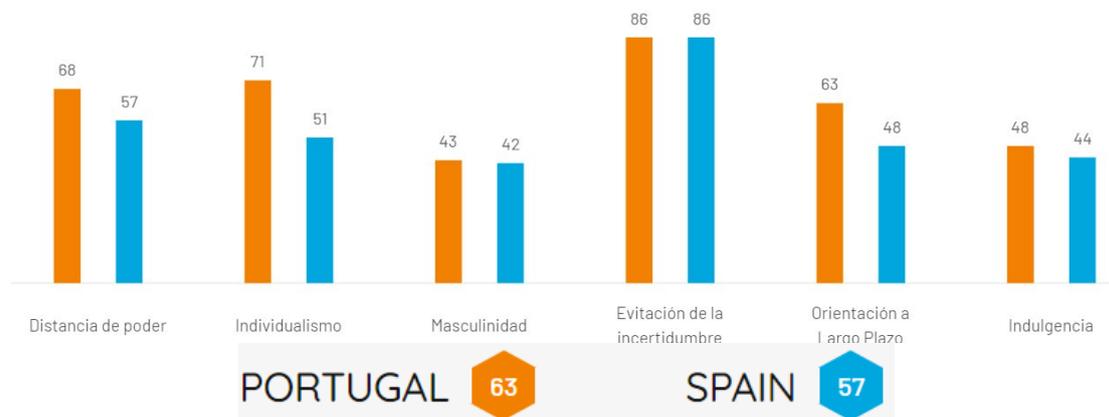
En primer lugar, hay que tener en cuenta que el idioma en Portugal es distinto que en nuestro país, aunque bien es cierto que entre el portugués y el castellano podemos encontrar muchas similitudes y la comunicación entre las personas de ambos países puede llegar a ser fluida. Esto último también se debe a que las películas y series extranjeras no se suelen doblar al portugués, por lo que estos tienen que verlas en inglés o español subtítulo en su idioma, rompiendo barreras comunicativas entre España y Portugal.

En cuanto a la cultura, tanto España como Portugal son países con sociedades jerarquizadas en los que la distancia al poder es alta y en gran medida se acepta que este poder se distribuya de manera desigual (Hofstede insights, 2022a). Esto significa que la sociedad refleja desigualdades y que las personas aceptan que los más poderosas tengan privilegios frente al resto. Se conforman.

Además, ambos países tienen una alta aversión al riesgo, siendo Portugal predominante en este ámbito con una puntuación de 99, frente al 86 de España que también cuenta con un alto número. Esto quiere decir que buscan evitar la incertidumbre y los cambios, y tienen una gran necesidad de controlarlo todo con normas y reglas (Hofstede insights, 2022a).

Ambos países se consideran colectivistas al contrario de la mayoría de los países europeos, con puntuaciones de 27 (Portugal) y 51 (España) sobre 100. Este punto trata el grado de interdependencia entre los miembros de una misma sociedad. En las sociedades colectivistas las personas son más abiertas al resto y priman los objetivos colectivos frente a los individuales, formándose grupos fuera de la familia en los que los individuos se cuidan mutuamente. En relación a los negocios, se traduce como la cooperación entre empleados y trabajo en equipo y la figura del jefe no es tan estricta, sino que, en ocasiones, la relación jefe-empleado se entiende incluso como una relación de amistad, puesto que se establecen vínculos emocionales más fuertes con el resto de los compañeros y superiores (Hofstede insights, 2022a).

Gráfico 1. Comparación entre Portugal y España.

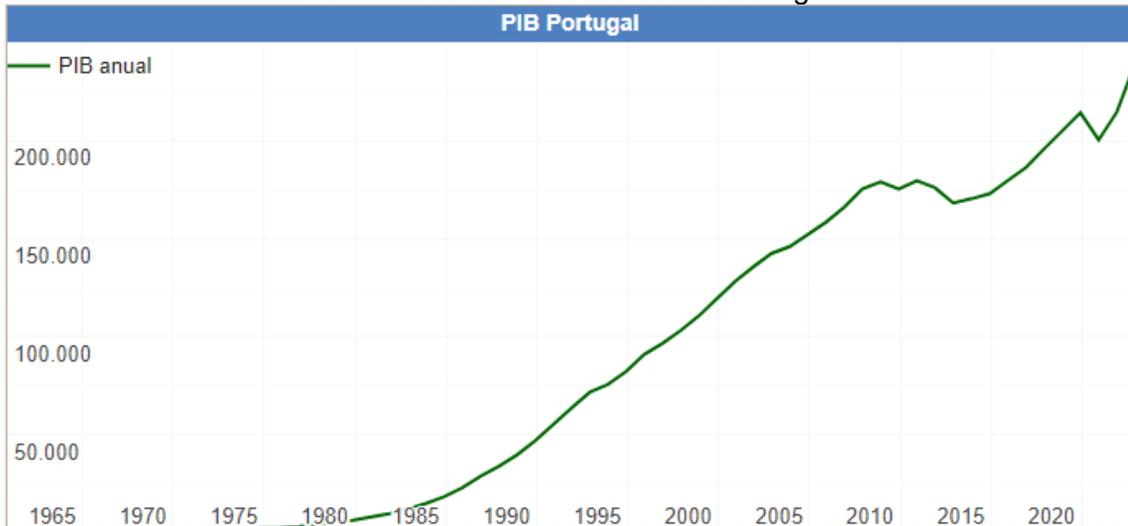


Fuente: (Hofstede insights, 2022a).

En segundo lugar, cabe estudiar el riesgo país, analizando diversos datos económicos del territorio en cuestión para poder valorar posteriormente que territorio ofrece mejores condiciones y los posibles efectos negativos políticos, sociales y económicos.

Portugal cuenta en 2022 con un PIB anual de 239.479 Millones de euros y un PIB per cápita de 23.310€. En 2021 la deuda total en Millones de euros fue de 269.250, siendo la deuda pública en porcentaje PIB del 125,5% y la deuda per cápita de 26.009€. El déficit público asciende a -6.216 Millones de euros en 2021 suponiendo un déficit público en porcentaje PIB del -2,90%. Por otra parte, el gasto público de Portugal en 2021 fue de 102.536,9 Millones de euros de gasto público en porcentaje PIB (Datos Macro, 2023).

Gráfico 2. Evolución del PIB de Portugal.



Fuente: (Datos macro, 2023).

En cuanto a las cifras del mercado laboral, la tasa de desempleo de Portugal en enero de 2023, calculada como el número de parados entre el número de personas activas en el país, es de 7,1% frente al 6,03% y 6,57% de tasa media de desempleo de 2022 y 2021, respectivamente (Datos Macro, 2023). Es decir, el número de parados en Portugal si bien en 2022 ha registrado la tasa de desempleo más baja desde 2011 según la (2023a), en el primer mes del año actual la población empleada ha aumentado significativamente en relación al mismo periodo de 2022 y al año anterior en conjunto. Asimismo, el salario mínimo interprofesional para 2023 ha quedado fijado en 886,7€/mes. Además, un dato importante a tener en cuenta es el aumento de la inflación que sufre toda Europa en general, y que en este país en particular ha ascendido de media en lo que lleva de año a un 7,4%, por encima de la media europea y sin previsión de receso. (Datos Macro, 2023)

Centrándonos en lo que respecta al propósito de este estudio en particular, el tramo general del impuesto sobre sociedades que deben pagar las empresas portuguesas es del 21% y el 17% para empresas pequeñas (beneficios hasta 25.000€/año). Asimismo, las contribuciones a la seguridad social por parte de la empresa consistirán en un tipo aplicable del 23,75%. Aunque sean tipos de interés altos, Portugal cuenta con un buen programa fiscal para residentes extranjeros llegando al 0% de tipo impositivo para inversores internacionales en ciertos supuestos (Finanzas Claras, 2023).

4.2.2. Factores de ajuste de Portugal

En esta parte se valorará las oportunidades que tiene Regma en el país al que se quiere internacionalizar y si serán necesarias modificaciones sustanciales en los valores empresariales o en la estructura o producto de la empresa (Pla-Barber y León, 2004).

4.2.2.1. Ajuste-producto

Cabe tener en cuenta la climatología del territorio donde se pretende invertir, puesto que es necesario que sea un territorio con un clima parecido al de Cantabria o regiones cercanas. En el caso de Portugal, tiene un clima realmente parecido al de España puesto que comparte una gran zona de la península ibérica, oscilando las temperaturas entre los 6°C y los 26°C con inviernos lluviosos y fríos y veranos calurosos y despejados (Weather Spark, 2023a).

Los sabores de los helados tradicionales son prácticamente los mismos en todos los países europeos. Regma en España tiene los sabores de toda la vida y alguno especial que se asemeja, quizás, a los gustos de las regiones donde opera. Sería conveniente añadir a la oferta algún sabor tradicional portugués.

4.2.2.2. Mercado

Centrándonos en el centro-norte de la nación que tienen un clima más similar a las regiones donde opera Regma, hay muchas zonas turísticas y con costa. Lo cual implica un mercado amplio que se extendería por toda la costa del centro y norte del país y en las zonas más turísticas del mismo. El producto principal que ofrece Regma, los helados, es un producto de consumo inmediato que en ocasiones se basa en una compra impulsiva, cuyo precio no supone que haya que analizar el tipo de consumidores al que va dirigido y la cantidad de ingresos de los mismos, ya que es bajo, sobre todo en comparación a la competencia. Hablamos de un estado cuya población supera los 10.000.000 de habitantes y superficie ronda los 92.000 km² (INE, 2023). En el supuesto de llevar Regma a Portugal, aunque la internacionalización se centraría en las zonas costeras del centro-norte del país, sería necesario un importante esfuerzo de marketing para darse a conocer entre la población y los turistas, ya que hay un amplio terreno que cubrir. Sin embargo, es cierto que en comparación con el resto de la unión europea, Portugal no es un país grande y los establecimientos estarían en zonas muy específicas, pero la empresa Cantabria solo es conocida en el centro-norte de España y no sería fácil hacerse notar fácilmente en otros territorios.

4.2.2.3. Estructura competitiva

Cabe analizar la estructura competitiva del país. No existen barreras de entrada, puesto que la política para empresas extranjeras del país es muy beneficiosa en cuanto al pago de impuestos. La industria del helado es un mercado altamente competitivo especialmente en lugares costeros y existen competidores internacionales con prestigio. En Portugal destaca la heladería "Amorino", presente también en países como España, Francia e Italia. Esta heladería está claramente diferenciada ya que ofrece un producto exclusivo y difícil de encontrar. Su ventaja competitiva se basa en ofrecer helados con forma de flor, de sabores muy variados entre los que se incluyen también sabores bio y productos y bebidas dulces, que terminan de completar la oferta del comercio. El precio de estos helados supera con creces la media del entorno (Amorino, 2023). Otro competidor establecido en los puntos de más interés de Portugal es la heladería típica portuguesa "Santini", fundada en el país hace 70 años y conocida por sus helados artesanos y naturales que ha arraigado entre los consumidores (Santini, 2023) y que se encuentra como la heladería mejor valorada de la capital portuguesa con 4.100 reseñas en Google (Google Reseñas, 2023). Esta última se asemeja más al tipo de heladería que es Regma y a su ventaja competitiva, y supone un gran competidor entre consumidores que se decantan hacia helados artesanales y más convencionales, sin embargo, los precios son significativamente más altos que los de Regma en España cuyo helado más pequeño (que ya es muy grande) cuesta 2,80€, mientras que en la heladería Santini el precio del helado más pequeño es de 3,50€ (Google Reseñas, 2023). La ventaja competitiva de Regma, helados artesanos grandes y a buen precio, parece tener cabida en este mercado.

4.3. FRANCIA

En esta parte se van a analizar los factores de ajuste y contextuales de Francia.

4.3.1. Factores contextuales de Francia

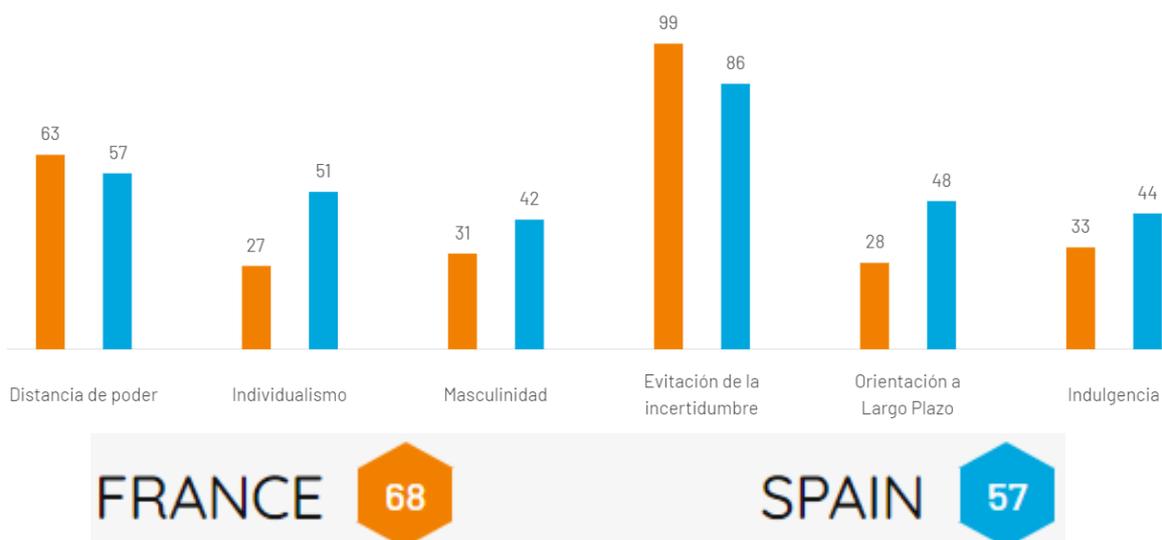
Cuando analizamos los factores contextuales de Francia, la primera barrera cultural importante es el idioma. El castellano y el francés son idiomas muy distintos, y este último no es fácil de aprender. Aunque, hoy en día el francés es un idioma bastante hablado alrededor del mundo y, por lo tanto, no es muy difícil encontrar a personas que sepan hablar este idioma.

Volviendo de nuevo a la cultura, ambas sociedades están claramente jerarquizadas y aceptan un gran grado de desigualdad. Francia destaca particularmente en este aspecto con una puntuación de 68 sobre 100, frente a los 57 de España. Esto se traduce en una alta dependencia emocional de los hijos hacia sus padres y en la aceptación de toda la sociedad de que el poder este centrado en los altos cargos del gobierno y empresas. Asimismo, hay muchos estudios que evidencian la existencia de uno o dos niveles jerárquicos más en empresas de Francia que en empresas de países comparables (Hofstede insights, 2022b).

En cuanto al grado de aversión al riesgo, prevalece de nuevo el sentimiento de amenaza ante situaciones ambiguas o desconocidas. Los franceses tienden a evitar las situaciones de incertidumbre mediante la estructuración y planificación, que se manifiesta en una gran necesidad de normas y leyes. La puntuación en este ámbito coincide con la de España (Hofstede insights, 2022b).

Además, en la sociedad francesa, así como la mayoría de los países europeos (excepto España y Portugal), predomina el individualismo. Esto quiere decir que, los franceses tienden a cuidar únicamente de su familia y de sí mismos, sin tener en cuenta los objetivos colectivos como sociedad o grupo. Según afirma Hofstede insights (2022b): “la familia tiene todavía más pegamento emocional que en otras culturas individualistas”. Los padres tienen una gran influencia sobre sus hijos, los cuales son emocionalmente dependientes a ellos y continúan siéndolo en todas sus relaciones personales y laborales a lo largo de su vida (Hofstede insights, 2022b).

Gráfico 3. Comparación entre España y Francia.

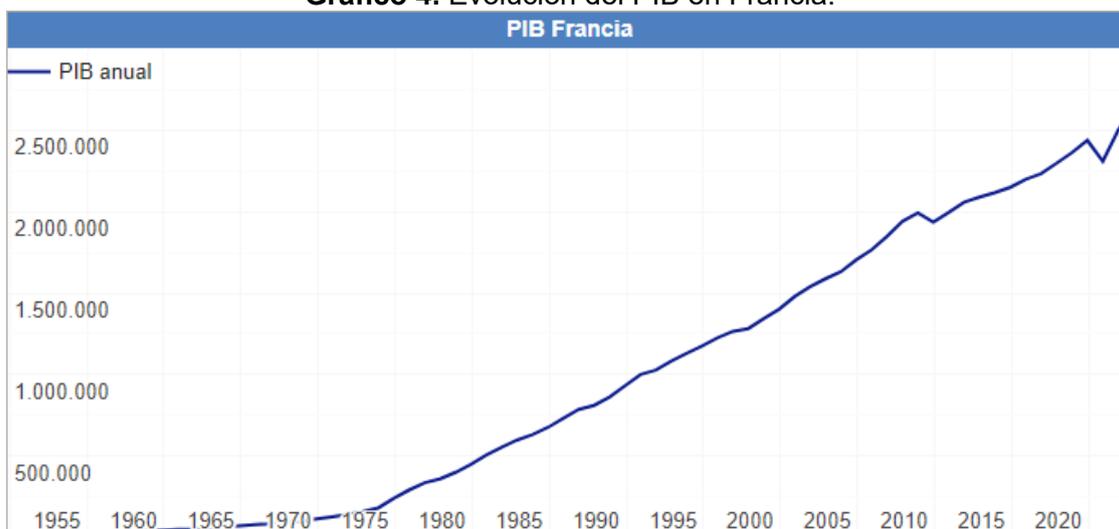


Fuente: (Hofstede insights, 2022b).

Para continuar, voy a analizar los factores económicos y financieros que afectan a las empresas de Francia para determinar el riesgo país. De esta forma podré valorar que país ofrece mejores condiciones fiscales y económicas y si tiene algún riesgo relevante invertir en este estado.

En el caso de Francia, según el periódico económico expansión (Datos Macro, 2023), el PIB anual de 2022 asciende a 2.642.713 Millones de euros. Es una cifra bastante alta comparada con un país de características y dimensión similares como España, ya que superan duplican el PIB de este último, habiendo experimentado en las últimas décadas un crecimiento bastante alto.

Gráfico 4. Evolución del PIB en Francia.



Fuente: (Datosmacro, 2023).

Así pues, el PIB per cápita es de 39.590€ y la deuda total de 2021 de 2.821.899 Millones de euros, que supone el 112,80% de deuda pública en porcentaje PIB. En el año 2021, el déficit público se eleva a -163.325 Millones de euros que implica un déficit público en porcentaje PIB del -6,50%. También hay que tener en cuenta el gasto público del país que en 2021 fue de 1.476.678 M.€ que supone un 59% en porcentaje PIB.

Por otra parte, en cuanto al mercado laboral, la tasa de desempleo de Francia en enero de 2023 suma un 7,1% que mejora respecto a la media de 2022 con un 7,31% y, sobre todo, con respecto a la media de 2021 que asciende a 7,85% (Datos Macro, 2023). Esto se traduce en un descenso de los parados de entre toda la población activa con respecto a los últimos años, alcanzando el cuarto trimestre de 2022 la tasa de paro más baja desde 2008, particularmente percibida entre la población activa más joven de entre 15 y 24 años (*La vanguardia*, 2023). El salario mínimo interprofesional de Francia para 2023 se ha fijado en 1709,3€ al mes distribuidas en 12 pagas que suponen un salario de 20.512€ anuales, habiendo sido el salario medio del país de 39.971€ anuales en 2021. Sin embargo, la media de inflación en lo que lleva de año asciende al 5,9% de media, lo que supone un grave riesgo para las empresas (Datosmacro, 2023).

En cuanto a los datos económicos en relación a las empresas y la presión fiscal, la tasa de impuesto sobre sociedades de 2022 ha sido en Francia del 25% aplicando un sobrecargo del 3,3% a empresas grandes. Asimismo, el IVA general de Francia es del 20%. Las contribuciones a la seguridad social de las empresas francesas pueden llegar a superar el 50% del pago total, siendo la media del 45%, lo cual sumado al SMI encarece mucho la contratación en el país. En principio, Francia aplica las mismas tasas a sociedades residentes y extranjeras, y no ofrece ninguna ventaja fiscal a estas últimas (Santander Trade, 2023).

4.3.2. Factores de ajuste de Francia

En esta parte se va a valorar si es necesario adecuar la oferta de Regma para el país en cuestión y si tiene probabilidades de éxito contrastándolo con los competidores del país.

4.3.2.1. Ajuste-producto

En primer lugar, basándonos en el clima del país, aspecto especialmente relevante dado el tipo de empresa que se quiere internacionalizar, es preciso centrarse en el sur del mismo. El tiempo en el sur de Francia según datos obtenidos de Datos Mundial (2023), data de veranos calurosos y secos e inviernos frescos y mojados, con temperaturas durante el año que alcanzan los 30°C y, a veces, pueden llegar a superar los 40°C, mientras que las mínimas se aproximan a los 5°C.

En este caso, el ajuste que se puede realizar al producto que ofrece la empresa para adecuarlo a los gustos de los consumidores franceses, es crear helados con sabores populares en el país o productos típicos del mismo. Por otra parte, si por algo se caracteriza Francia es por su repostería. Por lo tanto, sería importante incorporar a la oferta este tipo de repostería y bollería, así como incluir los procedimientos a seguir en la elaboración de los mismos, para poder así destacar en el país.

4.3.2.2. Mercado

Además, Francia se encuentra pegado a Italia, el país con los mejores helados artesanales. Esto provoca que, en el sur de Francia, la parte a la que se internacionalizaría Regma por la similitud del clima, la competencia sea alta. De nuevo hay que tener en cuenta que el abanico de consumidores a los que va dirigido el producto es muy amplio por su precio bajo y se ofrece para todo tipo de compradores independientemente de su economía personal. En este caso, Francia es un país muy grande cuya superficie alcanza los casi 550.000 km² y cuenta con una población de 67.000.000 de personas (Datosmacro, 2023), cifra muy alta teniendo en cuenta que España no llega a los 50 millones de habitantes (INE, 2023). El esfuerzo de marketing que debería hacer Regma en el territorio Francés para hacerse notar mínimamente no es asumible por la empresa, y en el caso de llevar la heladería a este país deberíamos hacerlo no en la zona más conveniente, sino en la zona más pequeña y cercana a España como, por ejemplo, la zona de Las Landas.

4.3.2.3. Estructura competitiva

A continuación, se va a hacer un análisis de las barreras de entrada y de los productos de Regma frente a los que ofrecen los competidores del mismo mercado. La principal barrera de entrada encontrada es la alta presión fiscal que dificulta la continuidad del negocio tras su puesta en marcha, siendo más lento y complicado recuperar la inversión inicial e impidiendo a las empresas más pequeñas obtener los beneficios esperados. Además, en Francia no es tan habitual comer dulces como postre, sino que es más habitual comer productos salados como quesos (Alphatrad, 2022).

En cuanto a los competidores, vuelve a repetirse Amorino que, como se ha mencionado anteriormente, es una heladería internacional y tiene heladerías distribuidas por toda la geografía francesa. Hay también muchas heladerías italianas por el sureste del país, distribuidos por toda la costa azul, y heladerías artesanales con precios similares a los de Regma, aunque el tamaño sigue siendo menor. Algunos ejemplos son: Papilla, en Juan-les-Pins, Cannes y Châteauneuf-Grasse, elegida mejor heladería de Francia en 2016 en el ranking de Tripadvisor; Arlequin Gelati, en Niza, heladería típica italiana; Gelateria del Porto, en Antibes; Niva, en Cannes, que ofrece sabores italianos originales y diferentes; Dolce Italia, en Saint-Paul-de-Vence, que cuenta con los sabores clásicos italianos... (Explore France, 2017). Los precios de todos ellos rondan los 3,5€ el helado

pequeño, lo cual es un precio significativamente superior a los helados de Regma pese a que ofrecen menos cantidad (Google Reseñas, 2023). De nuevo, Regma tiene una gran ventaja competitiva, aunque también una gran cantidad de competidores tanto locales como internacionales con gran experiencia en el sector y el territorio que le impedirá aprovecharla como debería.

4.4. ANDORRA

4.4.1. Factores contextuales de Andorra

En este caso, voy a analizar el nivel de desarrollo y estabilidad económica de Andorra, basándome de nuevo en el riesgo económico y político, y la diversidad cultural del país en relación con España.

Para comenzar, el idioma oficial de Andorra es el catalán, lengua cooficial junto al castellano en Cataluña. En otros términos, el idioma hablado en Andorra se habla también en España. Existen similitudes entre el Castellano y el catalán, y aunque a en la práctica no resulta tan fácil entenderse, para los españoles aprender este idioma no resulta especialmente difícil. En general la población de Andorra utiliza el castellano y el catalán de forma habitual y es capaz de entender también el idioma francés (Embajada de Andorra, 2022).

Hay que tener en cuenta que no existe mucha información del país en general, puesto que este es especialmente pequeño. En cuanto a la cultura andorrana, es una mezcla entre la cultura francesa y, sobre todo, española. Esto se debe a la cercanía a los dos países y a la pertenencia de Andorra a España hasta la conquista musulmana a la península ibérica comenzada en el 711 d.C, que hace que el país donde está establecido Regma haya tenido fuertes influencias sobre Andorra. Según la embajada española en Andorra (2022), no existe un choque cultural entre España y Andorra, y uno tiene una fuerte influencia sobre el otro.

Andorra ha sido siempre un país muy poco poblado que ha experimentado un importante desarrollo económico en los últimos 50 años incrementando su población de 5.000 a más de 80.000 habitantes (Visita Andorra, 2023). De estos, solo el 36% son andorranos y el resto de la población son en gran medida inmigrantes de España, Francia y, en menor medida, Portugal. Solo el 7% son pertenecientes a naciones no mencionadas (Villaseñor, 2009). En los últimos años el turismo en andorra ha crecido exponencialmente y se ha convertido en la principal actividad generadora de ingresos del territorio, habiendo un gran tráfico de gente tanto en verano como en invierno.

A parte de la diversidad cultural, cabe destacar los factores económicos que influyen en la empresa, así como beneficios fiscales que ofrece el principado de Andorra a las mismas. Puesto que Andorra es un país muy pequeño y, es más difícil comparar datos económicos y financieros del país.

Para comenzar, el PIB de Andorra en 2021 fue de 2.815 Millones de euros que supone un PIB per cápita de 35.380€. Pese a tener un PIB anual inferior al de España, al tener una población considerablemente menor el PIB per cápita de Andorra supera al de España, ascendiendo este último a 27.910. La deuda pública total se eleva a 1.366 Millones de euros correspondiendo a cada persona del país 17.175€ y el gasto público en millones de euros de ese mismo año fue de 1.102, suponiendo un gasto público en porcentaje PIB del 39,15% (Datos Macro, 2023). Además, el producto interior bruto de Andorra ha aumentado en 2022 un 9% y las previsiones son que seguirá aumentando en los próximos años, a diferencia de los países de su entorno cuyos valores tienden a la baja. Asimismo, el pronóstico de la inflación de Andorra es que aumente por debajo de los crecimientos medios europeos (*La Vanguardia*, 2023c).

Imagen 2. Previsiones de crecimiento del PIB de Andorra.**Previsiones de crecimiento del PIB de Andorra para el periodo 2022-2027**

	NOMINAL	REAL
2022	13,7%	9,0%
2023	4,9%	0,8%
2024	6,0%	2,8%
2025	5,3%	3,1%
2026	4,1%	2,2%
2027	3,6%	1,8%

Unidad: tasa de variación interanual (%)

Previsiones de crecimiento del PIB y deflatores en economías del entorno

	2022		2023		2024		2025		2026		2027	
	Nominal	Real										
PIB España	10,1%	5,5%	5,3%	1,1%	5,7%	2,4%	5,0%	2,7%	4,1%	2,1%	3,5%	1,7%
PIB Francia	5,2%	2,5%	4,2%	0,7%	4,2%	1,6%	3,6%	1,8%	3,3%	1,7%	3,1%	1,4%
PIB Zona euro	7,9%	3,5%	5,2%	0,7%	4,5%	1,6%	4,0%	1,9%	3,7%	1,7%	3,4%	1,5%
Deflactor del PIB												
España	4,6%		4,2%		3,2%		2,2%		1,9%		1,7%	
Francia	2,6%		3,5%		2,6%		1,8%		1,6%		1,6%	
Zona euro	4,3%		4,4%		2,9%		2,0%		1,9%		1,9%	

Unidad: tasa de variación interanual (%)

Fuente: FMI, 'World Economic Outlook Database - January 2023'

Fuente: (La Vanguardia, 2023c).

En cuanto a las cifras obtenidas del mercado laboral, la tasa de desempleo de Andorra se mantiene entre las más bajas de Europa según el Fondo Monetario Internacional (2022). En el segundo trimestre de 2022 constaron 1002 parados de entre 15 y 74 años, suponiendo una tasa de desempleo del 2% y había un total de 46,934 personas trabajando, lo que supone que el 80,7% de toda la población activa e inactiva de Andorra estaba empleada (Diario de Andorra, 2022). El salario mínimo interprofesional en 2023 se ha fijado en 1.286,13€ equiparándolo de este modo al incremento del IPC, que en este país ha sido en los últimos años muy inferior a la media europea (La Vanguardia, 2023d).

En cuanto a la fiscalidad del principado de Andorra, el sistema impositivo de la nación tiene unas ventajas inigualables frente al resto de países europeos. El impuesto sobre sociedades en Andorra es del 10% para empresas pequeñas y grandes, y el IVA general es del 4,5%. Por si no fueran pocos beneficios fiscales, las empresas deben pagar en concepto de seguridad social únicamente el 15,5% del salario bruto del trabajador (Finanzas claras, 2022).

4.4.2. Factores de ajuste de Andorra

Teniendo en cuenta los factores ya analizados, hay que estudiar el potencial de las oportunidades que ofrece Andorra a Regma. Igualmente, hay que valorar si el producto necesita modificaciones para adaptarlo al mercado andorrano y el esfuerzo económico en campañas de marketing que deberá asumir la empresa (Pla-Barber y León, 2004).

4.4.2.1. Ajuste-producto

Analizando el clima, según la página dedicada al estudio de la climatología de diferentes países Weather Spark (2023b): *“En Andorra, los veranos son cortos, calurosos y mayormente despejados; los inviernos son largos, muy fríos, ventosos y parcialmente nublados”*. Además, las temperaturas mínimas medias de -2°C y las medias máximas de 24°C, con precipitaciones frecuentes en forma de nieve y lluvia (Visita Andorra, 2023).

En el caso de Andorra, hay que tener en cuenta que el ajuste producto deberá ser alto debido a las bajas temperaturas en temporada de invierno, que generará un rechazo de algunos consumidores hacia los productos fríos. Sería muy conveniente hacer modificaciones en cuanto a la oferta empresarial ya que sigue habiendo mucha gente que prefiere las alternativas calientes en invierno. De este modo, es necesario diversificar creando cafeterías calientes y adecuadas, para ofrecer a los clientes el ambiente ideal para comer un helado ofreciendo además alternativas interesantes para las personas que optan por otras opciones, como ya se hace en Cantabria durante el invierno. De esta forma, puesto que Andorra es un país muy turístico, la empresa tendría cabida tanto en verano como en invierno. En este caso, Regma podría ofrecer como alternativa menos veraniega los batidos de helado, de este modo ofrecería el producto principal de la empresa siendo más apetecible en cualquier época del año, siendo una alternativa simple y rápida: leche y helado. Además, sería adecuado hacer más hincapié en la confitería y pastelería de la empresa durante los meses invernales, para ofrecer alternativas para todo tipo de consumidores.

4.4.2.2. Mercado

Pese a ser un país, Andorra abarca un territorio muy pequeño que cuenta con aproximadamente 81.000 habitantes en sus 468km² (Visita Andorra, 2023). En este sentido supone ventajas e inconvenientes que deben tenerse en cuenta. Por una parte, el territorio a cubrir es pequeño y, por otra parte, esto supone que existen muy pocos competidores.

Regma en este caso debería hacer un esfuerzo de marketing bajo dado que, aunque es una empresa que aún no se conoce en toda España, teniendo en cuenta las dimensiones del país, su mejor estrategia de marketing será seguir explotando al máximo su ventaja competitiva y el boca a boca hará gran parte del trabajo.

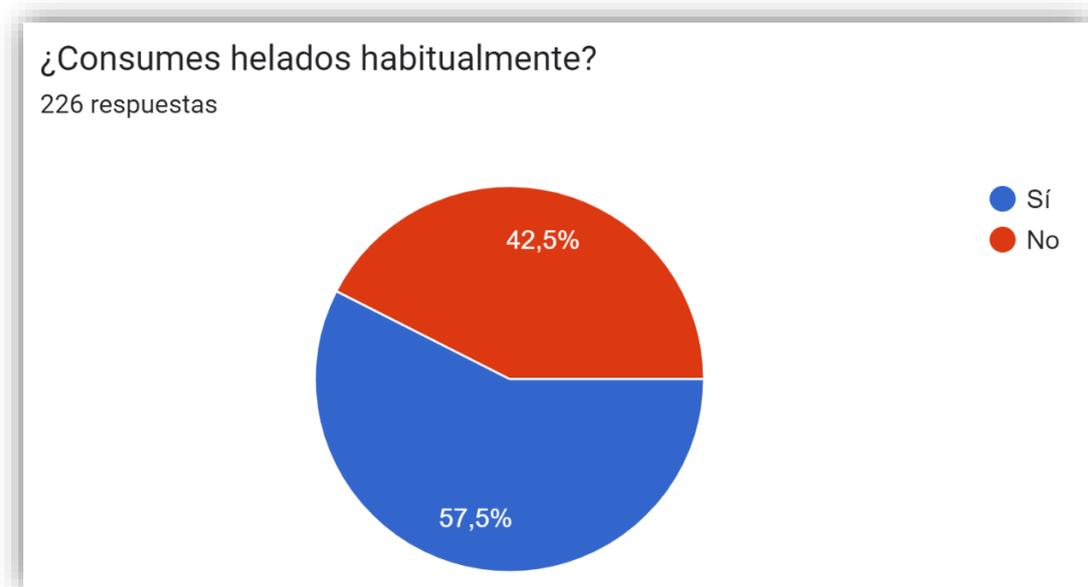
4.4.2.3. Estructura competitiva

Analizando la estructura competitiva, nos encontramos con los aspectos clave en la demanda del producto en Andorra. Comenzando por las barreras de entrada, los beneficios fiscales que ofrece el país para cualquier tipo de empresa suponen una ventaja enorme puesto que el esfuerzo económico inicial que hay que asumir es muy bajo comparado con el de cualquier otro país del entorno. La competencia en Andorra es prácticamente nula, puesto que hay un total de 5 heladerías en todo el territorio andorrano con valoraciones escasas y malas y los precios rondan entre los 2,5€ y 3€ (Google Reseñas, 2023). Regma se encontraría ante un mercado con competencia casi nula en un destino cuya temporada alta es tanto en invierno como en verano, pudiendo aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el territorio.

Muchas personas tienen una idea equivocada del turismo andorrano y, en general, se piensa que es un destino al que únicamente se va a esquiar en invierno, pero en verano existen muchas actividades interesantes para hacer como visitas a balnearios y a las zonas de compras. Aunque si es cierto que Andorra está caracterizada por la nieve y el frío de invierno, y los helados no son apetecibles para muchas personas en estos ambientes.

Sin embargo, en una encuesta propia realizada a un total de 226 hombres y mujeres de edades entre 12 y 75 años a través de Google Forms, que tiene como objetivo conocer las preferencias de consumo de helado de los participantes, un 65,5% de las personas consumen algún tipo de helado en invierno. En la encuesta se hacían diferentes preguntas en relación al consumo de helados en la época de invierno y los resultados han sido los siguientes:

Gráfico 5. Primera pregunta de encuesta sobre el consumo de helados en invierno.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Segunda pregunta de encuesta sobre el consumo de helados en invierno.

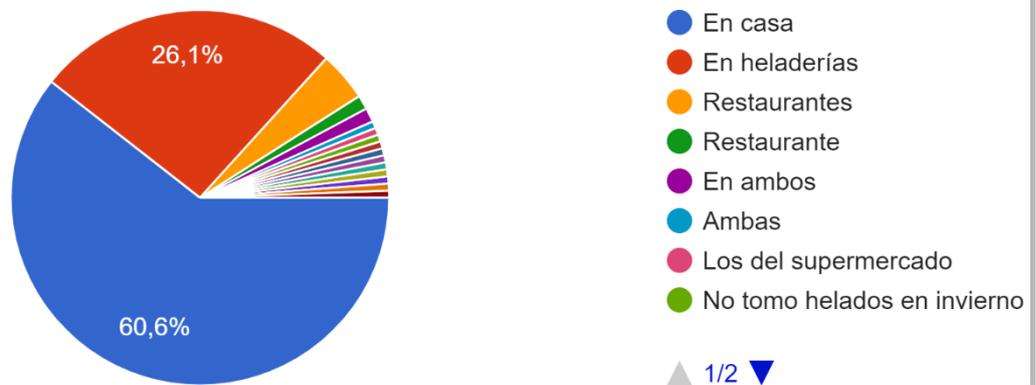


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Tercera pregunta de encuesta sobre el consumo de helados en invierno.

En caso afirmativo, ¿dónde les consumes?

165 respuestas

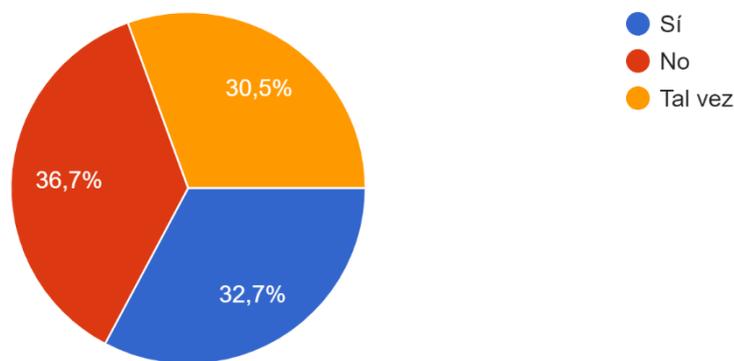


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Tercera pregunta de encuesta sobre el consumo de helados en invierno.

Si haces un viaje a un destino frio en invierno, ¿tomarías un helado, además de bebidas calientes?

226 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Un porcentaje significativamente alto consume helados habitualmente y el 65,7% lo hace también en invierno. Aunque la mayoría lo hace en su casa, Regma ofrece tarrinas para llevar como alternativa. La última pregunta es la más importante en el caso de Andorra y las respuestas obtenidas son más satisfactorias de lo que cabe esperar. En el supuesto de viajar a un destino frío como es Andorra en invierno, un 32,7% elegiría el helado como opción en una cafetería y un 30,5% no descartaría la opción. Considerando que un tal vez, puede convertirse en un sí muy fácilmente si se sigue una estrategia adecuada y los métodos de entrada correctos, la opción de internacionalizar Regma a Andorra se convertiría en una elección muy interesante.

4.5. ELECCIÓN DEL PAÍS PARA INVERTIR

Tabla 1. Matriz de selección de mercados.

	Portugal	Francia	Andorra
Factores Contextuales (A: Aceptable; NA: No aceptable)			
Diversidad cultural	A	A	A
Similitud de idioma	A	NA	A
Similitud cultural	A	A	A
Uso/consumo de helado	A	A	A
Riesgo país	A	A	A
Ajuste producto-mercado (1: Muy desfavorable; 5: Muy favorable)			
Ajuste producto	4,33	3,33	3,66
Clima	5	4	3
Modificaciones de oferta	5	4	3
Esfuerzo de marketing	3	2	5
Mercado	3	3	4,5
Tamaño de mercado	4	4	3
Crecimiento del mercado	3	4	5
Inflación	2	3	4
Beneficios fiscales	3	2	5
Estructura competitiva	3,2	3,2	4,25
Barreras de entrada	4	3	5
Competidores locales	3	4	5
Competidores internac.	3	3	5
Tamaño de competidores	3	3	5
Política de precios	3	3	4

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la matriz de selección en su conjunto, considero que la mejor opción para Regma es internacionalizarse a Andorra, aprovechando las ventajas económicas y fiscales del país, que minimizan significativamente el riesgo que debe asumir la empresa en el proceso de internacionalización ya que el desembolso de dinero en general es mucho menor en comparación con España y los otros países analizados. Cabe tener en cuenta la inexistencia de competencia en un territorio en el que el turismo es el principal generador de activos y en el que prima las compras por impulso. El PIB de Andorra en relación con los habitantes del país es elevado y es un país que crece a un ritmo increíble y muy superior a la media del entorno. Es importante tener en cuenta que dada la cercanía de Andorra con Francia y el noreste de España, podría convertirse en una forma de darse a conocer por los franceses y convertirse en un puente entre Regma y la población francesa de cara a una posterior internacionalización a este país. Asimismo, sería una buena forma de darse a conocer en las zonas españolas que se encuentran cerca del territorio andorrano.

Como ya se ha mencionado anteriormente, es importante realizar cambios en cuanto a la oferta empresarial puesto que es conveniente adaptarla a las circunstancias y al clima de Andorra, haciendo más hincapié en la pastelería y repostería en las épocas más frías y utilizando el producto estrella en opciones adecuadas a las temperaturas.

4.6. INFORMACIÓN ADICIONAL DEL PAÍS ELEGIDO

Andorra es un país que se sostiene en gracias al turismo y al comercio. Se encuentra en el sudoeste de Europa, haciendo frontera con España y Francia, y la moneda utilizada es el Euro. De sus 468km² de superficie, solo el 8% está urbanizado, siendo el resto parajes naturales, pistas de esquí y zonas forestales. Las distintas regiones del país reciben el nombre de Parroquias.

Se trata de un destino hecho para todo tipo de turistas, perfecto para todos los amantes de los deportes de nieve, así como de las compras y del relax. Existe una gran variedad de actividades y oferta turística por todo el país, pudiendo encontrarse multitud de museos, centros comerciales y zonas de tiendas, centros termales, increíbles espacios naturales y una muy buena oferta gastronómica. Cabe destacar que el país cuenta con 300km de pistas de nieve en invierno, siendo las estaciones más importantes Grandvalira y Vallnord.

Es interesante saber que los supermercados e hipermercados más presentes y utilizados del país son: E.Leclerc Hipermercado, Carrefour...

Haciendo un análisis de las zonas más interesantes y concurridas del territorio, destacan los siguientes por los motivos que se explicarán a continuación: Andorra la Vella, Pas de la Casa, Soldeu y les Escaldes-Engordany.

En Andorra la Vella, capital del país, es un gran atractivo turístico para los amantes de las compras ya que destaca la gran cantidad de tiendas y centros comerciales que se extienden a lo largo de la Avenida Meritxell y continúan por la Avenida Carlemany, perteneciente a la población de Les Escaldes. En esta última se encuentra Caldea, un centro termal exclusivo considerado el más grande de Europa. Además, en ambas poblaciones se concentran gran cantidad de restauración y zonas de ocio nocturno, por lo que son regiones en las que hay mucho turismo también en verano.

Por otra parte, existen otras dos zonas muy transitadas en Andorra, pero principalmente por el turismo de deportes de nieve. Pas de la Casa es el principal, a 30km de la capital andorrana, se encuentra en una ubicación clave gracias al buen acceso que ofrece a la estación de esquí de Grandvalira, la más grande de los Pirineos y una de las más grandes de Europa. Asimismo, cuenta con cantidad de centros comerciales y restauración, además de ofrecer una gran cercanía a parajes naturales, monumentos y rutas por preciosas zonas forestales, así como actividades en las mismas.

Otra zona interesante es La Massana, que alberga el pico más alto del país y da acceso a otra de las principales estaciones de esquí, Vallnord. Esta zona también dispone de buenos paisajes, turismo más rural, acceso a pistas para practicar deportes de nieve, museos y servicios varios.

Por último, Soldeu es otra zona destacable ya que es la zona más exclusiva del país en la que los precios comienzan a ser menos asequibles. Esta zona atesora espectaculares paisajes, un campo de golf, circuitos de ciclismo y acceso directo a las pistas del Granvalira. Además, existe una amplia oferta de restaurantes con gastronomía típica, bares y *pubs*.

Por lo tanto, sería conveniente invertir en cada una de estas zonas. Asimismo, si el plan de internacionalización funciona adecuadamente y el territorio andorrano acoge la marca satisfactoriamente, existen más zonas interesantes por otras zonas del país como podrían ser Encamp, Canillo o alrededores.

(Donde Alojarse, 2023)

Imagen 3. Mapa político de Andorra.



Fuente: (Maps of World, 2021).

Una vez hecho el análisis, considero que las zonas en las que debería haber puntos de venta de helado, deberían ser algún lugar de la avenida Meritxell y de la avenida Carlemany. De cualquier modo, convendría que fuesen también cafeterías para poder seguir abiertos en invierno, ya que en esta época es cuando más turistas hay. Dado que el resto de las zonas no están tan concurridas en verano, sería estrictamente necesario que fueran cafeterías dirigiendo la oferta hacia los turistas de invierno, empezando por poner una en Pas de la casa.

4.7. MÉTODO DE ENTRADA

El método de entrada dependerá del riesgo que esté dispuesto a asumir la dirección. El más beneficioso para Regma son las nuevas filiales, en concreto filiales de ventas. Es decir, poner cafeterías y puntos de venta de helado en las zonas más concurridas y turísticas del país, sin que estos tengan muchas modificaciones ni autonomía respecto del mercado original y de la sede central. Empezando por las zonas clave anteriormente citadas y, si la demanda aumenta, se estudiaría invertir en las otras zonas. Este método de entrada supone un esfuerzo económico bastante grande para la empresa y un riesgo alto que debería asumir cuando la empresa Cántabra tenga los activos y reservas suficientes para cubrir los gastos. Asimismo, hay que tener en cuenta que crear una empresa en Andorra y el mantenimiento de la misma, así como los impuestos a pagar van a ser mucho menores de los que se pagan en España o en cualquier otro país al que se quisiera internacionalizar Regma.

Por otra parte, sería oportuno utilizar la exportación directa para tener más alcance de clientes sin comprometer los activos de la empresa. Realizar acuerdos de distribución en uno o dos de los supermercados más transitados del país como es E.Leclerc, o con agentes propios que se desplacen habitualmente a Andorra a analizar las ventajas competitivas que puede ofrecer el territorio o los locales de la zona para crear acuerdos. Un acuerdo muy ventajoso sería instalar un punto de venta dentro del centro termal Caldea.

Si el riesgo que quiere asumir la empresa es bajo, podría empezar con la exportación directa y, poco a poco, comenzar a poner puntos de venta y cafeterías en los emplazamientos destacados.

5. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

5.1. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La integración global y sensibilización local nacen como respuesta de las presiones globalizadoras y fragmentadoras en un mundo cada vez más interconectado. Las globalizadoras tratan la cantidad e intensidad de la competencia a nivel mundial, que en el caso de Regma no las sufriría en Andorra, ya que de momento solo pretende internacionalizarse a este territorio y allí no hay apenas competencia. Como presión fragmentadora, los costes de desplazamiento de los puntos de fabricación en Cantabria a los puntos de venta en Andorra pueden suponer un gasto muy alto, aunque se aminora mucho gracias a los beneficios económicos del país destino.

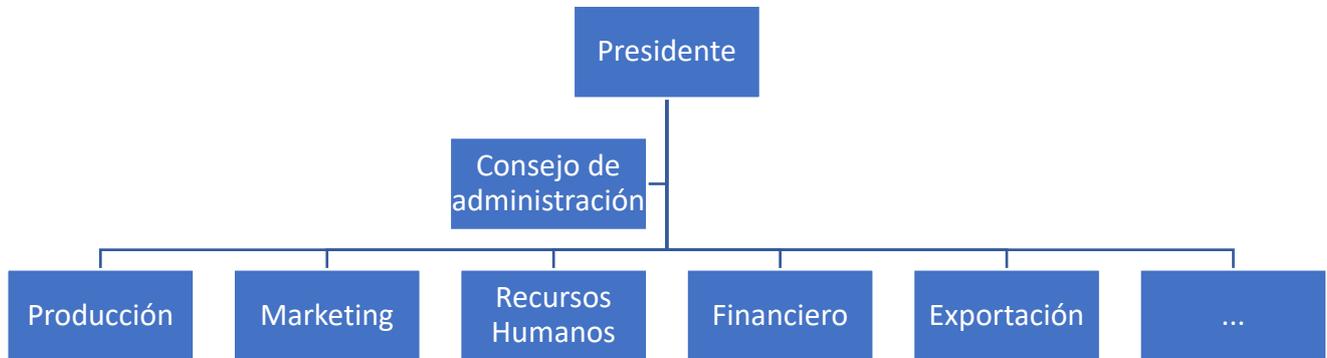
Para hacer frente a las presiones, a la empresa le conviene seguir una estrategia global. A través ella, la empresa centraría sus esfuerzos en mejorar la eficiencia los atributos competitivos de los que dispone, aprovechando al máximo las oportunidades que ofrece el destino. De este modo se centrarían en ofrecer buenos batidos, variedad de pastas y pasteles y una buena oferta de bebidas calientes para acompañar. Desde la sede central en Cantabria se tomarían las decisiones de diseño de los locales, asegurando una buena climatización y un ambiente adecuado al clima, así como las decisiones de aprovisionamiento, marketing y estrategia competitiva. El producto estaría altamente estandarizado y las variaciones en cuanto a oferta serían mínimas, pero al ser una empresa pequeña esto le permite ser más eficiente y optimizar recursos.

5.2. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Puesto que Regma es una empresa pequeña que comienza su proceso de internacionalización, el departamento de exportación adquiere cierta importancia debido al gran paso que da la compañía y conviene que se sitúe al mismo nivel que los demás, si se sigue la idea de establecer varias filiales en el país. De esta forma se trataría el departamento de exportación con la consideración que merece y las decisiones que lo

vinculan estarán mejor cohesionadas con el resto de la empresa adquiriendo más valor en la misma. La estructura podría ser la siguiente:

Gráfico 9. Organigrama empresarial de Regma



Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIÓN

A continuación, se recogen las conclusiones de este Trabajo de Fin de grado en cuya elaboración se tendrá en cuenta los resultados obtenidos durante todo el estudio en su conjunto y los objetivos iniciales del mismo.

Regma está en continuo crecimiento por el norte de España, pero no la conviene seguir abriendo establecimientos por el sur del país puesto que las altas temperaturas chocan con la ventaja competitiva del establecimiento. Esta ventaja competitiva se basa en el gran tamaño de los helados que ofrecen, que al ser tan grandes se derretirían demasiado rápido debido a las altas temperaturas. Asimismo, España ofrece unas condiciones económicas y fiscales que dejan mucho que desear.

Al trazar el plan de internacionalización se seleccionaron tres países objeto de análisis como posibles destinos de inversión. Para cumplir con el objetivo de elegir el país que más ventajas ofrecía a Regma, se han analizado los factores contextuales y de ajuste de los tres territorios que han ayudado a completar la matriz de selección de mercados llegando a las siguientes conclusiones:

Aunque Portugal ofrece buenas condiciones en cuanto a tamaño de mercado y clima, pudiendo situar muchos establecimientos en zonas costeras de todo el centro-norte del país sin necesidad de hacer ajustes al producto, la competencia es muy alta y los competidores tienen gran experiencia en el sector. Asimismo, el esfuerzo de marketing para darse a conocer en el país sería muy alto y la situación económica no es tan buena como la que ofrecen otros países.

Por otra parte, Francia ofrece un tamaño de mercado muy amplio y cuenta con un PIB muy alto. Sin embargo, existe muchísima competencia dada la cercanía con Italia, la maestra de los helados, lo que delimita mucho la zona de acción. Además, existiría un problema de comprensión debido a la diferencia del idioma y, tanto las barreras de entrada como los costes de mantenimiento empresariales son muy elevados e insostenibles para una empresa de las características de Regma.

Andorra por su parte, aunque no brinda las mejores condiciones meteorológicas para una heladería, es un país cuyo principal generador de activos es el turismo, habiendo visitantes tanto en verano como en invierno. Las condiciones económicas y fiscales ofrecidas por Andorra son inmejorables y los ajustes necesarios en la oferta son pequeños. Además, la semejanza cultural del país de origen y el país de destino es muy alta tanto en idioma como en costumbres. Por otro lado, la idea de Andorra como destino de invierno está muy generalizada y muchas personas piensan que los helados solo se comen en verano, pero... ¿hasta qué punto es esta idea cierta? Los resultados de la encuesta arrojan que el 65,5% de los participantes consumen helados en invierno y un total del 63,2% consumirían helados en un viaje a un destino frío e invierno o al menos lo valorarían. Con las condiciones ambientales correctas y la oferta adecuada Andorra como destino en el que invertir ofrece condiciones muy ventajosas. Además, de cara a seguir con el proceso de internacionalización en un futuro, la cercanía con la población francesa permite a la empresa darse a conocer entre los consumidores de Francia y permitirá a la empresa saber si tiene cabida en este mercado o no.

Centrándonos en Andorra como país al que internacionalizarse, las zonas más oportunas para ello son el centro de Andorra la Vella y de Les Escaldes, en concreto las zonas de la avenida de Meritxell y avenida Carlemany. En las cuales se establecerían heladerías y/o cafeterías. Otra de las zonas más interesantes es Pas de la Casa, principal zona de deportes de invierno en la que es necesario establecer una cafetería. Todas ellas serían filiales de venta, y como método de entrada menos costoso es interesante la idea de vender las tarrinas de helado en supermercados concurridos de la zona o procurar acuerdos con centros como Caldea.

Dependiendo del riesgo que están dispuestos a asumir los directivos, se establecerán filiales o se utilizará el método de exportación directa. De cualquier modo, Andorra ofrece condiciones económicas muy buenas que aminoran los gastos iniciales y los gastos de mantenimiento, asegurando la continuidad del negocio tras su puesta en marcha y aminorando por consiguiente los riesgos de fracaso. La empresa seguiría una estrategia global como respuesta a las presiones fragmentadoras y globalizadoras, aportando mucha estandarización de los productos y una gran eficiencia. Por último, considero que la estructura debería tener un departamento de exportación al nivel del resto de departamentos debido a la gran importancia que tiene este gran paso en una empresa pequeña.

Como conclusión, considero que Andorra es la mejor opción de inversión, aunque en una primera instancia no lo parezca. Las condiciones que ofrece en general son muy beneficiosas y brinda a la empresa posibilidades éxito y mantenimiento a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Alphatrad, 2022. “9 diferencias culturales entre España y Francia” Actualidad internacional por Frédéric Ibanez, 1 de marzo. Disponible en: <https://www.alphatrad.es/noticias/diferencias-culturales-espana-francia>. [Consulta: 14 de marzo de 2023].

Amorino, 2023. Disponible en: <https://www.amorino.com/es>. [Consulta: 14 de marzo de 2023].

CincoDías El País, 2023: “La presión fiscal en España alcanzó máximos históricos en 2022, según el IEE” Pepe García, 10 de enero. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/10/economia/1673351499_234923.html. [Consulta: 16 de enero de 2023].

Datos Macro. 2023. *Expansión*. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/>. [Consulta: 06-13 de marzo de 2023].

Datos mundial. 2023. “El clima en Francia”. Disponible en: <https://www.datosmundial.com/europa/francia/clima.php>. [Consulta: 13 de marzo de 2023].

Diario de Andorra, 2022: “La tasa de paro desciende al 2%” Laboral, 5 de septiembre. Disponible en: <https://www.diariandorra.ad/noticies/nacional/2022/09/05/la-taxa-atur-baixa-2-20662-2-1125.html>. [Consulta: 13 de marzo de 2022]

Donde Alojarse, 2023. “Dónde alojarse en Andorra: las mejores zonas”. Disponible en: <https://dondealojarse.net/donde-alojarse-en-andorra/>. [Consulta 25 de mayo de 2023].

El independiente, 2021: “Regma, los míticos helados de Santander llegan a Madrid”, Olga Rodríguez, 26 de junio. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2021/06/26/regma-los-miticos-helados-de-santander-llegan-a-madrid/>. [Consulta: 28 de diciembre de 2022].

Embajada de Andorra, 2022. Consejería de educación: “Guía para docentes y asesores españoles en Andorra”, Junio de 2022. Disponible en: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/226866/Andorra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consulta: 20 de marzo de 2023].

Explore France, 2017. “Nos 7 glaciers préférés sur la Côte d’Azur” Eliane Cagnet, 3 de julio. Disponible en: <https://www.france.fr/fr/cote-dazur/article/nos-7-glaciers-preferes-cote-dazur>. [Consulta: 15 de marzo de 2023].

Finanzas claras, 2022. “Impuestos en Andorra [2023]”, 29 de diciembre. Disponible en: <https://www.finanzasclaras.es/impuestos-andorra/#seguridad-social>. [Consulta: 14 de marzo de 2022].

Finanzas claras, 2023. “Impuestos en Portugal [2023] – Análisis Completo”. Disponible en: <https://www.finanzasclaras.es/impuestos-portugal/#>. [Consulta: 6 de marzo de 2023].

Fondo Monetario Internacional, 2022. “Principado de Andorra: Declaración del personal técnico al término de la misión del Artículo IV correspondiente a 2022”, 7 de abril. Disponible en: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/04/07/principality-of-andorra-staff-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mission>. [Consulta: 13 de marzo de 2023].

Google Reseñas, 2023. Disponible en: https://www.google.com/search?q=helados+lisboa&rlz=1C1CHBF_esES926ES926&biw=1280&bih=609&tbm=lcl&sxsrf=AJOqlzUpaVE9rzto2xtZ6ORc0GADp911Aq%3A1678

[Google Reseñas, 2023. Disponible en: \[Google Reseñas, 2023. Disponible en: \\[Hofstede insights, 2022a. Comparación de países. Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal,spain/>. \\\[Consulta: 01 de marzo de 2023\\\].\\]\\(https://www.google.com/search?q=heladerias+en+andorra&rlz=1C1CHBF_esES926ES926&tbm=icl&sxsrf=AJOqlzVGMAYZDARhvsrMFHTozbDZZ3lguw%3A1678819924257&ei=VMIQZICqD_nVkdUPjvC-gAY&ved=0ahUKEwiApOjJi9z9AhX5aqQEhQ64D2AQ4dUDCAk&uact=5&og=heladerias+en+andorra&gs_lcp=Cg1nd3Mtd2l6LWxvY2FsEAMyBQgAEIAEUABYAGCGAWgAcAB4AIABYYgBYZIBATGYAQDAAQE&sclient=gws-wiz-local#rlfi=hd::si::mv:\\[\\[42.5091349,1.5411431\\],\\[42.506579800000004,1.5196986\\]\\];tbs:lrf:1!m4!1u3!2m2!3m1!1e1!1m4!1u2!2m2!2m1!1e1!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf ui:9. \\[Consulta: 15 de marzo de 2023\\].</p></div><div data-bbox=\\)\]\(https://www.google.com/search?q=heladerias+en+francia&rlz=1C1CHBF_esES926ES926&biw=1280&bih=609&tbm=icl&sxsrf=AJOqlzUCzn0MBzrqzGZnKmZ4-c0z8j_o1w%3A1678816454480&ei=xrQQZl3wHPuSkdUP-ZGT6Ak&ved=0ahUKEwiN66XT_tv9AhV7SaQEhfnlBJ0Q4dUDCAk&uact=5&og=heladerias+en+francia&gs_lcp=Cg1nd3Mtd2l6LWxvY2FsEAMyBAgjECcyBggAEAcQHjoGCAAQFhAeUKsWWMMYYN0aaABwAHgAgAGNAYgB8AOSAQMzLjKYAQcQAQHAHQE&sclient=gws-wiz-local#rlfi=hd::si::mv:\[\[43.89010211873276,7.402022750360846\],\[42.98267753366527,5.039962203485846\],null,\[43.43809084932509,6.220992476923346\],9. \[Consulta: 15 de marzo de 2023\].</p></div><div data-bbox=\)](https://www.google.com/search?q=heladerias+en+francia&rlz=1C1CHBF_esES926ES926&biw=1280&bih=609&tbm=icl&sxsrf=AJOqlzUCzn0MBzrqzGZnKmZ4-c0z8j_o1w%3A1678816454480&ei=xrQQZl3wHPuSkdUP-ZGT6Ak&ved=0ahUKEwiN66XT_tv9AhV7SaQEhfnlBJ0Q4dUDCAk&uact=5&og=heladerias+en+francia&gs_lcp=Cg1nd3Mtd2l6LWxvY2FsEAMyBAgjECcyBggAEAcQHjoGCAAQFhAeUKsWWMMYYN0aaABwAHgAgAGNAYgB8AOSAQMzLjKYAQcQAQHAHQE&sclient=gws-wiz-local#rlfi=hd::si:10050127056614264994,l,Cg5oZWxhZG9zIGxpc2JvYUUi11-qc6lCAgAhaGhAAGAEiDmhlbGFkb3MgbGlzYm9hKqQlAxAAkgEOaWNIX2NyZWFTX3Nob3CaASRDaGREU1VoTk1HOW5TMFZKUTBGblNVTkhiRWwxTW5wbJJSQUKqATkKCC9tLzBjeG4yEAEaHhABlhqSLra8h01HaJ1LPJD0UQtx-z_3oTfWzGyQfSoLlgdoZWxhZG9zKA4,y,zM2joBBBrAQ;mv:[[38.7581408,-9.1311173],[38.706426,-9.1641861]. [Consulta: 14 de marzo de 2022].</p></div><div data-bbox=)

Hofstede insights, 2022b. Comparación de países. Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,spain/>. [Consulta: 08 de marzo de 2023].

INE, 2023. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Disponible en: <https://www.ine.es/>. [Consulta :16 de mayo de 2023].

Instituto de Estudios Económicos (2023): *Informe de competitividad fiscal 2022*, Madrid. Disponible en: <https://www.ieemadrid.es/wp-content/uploads/IEE.-INFORMES-Enero-2023.-Competitividad-fiscal-2022-1.pdf>. [Consulta: 16 de enero de 2023].

La Razón, 2023: “España sí tiene una presión fiscal real muy superior a la media de Europa” Daniel Lacalle, 15 de enero. Disponible en: <https://www.larazon.es/economia/20230115/nokfveyaavd7ngfibs27rmjva4.html>. [Consulta: 17 de enero de 2023].

La Vanguardia, 2023a: “Portugal tuvo en 2022 una tasa de desempleo del 6%, la más baja en 11 años” Sociedad, 08 de febrero. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20230208/8743023/portugal-tuvo-2022-tasa-desempleo-6-mas-baja-11-anos.html>. [Consulta: 06 de marzo de 2023].

La vanguardia, 2023b: “El paro en Francia, en el 7,2 %, a su nivel más bajo desde

comienzos de 2008” Sociedad, 14 de febrero. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20230214/8755353/paro-francia-7-2-nivel-mas-comienzos-2008.html>. [Consulta: 10 de marzo de 2023].

La Vanguardia, 2023c. “La economía andorrana crecerá por encima de la UE hasta el 2027” Economía, 28 de febrero. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20230228/8787649/economia-andorrana-crecera-encima-ue-2027-brl.html>. [Consulta: 13 de marzo de 2023].

La Vanguardia, 2023d. “Andorra equipara la subida del salario mínimo al IPC” Salarios, 31 de enero. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20230131/8720366/andorra-equipara-subida-salario-minimo-ipc-brl.html>. [Consulta: 13 de marzo de 2023].

Maps of world, 2021. “Mapa Andorra”, 20 de diciembre. [Consulta 30 de mayo de 2023]. Disponible en: <https://espanol.mapsofworld.com/continentes/europa/andorra.html>.

Pla-Barber, J. y León Darder, F. (2004): *Dirección de empresas internacionales*, Madrid, Pearson Educación.

Regma, 2022. Disponible en: <https://regma.es/>. [Consulta: 28-29 de diciembre de 2022].

Santander Trade. 2023: “Francia: Fiscalidad”, febrero de 2023. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/francia/fiscalidad>. [Consulta: 10 de marzo de 2023].

Santini, 2023. Disponible en: <https://www.santini.pt/>. [Consulta: 14 de marzo de 2023].

Villaseñor, J.J. 2009. “Aspectos psicopatológicos de la migración en Cataluña y Andorra”, capítulo por el Dr. Joan Obiols, en *Psiquiatría, naturaleza y cultura De lo singular a lo universal*, Jalisco (México), pág. 131. Disponible en: <https://www.cucs.udg.mx/revistas/libros/Psiquiatr%C3%ADa,%20naturaleza%20y%20cultura.%20De%20lo%20singular%20a%20lo%20universal.pdf#page=131>. [Consulta: 20 de marzo de 2023].

Visita Andorra, 2023. Oficina de turismo de andorra. Disponible en: <https://visitandorra.com/es/>. [Consulta 19 de mayo de 2023].

Weather Spark, 2023a. “El clima y el tiempo promedio en todo el año en Portugal”. Disponible en: <https://es.weatherspark.com/y/32466/Clima-promedio-en-Calendario-Portugal-durante-todo-el-a%C3%B1o>. [Consulta: 13 de marzo de 2023].

Weather Spark, 2023b. “El clima y el tiempo promedio en todo el año en Andorra”. Disponible en: <https://es.weatherspark.com/y/42904/Clima-promedio-en-Andorra-Espa%C3%B1a-durante-todo-el-a%C3%B1o>. [Consulta: 13 de marzo de 2023].