



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2022-2023

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en dirección General

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

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

AUTOR: Sergio Cordero Gutiérrez

DIRECTORA: María Obeso Becerra

Junio 2023

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. LA GALLOFA	7
4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	9
4.1 ELECCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL	9
4.1.1 Italia	10
4.1.1.1 Factores Contextuales.	10
4.1.1.2 Ajuste producto-mercado.....	12
4.1.2 Francia	14
4.1.2.1 Factores Contextuales.....	14
4.1.2.2 Ajuste producto-mercado.....	15
4.1.3 Holanda	17
4.1.3.1 Factores Contextuales.....	17
4.1.3.2 Ajuste producto-mercado.....	19
4.1.4 Elección del país a internacionalizarse	20
4.2 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA	21
4.3 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	22
5. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL	23
6. CONCLUSIÓN	25
BIBLIOGRAFIA	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1.1.2.1: Variación de la población italiana.....	13
Gráfico: 4.1.2.2.1: Variación de Población en Francia	16
Gráfico 4.1.3.2.1: variación de población de Holanda	19

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Principales Datos Financieros	7
Tabla 4.1.1: Matriz de selección de mercados	9
Tabla 4.1.4.1 Matriz de selección de mercados completa.....	21
Tabla 4.2.1:Entrada en nuevos mercados.....	22
Tabla 4.3.1: Estrategia de internacionalización	23

RESUMEN

La internacionalización se define como el proceso mediante el cual la empresa desarrolla parte de su actividad en otros países distintos al país de origen. Hoy en día, vivimos en un mundo globalizado, por lo que para que la empresa llegue a tener éxito, hace falta que se internacionalice.

En este caso, haré el estudio sobre La Gallofa Panaderías Especializadas SL. Lo primero de todo es conocer los recursos que tiene la empresa a la hora de hacer frente a la internacionalización y así, conocer previamente si será capaz de realizar dicha tarea. En segundo lugar, se escogen tres posibles destinos, dichos países son Italia, Francia y Holanda y a cada uno de ellos se le analizaran tanto factores contextuales como unos ajustes del producto al mercado, para así, identificar cuál de los tres países será el indicado a la hora de realizar el proceso de internacionalización.

Usando la matriz de selección de mercados, se ha conseguido identificar que el país más recomendado a la hora de realizar la internacionalización es Francia. Una vez decidido el país, es hora de conocer el método de entrada más aconsejable, para ello se ha utilizado la teoría de capacidades organizativas de Kogut y Zander.

Posteriormente, es hora de analizar la estrategia de internacionalización que va a desarrollar la nueva filial en el nuevo país. Dado la poca experiencia que tiene la empresa a la hora de internacionalizarse, se ha optado por un método que no varíe mucho a lo que se hace actualmente en el mercado nacional y así, aprovechar lo que hasta ahora ha funcionado. Por último, se tendrá en cuenta la gestión del personal en la nueva filial, para ello, lo más recomendable sería contratar a nuevos empleados del país destino y a su vez, usar trabajadores expatriados para así mantener viva la cultura empresarial.

ABSTRACT

Internationalization is defined as a process through which the company develops part of its activity in other countries regarding the original one. Nowadays, we live in a world in which everything is globalized so, if the company wants to be successful, it needs to become an international company.

In this case, I am going to do a study about La Gallofa Panaderías Especializadas S.L. company. First of all, it is to know the resources that the company has to deal with the internationalization, thus, knowing in advance if it will be able to carry out the task. In second place, I choose three possible countries, these will be: Italy, France, Holland. Each one of them will be analyzed as contextual factors as adjustments to the product to the market. Then, I can know which country is suitable for the internationalization process.

Using the Market options matrix, it has been archived that the most suitable country for carry out the internationalization plans is France. Once I determine the country, it's time to know which method of enter more recommended. For this, I am going to use the theory of organizational capacities of Kogut and Zander.

After that, it is time to analyze the internationalization strategy that the new subsidiary is going to develop in the new country. Given that the company has little experience in the internationalization area, it has been choosing a method that doesn't change the way that the company actually works in the national market and benefits from which it was working until now. Finally, it will be analyzed the personnel management in the new subsidiary, so, the better option is to recruit new employees of the new country and also use expatriate workers because this is the only way that the company can preserve the business culture.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo se encuentra cada vez más globalizado, por lo que lo más común para que las empresas lleguen a triunfar es que sean conocidas en el resto de los países, para ello es necesario llevar a cabo la internacionalización de la empresa. Por eso, el objetivo de este trabajo es llevar a cabo un plan de internacionalización de la empresa “La Gallofa Panaderías Especializadas S.L.”.

Esta empresa ha sido escogida debido al rápido crecimiento que ha tenido durante los últimos años, ya que, en los últimos tiempos, se han visto más establecimientos abiertos por la zona de Cantabria, por lo que se cree, que la empresa tiene un gran potencial para poder internacionalizarse y establecerse en otros mercados.

La estructura del trabajo se divide en varias partes. La primera de ellas trata sobre la empresa, donde se va a contar de forma breve su historia y se va a analizar el estado financiero actual de la empresa, para ver si es capaz de hacer frente a la internacionalización. En el siguiente punto, se va a estudiar los principales motivos que tiene la empresa para internacionalizarse. Después, se va a realizar el plan de internacionalización, en el que, a través de la metodología de la matriz de selección de mercados, se va a escoger el país más adecuado para internacionalizar la empresa. Una vez escogido el mejor país para llevar a cabo dicho estudio, se va a analizar cuál de todos los posibles métodos de entrada pueden encajar mejor con la empresa, al igual que la estrategia de internacionalización que debe tomar para triunfar. Por último, se realizará unas conclusiones con los resultados obtenidos con este estudio.

2. LA GALLOFA

La Gallofa comenzó su actividad en 1891 en un pueblo de Cantabria llamado el valle del Cosío de Cabuérniga. No fue hasta los años 70 que decidieron dar el gran paso de llevar su negocio hasta Cabezón de la Sal para así, abastecer a sus ciudadanos y a los vecinos de pueblos colindantes con un pan diario.

La Gallofa, es una empresa familiar, por lo que ha ido trascendiendo de generación en generación. Actualmente, están en su cuarta generación. En el año 2000, Oscar Díaz se consolidó como el CEO de la empresa. Oscar lleva desde bien pequeño conociendo la manera de trabajar en la empresa por lo que tiene inculcada la cultura empresarial. En el 2002 empiezan a formar La Gallofa que conocemos hoy en día, es decir, La Gallofa & Co, nuevas panaderías con pastelería y bollería. Se trata de un diseño innovador ya que une la panadería tradicional con un servicio de cafetería en la propia tienda, por lo que, en un mismo establecimiento está aprovechando dos tipos de negocio.

Tabla 2.1: Principales Datos Financieros

	2017	2018	2019	2020	2021	EVOLUCIÓN
Ingresos de explotación	11.363.286	11.618.600	11.343.283	10.422.092	11.575.299	
Resultado del ejercicio	214.663	390.475	722.274	228.001	121.883	
Activo Total	6.683.115	5.979.276	6.272.169	6.212.214	6.405.354	
Activo Circulante	2.884.854	2.745.457	2.941.444	3.064.982	2.613.837	
Activo Fijo	3.798.261	3.233.819	3.330.725	3.147.231	3.791.517	
Fondos Propios	1.177.954	477.993	1.073.684	801.684	423.568	
Total pasivo	5.505.161	5.501.283	5.198.485	5.410.529	5.981.786	
Pasivo Liquido	3.614.486	2.604.605	2.099.228	1.892.234	2.328.853	
Pasivo Fijo	1.890.675	2.896.678	3.099.257	3.518.296	3.652.933	
Ratio de Solvencia	0,8	1,05	1,4	1,62	1,12	
Ratio de Liquidez	0,74	0,97	1,3	1,52	1,04	
Endeudamiento	82,37	92,01	82,88	87,1	93,39	
ROE	24,31	122,49	89,16	37,17	39,96	
ROA	4,28	9,79	15,26	4,8	2,64	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tabla 2.1 Principales datos financieros

Según los datos económico-financieros de la empresa, podemos destacar que sus ingresos de explotación en el año 2021 fueron de 11.575.299€, mayor que el de los últimos 5 años salvo en el año 2018 que fue superior. Podemos observar que el beneficio neto es el menor de los últimos 5 años, aun así, posiblemente fue culpa de la pandemia, ya que se tuvo que ajustar a las medidas requeridas.

Se nos muestra que la empresa está bastante endeudada, pero si nos fijamos en el fondo de maniobra, obtenemos tranquilidad, ya que en todos los años ha sido positivo lo que muestra que la empresa es capaz de hacer frente a sus deudas de corto plazo. También se nos muestra que prácticamente todos los años su activo circulante es mayor que su pasivo circulante, por lo que se endeuda a largo plazo en vez de a corto plazo.

En cuanto a los ratios, podemos ver cómo la empresa tiene un buen nivel de liquidez, ya que durante los últimos años esta entorno a la unidad o incluso lo llega a superar. Esto es un buen indicativo ya que se puede decir que la empresa tiene salud

financiera. Además, si la cifra fuese muy superior a la unidad, esto indicaría que hay algunos activos que no están dando su máxima rentabilidad lo cual no es el caso de La Gallofa.

Por último, la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE) muestran que es una empresa rentable entre sus activos y rentable para las personas que desean invertir en ella.

3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

La Gallofa, es una empresa que actualmente se encuentra sobre todo situada en Cantabria, con el paso de los años, ha ido poco a poco abriendo cada vez más establecimientos en sus alrededores, pero actualmente también ha llegado a Llanes (Asturias) y a Madrid.

Óscar Díaz, CEO de la empresa, tiene pensado seguir abriendo tiendas por toda España para ir lentamente abriendo franquicias por toda la península. Pero ¿por qué no expandirse de manera internacional?

Los motivos para la internacionalización de las empresas pueden clasificarse en 2 tipos: factores *Push* y factores *Pull*. Los factores *Push* hacen referencia a que la empresa decide internacionalizarse debido a que en el país actual ya no tiene posibilidades de desarrollo. En cambio, los factores *Pull* son los motivos que están asociados a una visión proactiva de los directivos a las actividades internacionales (Barber y Darder, 2004).

Respecto a los factores *push*, podemos hablar de aspectos relacionados con el mercado nacional o con las condiciones desfavorables que hay en el país. Hablando del mercado nacional, la empresa actualmente tiene posibilidades de crecer en su mercado original, debido a que todavía faltan muchas provincias donde podría abrir establecimientos. Por otro lado, es cierto que en España hay 1997 empresas con el mismo código CNAE que La Gallofa (El economista, 2020). Por lo que, en parte, hay demasiadas empresas que se dedican a lo mismo distribuidas por toda España lo que refleja que hay bastante competencia en este sector. Aunque, La Gallofa se posiciona en puesto número 8 del ranking realizado por El Economista sobre las empresas del sector (El economista, 2021).

Otro de los factores *push* es la inestabilidad política del país, dado que los periodos de inestabilidad política nunca son positivos para los negocios. En función de que partido gobierne puede haber cambios en ciertos aspectos políticos por lo que al final hay empresas que deciden reducir su mano de obra o decidan marcharse a países donde haya estabilidad política (ADP, 2019).

Actualmente, en toda Europa estamos con inestabilidad política debido a la guerra entre Rusia y Ucrania, lo que ha provocado prácticamente inestabilidad en todo el mundo. Aun así, cuando hablemos de inestabilidad política, se corresponderá con la inestabilidad política del propio país.

Por otro lado, los factores *pull* que nos podemos encontrar son por ejemplo el ahorro que tendría la empresa si se desplaza a otro país con un impuesto menor, actualmente en España hay un tipo impuesto sobre sociedades del 25%, en cambio, en otros países como Portugal o Italia donde el impuesto correspondiente es del 21% y 24%, algo menos que la de España, aunque hay países donde el impuesto puede llegar a ser del 9% como Hungría.

Otro de los factores que se puede tener en cuenta es el crecimiento de la población de otros países que son superiores al nuestro. Actualmente en España hay 47,61 millones de personas viviendo, en cambio desplazarse a países con mayor población supondría nuevos clientes potenciales y llegar a nuevos tipos de mercados.

Por último, siempre se ha dicho que la gastronomía española es una de las mejores que hay en el mundo, por lo que sería una buena idea llevar nuestros productos a otros países de la Unión Europea o incluso fuera de ella, debido a que sería prácticamente un éxito asegurado.

Por tanto, describiendo los respectivos factores para la internacionalización, se puede decir que La Gallofa está en un momento óptimo para poder lanzarse a otros países, por lo que es recomendable actuar antes de que cambien las condiciones y pueda verse algo perjudicado.

4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En esta parte del trabajo, se va a realizar un plan de internacionalización de la Gallofa, para identificar cual es el mejor lugar para invertir. Lo primero de todo es escoger 3 países y estudiar cual sería el impacto de la implantación de la empresa, después se analizará la manera más óptima de entrada en esos países y por último sería escoger el mejor país para la internacionalización.

4.1 ELECCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL

Para hacer una buena elección del país en el que nos vamos a internacionalizar, es necesario realizar previamente un estudio sobre las oportunidades y amenazas que nos presentan los mercados a donde nos vamos a dirigir. Para ello, vamos a usar la metodología de la matriz de selección de mercados, que se encuentra a continuación:

Tabla 4.1.1: Matriz de selección de mercados

	Pais 1	Pais 2	Pais 3
Factores Contextuales A: Aceptable; NA No Aceptable			
Riesgo Economico y Politico			
Diversidad Cultural			
Ajuste Producto-Mercado 1: Muy Desfavorable - 5: Muy Favorable			
Ajuste Producto-Mercado			
Tamaño del Mercado			
Estructura Competitiva			
Total			

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

Gracias a la matriz de selección de mercados vamos a analizar los factores contextuales y el ajuste producto-Mercado. Los factores contextuales se van dividirán en Riesgo Económico-Político y Diversidad Cultural y se evaluarán con un nivel aceptable o no aceptable.

En cuanto a los riesgos económicos se pueden distinguir aspectos como las variaciones en el ciclo económico, barreras arancelarias o el tipo de cambio, aunque en este caso se utiliza en todos los países el euro por lo que no será representativo en este caso. Por otro lado, el riesgo político se dividirá en aspectos como si el país está gobernado por partidos que contienen la mayoría absoluta, o en cambio necesita de coaliciones, dado que es un aspecto fundamental en cuanto a la estabilidad política. Normalmente, cuando es necesario de coalición para llegar al poder, va a existir una mayor inestabilidad política.

En cuanto a la diversidad cultural, se van a analizar aspectos como la forma de ser de los habitantes del país, el idioma o los gustos que tienen debido a la cultura que les rodea.

Por otra parte, el ajuste producto-mercado se define como las modificaciones necesarias del producto para encajarlo en el mercado de destino. En segundo lugar, el tamaño del mercado, que va a hacer referencia a los habitantes y a los posibles nuevos clientes potenciales. Por último, en cuanto a la estructura competitiva se analizarán aspectos como los competidores más fuertes y las dificultades a la hora de implantar un negocio en el país. Estos aspectos se van a evaluar mediante una escala Likert desde 1 (Muy Desfavorable) hasta 5 (Muy Favorable).

Los Países elegidos para llevar a cabo el estudio de internacionalizaciones son **Italia, Francia y Holanda**. Se han escogido estos países debido a que, en los últimos años, el consumo de pan en España es cada vez menor, en cambio, en estos 3 países el consumo de pan es mayor al de España, por lo que se intuye que habrá un número mayor de venta en dichos países (El Español, 2022).

Aun así, hay países que tienen un mayor consumo que los elegidos pero dichos mercados están muy poblados de empresas con la misma actividad que la Gallofa por lo que será bastante complicado entrar y tener éxito en esos mercados.

4.1.1 Italia

Italia está situada en el sur de Europa, con un territorio de 302.068 km² y tiene una población total de 58.983.122, se encuentra en la posición 25 de países con más población, su capital es Roma y su moneda es el euro.

4.1.1.1 Factores Contextuales.

Primero se va a evaluar el riesgo tanto económico como político para así, saber si en el país hay una estabilidad política y un avance económico superior o inferior al del mercado doméstico.

El PIB del año 2022 creció 3.7% respecto al año 2021, se corresponde con una cifra de 1.909.154M€, por lo que se sitúa concretamente en el puesto 9 en la economía con mayor PIB de un total de 196 países (Datosmacro, 2023).

En cuanto a la tasa de desempleo, en el año 2022 se encuentra en torno al 7.8% lo que supone una disminución de 1 punto entero respecto al año 2021 que se situaba en torno al 8,8%. Se puede distinguir una diferencia en el paro entre hombres y mujeres, siendo algo mayor en el caso de las mujeres, aunque sí es cierto que en ambos casos ha disminuido respecto al anterior análisis (Datosmacro,2023).

En Italia al igual que en Austria, Dinamarca, Finlandia y Suecia no hay un salario mínimo interprofesional, esto debido a que, en Italia, el salario mínimo se fija mediante convenios colectivos y las organizaciones de empresarios a nivel sectorial o a veces, a nivel local (La información, 2022).

Cómo claro aspecto negativo, tiene una deuda del 150,3% del PIB por lo que está entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo manteniendo la deuda respecto al año anterior. Su deuda por habitante es de 45.404 € por lo que también sus habitantes son unos de los más endeudados del mundo (Datosmacro, 2023).

En cuanto al índice de desarrollo humano que se utiliza para analizar el progreso de un país, es decir, la calidad de vida de los habitantes, indica que en Italia tiene una buena calidad de vida.

Italia, al pertenecer a la Unión Europea, tiene libre comercio con España, por tanto, no habrá ningún tipo de barrera de entrada. Además, entre España e Italia, hay una muy buena relación mercantil, Italia es el 3º cliente de España y ellos son nuestro 4º proveedor (CEOE, 2020).

En cuanto a su estabilidad política, el pasado septiembre, se convocaron unas elecciones anticipadas debido a la renuncia de su anterior presidente. Actualmente, Giorgia Meloni es la actual presidenta del país, pero no tiene la mayoría absoluta, ya que para salir como presidenta tuvo que realizar varios pactos con otros partidos, por lo que para continuar en el cargo deberá complacer a todos sus partidos políticos (Coface, 2023).

Coface muestra mediante una escala los niveles de estabilidad política en función a las dificultades del país. Esta escala se descompone en 8 niveles, que van desde el A1, A2, A3, A4, B, C, D, E, en orden creciente de inestabilidad política.

En el caso de Italia, está situada en un nivel B, Por lo que se sitúa en un punto intermedio, aun así, se considera un riesgo aceptable dentro de los que cabe y por tanto sigue siendo un país para tener en cuenta a la hora de empezar la internacionalización de la empresa. Además, el país está situado en un nivel A2 en función del clima de negocio, es decir, de lo factible que es abrir un nuevo negocio en el país.

Como siguiente factor contextual, tenemos la diversidad cultural. En cuanto a diferencias culturales entre España e Italia, no hay demasiadas diferencias significativas, pues ambas dos tienen muchas cosas en común, como por ejemplo el clima, que, aunque es verdad que en Italia hay más días de lluvias, lo que es el clima en general es muy parecido, pues ambos contienen un clima mediterráneo.

Como otra diferencia cultural, tenemos el idioma, ya que en España se habla de forma oficial es español y allí el italiano, aun así, no es un idioma difícil de entender ni de aprender para un español, ya que el italiano y el español tiene gran similitud en las estructuras gramaticales y en su pronunciación, por lo que normalmente para un español no suele ser ningún problema leer un texto italiano y tampoco nos suele llevar mucho tiempo hablar el idioma.

En cuanto a su forma de ser, también somos muy parecidos, ambos nos gustan hablar alto y gesticular cuando nos estamos expresando. Ambos, tenemos una cultura de hacer ejercicio por la calle, pues en varias ocasiones verás a gente corriendo o haciendo ejercicio en los parques.

Todo esto conduce a que Italia sea un sitio muy destinado al Erasmus, por lo que normalmente los estudiantes se sienten muy cómodos con la cultura y con la forma de ser de los italianos al ser tan semejantes a nosotros.

En definitiva, en esta cuestión de la cultura, tenemos ciertas diferencias como otros países, pero somos mayormente similares por lo que en ningún momento costará adaptarnos a su cultura.

4.1.1.2 Ajuste producto-mercado

El primer punto por desarrollar en el ajuste de producto-mercado, es decir, las modificaciones que se deben hacer para que el producto encaje correctamente en el nuevo mercado. En Italia, no existe ninguna ley que regule el modo de fabricar ni vender el pan, por lo que cada empresa tiene libertad a la hora de elaborar el pan. Tanto Italia como España, tiene una gran variedad de panes.

Tanto en el 2021 como en el 2023 España fue la ganadora del concurso Word Baker realizado en Múnich y en Italia, aunque el pan es distinto al que se realiza en la Gallofa, el propio mérito de que en España se realice el mejor pan del mundo, puede resultar beneficioso para la empresa, debido a la curiosidad de la gente por probar nuestro pan (La voz de Asturias, 2023).

Una de las modificaciones que se deben realizar es cambiar todo el etiquetado, dado que la información que se detalla en la etiqueta debe ser fácil de ver y de entender entre otras cosas, por lo que es necesario ajustar el idioma del etiquetado al idioma propio del país.

Por lo que, el ajuste del producto al mercado sería pequeño, por lo que en este aspecto va a tener una puntuación de 5 sobre 5. Dado que la única gran diferencia debe ser el cambio de idioma el cual como hemos analizado no es de máxima dificultad.

- **Tamaño y crecimiento**

Vamos a realizar un análisis del tamaño del mercado, y de la posibilidad que tendría la empresa en crecer en él. Italia, como ya se ha dicho antes, tiene un PIB mayor que el de España, en concreto, su PIB per cápita es de 32.390€, por lo que, en lo general, los habitantes de Italia tienen un poder adquisitivo mayor por lo que estarán dispuestos a tener un mayor gasto. Es cierto que, con el aumento de los precios durante los últimos meses, el valor de la cesta de consumo de los italianos ha sido mayor, ahora bien, el volumen de dicha cesta es menor, por lo que la gente está comprando menos en comparación con otros años. Esta tendencia de precios se espera que poco a poco vaya reduciendo y vuelva todo a la normalidad.

La población en 2021 en Italia es de 58.983.122 habitantes, lo que significa una disminución respecto al año anterior, que era de 59.236.213. Aun así, la cifra es más alta que en comparación con España, pues aquí en 2021 éramos 47.432.893 habitantes. Al encontrarnos con un mayor número de habitantes, estamos ante un mayor número de consumidores potenciales a los que podemos llegar.

La pirámide de población se concentra sobre todo entre los 45 hasta los 59 años, lo que significa que la media sigue entre una población activa, capaz de gastar el dinero ya que todavía siguen recibiendo un sueldo. Es cierto, que actualmente hay más mortalidad que natalidad, por lo que lo normal sería que la población vaya decreciendo

poco a poco, pero en ningún momento habrá que alarmarse ya que Italia es un país muy potente como para que haya una disminución muy importante en la población lo que provocará también en un futuro una disminución en la economía del país.

Gráfico 4.1.1.2.1: Variación de la población italiana



Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro

En cuanto al turismo, vamos a coger la época anterior al COVID, ya que serían datos normales en condiciones normales, por lo que sería una buena representación para estos años futuros donde se recuperen esos niveles de turismo.

El turismo ha ido creciendo a lo largo de los años, es más, cada año se ha ido incrementando el número de personas que deciden visitar Italia. En el año 2019, Italia recibió alrededor de 64.5 millones de turistas, por lo que se considera que Italia está dentro de los 10 países con más turismo del mundo. Los establecimientos más famosos y que más competencia pueden exigir estarán distribuidos por las zonas más turísticas, es decir, por zonas como Roma, Venecia, Florencia.

En cuanto a la puntuación que pondríamos en cuanto al tamaño y crecimiento, le pondríamos un 4 sobre 5 ya que nos encontramos con una disminución paulatina de habitantes, al igual que una disminución del poder adquisitivo de estos, aun así, nos encontramos con buenos números hablando del turismo, ya que se sitúa dentro de los países más turísticos del mundo, por lo que habría que aprovecharlo.

Estructura competitiva

Para describir correctamente la estructura competitiva de los países, vamos a hacer referencia a los competidores más grandes y a las barreras de entrada.

El mercado se encuentra fragmentado, es decir, hay muchos competidores, pero ninguno de ellos tiene una gran cuota de mercado. Entre las panaderías más famosas se encuentran Le Altre Farine Del Mulino, Biscottificio Innocenti y Forno Campo de Fiori. Curiosamente solo la primera es un establecimiento parecido al de La Gallofa, pues es un establecimiento donde poder tomar ahí mismo los productos mientras pasas la tarde, en cambio, las otras son panaderías clásicas donde solo se entra a comprar.

En cuanto a las barreras arancelarias, no hay ningún tipo de problema pues al encontrarse en un país de la Unión Europea no hay aranceles que pagar, pues los únicos gastos que se deben afrontar serían los propios de abrir un establecimiento con un buen mobiliario para que la actividad se desarrolle de la manera más profesional posible.

En esta cuestión, la puntuación obtenida es de 4 sobre 5 puntos debido a que, si hablamos de competidores, solo hay un competidor dentro de los más fuertes que se asemeja a los establecimientos de La Gallofa.

4.1.2 Francia

Francia está situada en Europa occidental, con una superficie de 549.087 Km². Cuenta con una población total de 67.871.925 habitantes, se encuentra en la posición 21 de países más poblados. Su capital es París y su moneda es el euro.

4.1.2.1 Factores Contextuales

El PIB del año 2022 fue de 2.642.713 millones de euros, lo que indica un aumento del 2.6% respecto al año 2021 que se situaba en 2.500.870 millones de euros. Con esta cifra de PIB, Francia se sitúa en el puesto número 7 de países con mayor PIB (Datosmacro, 2023).

En cuanto a la tasa de desempleo, en el año 2022 fue de 7.4%, lo que se corresponde con una disminución del 0.2% respecto al año anterior. En este caso, el porcentaje de desempleo en hombre es de 7.4%, en cambio, en el caso de las mujeres, el porcentaje es del 6,9%, por lo que, en este caso la balanza de parados es mayor en hombres que en mujeres (Datosmacro, 2023).

En enero del 2023, el salario mínimo interprofesional fue de 1.709.3€, una cifra mayor a la del año 2021, que tuvo 2 modificaciones en el mismo año. A su vez, el salario mínimo interprofesional en Francia ha ido aumentando levemente todos los años desde el año 2010 (Datosmacro, 2023).

Como aspecto negativo, al igual que en el caso de Italia, Francia tiene una deuda de 112,80% del PIB en el 2021, es ligeramente inferior al del año 2020. Los habitantes tienen una deuda per cápita aproximada de 41.595€. Son cifras ligeramente inferiores a las de Italia, aun así, estamos hablando de cifras bastantes altas.

En cuanto al índice de desarrollo humano, Francia al igual que Italia se encuentra en una buena calidad de vida. A su vez, hablando de desarrollar un negocio en Francia, este, se encuentra en la posición 33 de 190 del ranking Doing Business que clasifica los países en función de la facilidad para abrir un negocio en el país, por lo que nos situamos en un buen país para emprender el negocio (Datosmacro, 2023).

El IVA general de Francia es del 20%, es decir un punto inferior al de España, y a su vez, tiene un salario medio de 41.540€, lo que supone un aumento respecto al año anterior. Este incremento es superior al IPC por lo que, los habitantes han tenido un incremento en su poder adquisitivo con lo que están ahora más dispuestos a gastarse más dinero.

En cuanto a la estabilidad política, Macron ha vuelto a salir reelegido en abril del 2022, pero esta vez con una diferencia menor a la de las anteriores elecciones. En las

elecciones legislativas, su partido sólo obtuvo 170 escaños de un total de 577 en la Asamblea Nacional, por lo que tiene que llegar a acuerdos sobre cada reforma que quiera impulsar. Los partidos de la oposición han llegado a realizar varias mociones de censura a finales del 2022. Como Macron no cuenta con la mayoría absoluta, no puede realizar ciertas reformas, por lo que podría llegar a disolver la Asamblea Nacional y volver a convocar nuevas elecciones legislativas (Coface, 2023).

Según la escala Likert, Francia obtiene un nivel de A3 en cuanto a la evaluación del Riesgo País. Siendo 2 niveles superiores al nivel de Italia. Y como se ha indicado antes, tiene un nivel A1 en cuanto al clima de negocio, pues es un país muy recomendado a la hora de empezar un negocio desde cero.

Como siguiente factor contextual, podemos destacar la diversidad cultural entre Francia y España. Empezando por el idioma, el francés, al igual que el italiano, son lenguas románicas por lo que se podrá observar varias similitudes con el español, la similitud léxica entre estos idiomas es del 70%. A pesar de todo, sí que existen diferencias relevantes, pues el francés no se habla tal cual se escribe y tienen ciertos fonemas que los españoles no estamos acostumbrados a utilizar. Aun así, está dentro de las cinco lenguas más fáciles para aprender si se habla español.

También se nos diferencia en cuanto a nuestro comportamiento, pues los franceses a diferencia de los españoles son más discretos y educados, por lo que será difícil ganarse su confianza. Otra de las grandes diferencias es el horario de vida, pues cuando nosotros estamos tomando el aperitivo ellos están comiendo, y cuando nosotros todavía no hemos salido de trabajar, ellos están cenando. Por lo que habrá que ajustarse a su horario para entrar plenamente en su modo de vida.

Francia es bien conocida por sus monumentos culturales, por lo que, normalmente es un sitio bastante habitual para pasar allí las vacaciones. Es más, según un estudio de Booking, el país más visitado por los españoles es Francia, lo que significa, que aparte de visitar sus monumentos, también nos guste su cultura y nos guste pasar allí tiempo (El Español, 2022).

En conclusión, en cuanto a la diversidad cultural, podemos decir que Francia tiene sus pequeñas diferencias con nuestro país, pero dada la cercanía y su cultura, no implica un gran choque cultural a la hora de implantar un negocio.

4.1.2.2 Ajuste producto-mercado

- Ajuste producto-mercado

En cuanto a las modificaciones sustanciales, en Francia existe una ley que exige seguir una serie de requisitos a la hora de vender pan con denominación francesa, para así, proteger a los verdaderos artesanos de las grandes compañías que venden pan congelado. Por lo que, será necesario conseguir esta certificación ya que esto nos va a conllevar a incrementar el grado de calidad de los panes y por tanto, también de la empresa. Debemos adaptarnos a los procesos que tengan establecidos en dicha ley ya que, si no, seguramente no llegaremos a tener pan de calidad y por tanto no habrá un gran impacto en el país.

En ambos países contienen una gran variedad de panes, por lo que, los clientes tienen una oportunidad de ir probando distintos panes y que se queden con los que más les guste. Gracias a la internacionalización y que ambos países se encuentran pegados, es común que panes de un país se vendan en el otro, por ejemplo, la baguette, un pan

que puedes comprar en todas las panaderías española, Pues lo mismo con panes españoles, que pueden ser comprados en Francia, por lo que habrá preferencia de comprar dichos panes en establecimientos nacionales. Además, será necesario contratar personal con capacidad lingüística en francés y a su vez modificar el idioma de los productos para una mejor comprensión por parte de los nuevos habitantes.

En cuanto al ajuste entre mercado y producto, les pondremos una evaluación de 4 sobre 5 ya que, habrá que hacer un ajuste extra en el proceso de hacer el pan para conseguir el sello de calidad. Además, ajustar el etiquetado al idioma, cosa que no sería del todo un problema ya que no es una lengua demasiado compleja.

- Tamaño de mercado

El PIB per cápita en Francia se encuentra en 38.590 €, 1.930€ superior al del año anterior. Esto supone más de 10.000€ de diferencia con España. Como se comentó con anterioridad, este año, los habitantes franceses han tenido un incremento en el poder adquisitivo, por lo que estarán dispuestos a dejarse más dinero en el consumo.

Los franceses dejan de media unos 300€ en la lista de la compra, aunque ahora mismo con la inflación de precios en alimentos, hay personas que han decidido disminuir ese gasto. Francia ante esta inflación de precios, ha decidido proponer que sea cada supermercado quien decida la bajada de precios con una etiqueta que identifique los productos con “trimestre anti-inflación” (La razón, 2023).

El número de habitantes en Francia es de 67.871.925. Es el país con mayor población de los 3 analizados por lo que vamos a encontrar el mayor número de consumidores potenciales en este país. En cuanto a su pirámide poblacional, se analiza que el mayor fragmento se encuentra entre la población activa, aunque el mayor dato se encuentra entre la población de 10-14 años por lo que dentro de unos años habrá una gran cantidad de personas en activo.

Gráfico: 4.1.2.2.1: Variación de Población en Francia



Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro

Analizando el turismo, se observa que Francia es uno de los países al igual que Italia, que recibe más turistas. De hecho, en 2018 consiguió ser el país con más turistas del mundo, llegando a la cifra de 89.3 millones de turistas. Al igual que Italia, los

establecimientos más fuertes estarán en las zonas con mayor turismo, que a su vez serán las zonas con mayor oportunidad de mercado.

En cuanto a la cuestión descrita, se va a obtener una puntuación de 5 sobre 5 dado que, entre los países analizados, es el que tiene más habitantes y también, están dispuestos a gastar más debido a la subida de su poder adquisitivo. Además, es el país con mayor turismo, por lo que elegir un establecimiento en una zona turística, podrá incrementar mucho el nivel de ventas.

- Estructura competitiva

El mercado al igual que en el anterior país, se encuentra fragmentado, se pueden observar muchos competidores con poca cuota de mercado. Entre los competidores más fuertes se encuentran, L'Essentiel, Douceur Et Traditions y La Parisienne. Todas ellas no son establecimientos para estar tomando el aperitivo, únicamente son lugares donde se produce la compraventa, por lo que parece una buena idea abrir un negocio como la Gallofa ya que, aunque haya establecimientos parecidos, no hay ninguno fuerte en el mercado (Still in Paris, 2018).

En cuanto a las barreras arancelarias, al igual que en Italia, no habrá ningún problema. Solo se necesitará para abrir un establecimiento de estas características, es decir, amplio para tener una buena zona donde fabricar el pan y a su vez una zona donde puedan estar cómodamente los consumidores.

Por lo que, en esta cuestión descrita, obtendrá una puntuación de 5 sobre 5 dado que, ningún competidor fuerte se asemeja a la idea de negocio que tiene La Gallofa.

4.1.3 Holanda

Holanda está situada en Europa occidental, tiene una superficie de 41.450 Km², por lo que se considera un país pequeño. Tiene un total de 17.591.000 habitantes, por lo que se encuentra en el puesto 68 de países más poblados. Su capital es Ámsterdam y su moneda es el Euro.

4.1.3.1 Factores Contextuales

El PIB del año 2022 fue de 941.186 millones de euros, lo que supone un incremento de 4,5% superior al del año anterior, que se situaba en un total de 855.470 millones de euros. Con estos datos, Holanda se sitúa en el puesto número 19 de países con mayores PIB (Datosmacro, 2023).

En cuanto a su tasa de desempleo en el año 2022 fue de 3,5% lo que ha significado una disminución de 3 puntos respecto al 2021. En cuanto a diferencias entre hombres y mujeres, el desempleo de los hombres se encuentra en un 3,3% sin embargo, el desempleo en mujeres se sitúa en un 3,9%. Esto indica una alta diferencia entre el desempleo de ambos sexos, cosa que el país debería reforzar para general menos desajuste (Datosmacro, 2023).

En cuanto al salario mínimo interprofesional, en el 2023 se ha fijado en 1.934,4€ al mes, es decir una cifra de 23.213€ al año, ya que allí, el salario se distribuye en 12 pagas anuales. Esto supone un incremento de 178,2€ mensuales. Esta subida se viene dando desde hace bastantes años, por lo que se espera que pueda seguir subiendo los próximos años (Datosmacro, 2023).

La deuda pública en el año 2022 fue de 480.065 millones de euros, lo que supone una cifra respecto al PIB del 51%, esto indica una subida de 31.039 millones respecto al año 2021. Esto provoca una deuda per cápita de 27.290 €, así pues, se ha incrementado la deuda por habitante en 1.764€ (Datosmacro, 2023).

En cuanto al índice de desarrollo humano, Holanda se sitúa con un indicativo de que es uno de los países con mejor calidad de vida, ya que se sitúa en el puesto número 13 del ranking. En cuanto al ranking de países con mayor facilidad para hacer negocios, este, se sitúa en el puesto número 42 sobre 190, por lo que también se puede decir que es un buen país para llevar allí un nuevo negocio, ya que hay un porcentaje alto para que el negocio funcione y prospere.

En cuanto al IVA general, este se encuentra igual al de España, es decir, del 21%. El salario medio de los trabajadores es de 57.513€ al año, esto corresponde a 4.793€ al mes, lo que significa un incremento de 2.88% respecto al 2021 por lo que se coloca en el puesto 8 de países con mayor salario medio. A su vez, este incremento es inferior al incremento que tuvo el IPC en el año 2021, lo que provoca que han incrementado sus ingresos, pero han perdido poder adquisitivo.

Según su estabilidad política, el país se encuentra al igual que en los otros casos anteriores, en un gobierno por coalición. El primer ministro es Mark Rutte, con la ayuda de los partidos socioliberal (D66), cristianodemócrata (CDA) y la centrista (CU). Esta coalición no se formó tanto por las ideologías políticas sino por la falta de alternativas, por lo que no se garantiza en absoluto un gobierno estable. Actualmente el partido gobernante se encuentra poco a poco perdiendo apoyos, por lo que no resulta nada extraño que en las próximas elecciones haya un cambio en la gobernanza.

Según Coface, la evaluación de riesgo país se encuentra en un nivel de A2 en la escala Likert, es decir, es el país con menos riesgo entre los analizados. También, al igual que en Francia tiene el nivel A1 en cuanto al clima de negocios, es decir que es un país muy apto en general a la hora de abrir un nuevo negocio.

En cuanto a las diferencias culturales entre España y Holanda, podemos destacar la diferencia en cuanto al comportamiento, ya que a los holandeses se les define como gente ruda y muy directa por lo que, para nosotros, a veces pueden llegar a parecer maleducados, aunque realmente no lo son. En cuanto al idioma, el holandés no es una de las lenguas más fáciles a la hora de aprender, como sí lo eran el francés y el italiano. Tampoco es de los más complicados, pero, aun así, merece un cierto esfuerzo aprender el idioma. También, a la hora de hablar somos diferentes, pues los españoles, cuando damos un discurso, nos solemos perder en detalles, mientras que los holandeses en cambio van directos al grano (El Confidencia, 2018).

El horario también es diferente, debido a que los trabajadores suelen salir de trabajar a las 17:00 y una hora más tarde empiezan a cerrar los comercios, cosa que en España suele darse algunas horas más tarde. En cuanto a las comidas, al igual que en Francia suelen realizar las comidas unas horas más pronto que nosotros, aunque en ese aspecto, nosotros somos diferentes respecto a la mayoría de los países de Europa.

En cuanto a la diversidad cultural, se puede observar que Holanda respecto a los otros dos países es sin duda el que más diferencias culturales tiene. Aun así, el único gran inconveniente es el idioma, por lo que, haciendo un esfuerzo en ese aspecto, puede llegar a considerarse todavía un país aceptable.

4.1.3.2 Ajuste producto-mercado

- Ajuste Producto mercado

Como ya se ha dicho antes, actualmente el mundo está tan globalizado que puedes comprar los panes típicos de otros países en cualquier lugar, por lo que, prácticamente no hará falta adaptar el producto al mercado. Los holandeses, a la hora del aperitivo suelen comerse un bocadillo para eso de ahorrar tiempo y poder comerlo en cualquier lugar. Por lo que el negocio de la gallofa puede ser bien aceptado en el país, ya que disponer de un local donde la gente se puede reunir a tomar el aperitivo puede ser una buena idea.

Además de la gran variedad de productos que hay normalmente en los establecimientos de la gallofa, llegarían productos novedosos para los holandeses ya que en La Gallofa también preparan tantos productos de panadería, bollería, pastelería o productos salados tradicionales de España, por lo que se incrementa el número de clientes potenciales para la empresa.

Al igual que en Italia, el único ajuste del producto al mercado es el idioma del etiquetado, que resultara algo más compleja por el idioma ya que el holandés se considera bastante más complicado de aprender que idiomas como el italiano o el francés. No tiene tampoco una ley que regule la fabricación del pan como si la tiene Francia, por lo que en este aspecto tendrá una evaluación de 4 sobre 5.

- Tamaño del mercado

El PIB per cápita en el año 2022 fue de 53.170€, lo que supone un incremento respecto al de 2021 de 4.380€. Este dato es superior al de España, pues en 2022 la cifra del PIB per cápita fue de 27.870€. Por lo que a primera vista parece que los holandeses también tendrán un mayor poder adquisitivo que en España.

El número de habitantes en Holanda es de 17.591.000. Se considera el país de la Unión Europea con mayor densidad, debido a su pequeño tamaño en comparación con el resto de los países. Esta cifra es bastante inferior al de España y al del resto de países comparados, pues en este país hallaremos un menor número de clientes potenciales.

Gráfico 4.1.3.2.1: variación de población de Holanda



Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro

En cuanto a la pirámide poblacional, se puede analizar que, en este momento tiene su mayor tamaño en el medio, es decir, entre la población activa y que por tanto todavía poseen de poder adquisitivo para gastar.

Al igual que en el resto de los países, actualmente las cestas de consumo han disminuido debido a la inflación de precios, a parte, el poder adquisitivo de los holandeses no mejora, sino que está estancado o empeorando debido a que la subida del IPC es bastante mayor a la subida de los salarios. A pesar de todo, se ha propuesto para este mismo año, subir el salario mínimo del país un 10% más, para así, intentar reducir el impacto de la inflación.

En comparación con el resto de los países seleccionados, Holanda es el menor en cuanto al número de turistas, aun así, en el año 2019 consiguió llegar a una cifra de 20,12 millones de turistas. Los mayores competidores estarán en las zonas más turísticas como es Ámsterdam y Rotterdam.

En cuanto a la evaluación de este apartado, se va a obtener una puntuación de 3 sobre 5 dado que la población hoy en día sigue creciendo, aunque el nivel de poder adquisitivo está estancando o empeorando, por lo que va a costar más el hecho de implantarse en el nuevo mercado. Además, el turismo es bastante inferior a los otros dos países seleccionados.

- Estructura competitiva

En cuanto al sector en el que opera La Gallofa, se encuentra en una etapa de madurez, pues este mercado sigue dando buenos ingresos, pero en menor proporción que si estuviera en una etapa de crecimiento. Aun así, en los últimos años se han explotado aún más el número de empresas con características similares a la gallofa, es decir, establecimientos donde se puede tomar el aperitivo.

El mercado se encuentra fragmentado, pues existen muchas empresas con poca cuota de mercado. Unas de las panaderías más famosas de Holanda son De Laatste Kruimel, Bakhuys y Hartog's Wholegrain Bakery, establecimientos que llevan mucho tiempo y han conseguido cierta fama y reconocimiento por su buen trabajo. Estos, son competidores fuertes debido a que por la tradición ya están consolidados en el mercado, además, tienen un establecimiento parecido al de la Gallofa, pues un lugar donde poder estar tomando un café mientras pasas la tarde mientras charlas con amigos.

En cuanto a las barreras de entrada, al igual que con los dos países ya descritos no deberían ser un problema. El único requisito es poder hacer frente a los gastos de abrir un establecimiento de estas características.

Por ello, al ser el país que tiene el mayor número de competidores con una similitud idéntica a la idea de negocio que presenta La Gallofa, va a obtener una puntuación de 3 sobre 5.

4.1.4 Elección del país a internacionalizarse

Una vez congregado los datos de todos los países anteriores, se va a completar la matriz de selección de mercados anteriormente expuesta, y así, elegir el país más conveniente para realizar la futura internacionalización de la empresa.

Tabla 4.1.4.1 Matriz de selección de mercados completa

	ITALIA	FRANCIA	HOLANDA
Factores Contextuales A: Aceptable; NA:No aceptable			
Riesgo Economico y Politico	A	A	A
Diversidad Cultural	A	A	A
Ajuste Producto-Mercado 1: Muy Desfavorable - 5: Muy Favorable			
Ajuste Producto-Mercado	5	4	4
Tamaño del Mercado	4	5	3
Estructura Competitiva	4	5	3
Total	13	14	10

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

Como se observa, los tres países analizados obtienen un nivel aceptable en cuanto a los factores contextuales, por lo que todo se va a definir en los ajustes de producto-mercado. Según lo descrito con anterioridad, se puede observar que el país con mayor puntuación es Francia con 14 puntos, seguido de Italia con 13 puntos y Holanda con 10. Por lo que el país con más oportunidad de éxito a la hora de realizar la internacionalización es Francia, además es un país muy cercano al mercado de origen por lo que los desplazamientos y los costes de llevar allí la materia prima será también inferior al resto de países.

La Gallofa, debe hacer un esfuerzo por posicionarse en un establecimiento donde haya un gran movimiento de gente para así, conseguir que la gente entre a su establecimiento y empiece a ser reconocida, por lo que deberá situarse como ya se dijo antes, en zonas donde haya turismo, es decir, en Paris, Marsella, Toulouse y demás sitios turísticos.

4.2 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

Una vez decidido el país en el cual se va a realizar la internacionalización, es hora de decidir el método de entrada correcto a ese nuevo mercado, para ello, contamos con tres grandes alternativas: exportación (directa o indirecta), concesión de licencias o inversión directa en el nuevo mercado. Para realizar una correcta elección, se va a hacer referencia al modelo basado en la teoría de capacidades organizativas de Kogut y Zander en 1993. Esta teoría explica que la forma de entrada no es la minimización de costes, sino que también cuenta con el pilar de las capacidades que tiene la empresa a la hora de explotar sus conocimientos (Barber y Darder, 2004). En este modelo se van a analizar tres variables para decidir la alternativa más favorable:

- **Tamaño de la empresa:** La Gallofa, cuenta aproximadamente con 170 empleados y con 38 establecimientos. Al considerarse una empresa pequeña, las dificultades para encontrar financiación se incrementan, por lo que lo recomendado es esta situación, es que la empresa intente encontrar un método que minimice el riesgo y el compromiso.

- Experiencia internacional: La Gallofa actualmente se encuentra situada mayormente en la provincia de Cantabria, es cierto, que ha abierto algunos establecimientos en otras provincias como Madrid, pero en ningún momento se ha llegado a internacionalizar en otro país por lo que la experiencia a la hora de internacionalizarse es muy poca. Por tanto, también será necesario elegir un método que reduzca el riesgo y el compromiso.
- Naturaleza tacita del *Know-how*: Uno de los puntos fuertes de La Gallofa es la buena calidad que tiene sus productos y también la cantidad de ellos que hay, por lo que, a la hora de internacionalizarse, se deseara un método que contenga un mayor control y riesgo para así mantener todas las ventajas que define a la empresa.

Tabla 4.2.1: Entrada en nuevos mercados

EXPORTACIÓN		LICENCIA	INVERSIÓN DIRECTA		
INDIRECTA	DIRECTA		JOINT VENTURE	ADQUISICIÓN	NUEVA FILIAL
←			→		
BAJO	GRADO DE COMPROMISO			ALTO	
	GRADO DE CONTROL				

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de Barber y Darder

Se ha analizado que dos de las tres variables requieren un riesgo y compromiso menor, por lo que la mejor opción a la hora de realizar la internacionalización será usar el método de entrada a través de licencias ya que para ello no es necesario una gran inversión dado la dificultad de encontrar financiación y, por otro lado, mantendremos un grado de compromiso y control medio, por lo que no caerá totalmente en otra empresa, sino que se mantendrá gran parte en las propias manos.

Dentro de las licencias, hay varios tipos, pero inicialmente se usará la franquicia internacional directa ya que, al ser la única franquicia internacionalizada, se podrá tener el control. A medida que la empresa vaya teniendo éxito y, por tanto, abriendo más franquicias, será necesario ir cambiando a una franquicia internacional filial o una franquicia internacional master.

4.3 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Después de haber elegido el mercado y el método de entrada, es necesario establecer la estrategia de internacionalización que deberá escoger la empresa para adaptarse a sus necesidades. Existen 4 tipos de estrategias: estrategia global, estrategia transnacional, estrategia internacional o estrategia multidomestica.

Tabla 4.3.1: Estrategia de internacionalización

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de Barber y Darder

Como se comentó antes, no debería haber grandes cambios a la hora de vender nuestros productos, el único cambio es que para conseguir el certificado de pan francés debemos seguir la elaboración que viene en la ley, para así vender correctamente la baguette, aun así, la mayoría de los productos serán los mismos que se venden en España.

Por tanto, la estrategia óptima será la estrategia global ya que sería actuar muy parecido a como se actúa en el mercado nacional. Además, los pilares fuertes de esta estrategia se basan en las ventajas de localización, es decir, abrir el establecimiento en una zona con buen tránsito de gente, como ya se comentó antes y a su vez en seguir con las ventajas competitivas que ya se poseen.

5. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

A la hora de planear la internacionalización, un aspecto fundamental es la gestión de la empresa en el nuevo país ya que, si la empresa está mal gestionada, da igual que sea una empresa potente o no que finalmente no va a conseguir el éxito. Por tanto, en este apartado se va a desarrollar el cómo hacer una buena gestión de la empresa.

Principalmente, para tener una buena gestión de la empresa es necesario previamente tener un excelente personal de recursos humanos ya que estos serán los indicados para realizar la selección del personal adecuada para cada puesto de trabajo. Dado que la empresa se implantará en otro país, es necesario que los trabajadores tengan un excelente conocimiento del idioma y de la cultura francesa. Por tanto, será necesario que una gran parte de la plantilla sea proveniente de ese país para que así, no haya ningún problema a la hora de comunicarse.

Por otro lado, sería buena idea que otra parte de la plantilla este compuesta por trabajadores expatriados, es decir, trabajadores provenientes en este caso de España. Con el uso de trabajadores expatriados, se va a conseguir que la empresa consiga un mecanismo de coordinación y control, por lo que así, los trabajadores vigilarán y enseñarán tanto la forma de trabajar como la cultura empresarial.

La expatriación es un proceso que el trabajador debe ver como una oportunidad y no como una obligación, para ello, la empresa debe desarrollar una gran planificación para asegurar que los trabajadores no tengan un choque cultural muy grande o una vuelta al país prematura. En dicha preparación, se podrán realizar varias actividades como, por ejemplo: deberán hacer cursos de francés e inglés, para que así, cuando lleguen al país, no tengan ningún tipo de problema a la hora de hablar o de entender el idioma. Por otro lado, también vendría bien que a los trabajadores que se les vaya a trasladar, se le prepare un viaje al destino para que así, vayan conociendo las zonas y no se haga tan difícil el primer día.

Otro de los factores a tener en cuenta es la familia de los expatriados, pues se debe hacer todo lo posible para que tanto el trabajador como su familia se sienta cómoda en el nuevo país, por lo que para ello será necesario desarrollar actividades para la buena adaptación, como por ejemplo: Pagar la escolarización de los hijos, intentar encontrar un puesto de trabajo similar al que la pareja del trabajador tendría en el mercado local y además, intentar buscar actividades para familiarizarse aún más con la cultura.

En cuanto a la directiva, esta estará controlada por un directivo expatriado para asegurar que las cosas se transmitan correctamente. Una vez haya pasado un tiempo y la empresa se acomode en el nuevo mercado, se podrá sustituir por un directivo del país local para una más fácil dirección.

Tanto los trabajadores como los directivos serán expatriados en puestos clave, es decir, personal que se marcha al país de acogida entre uno y cinco años, este tiempo será suficiente dado que una vez los trabajadores del país se adapten a la forma de trabajar y a la cultura que tiene la empresa, lo más habitual es que la mayoría de los trabajadores sean del país destino y a su vez estos enseñen a los nuevos trabajadores y por tanto, los trabajadores expatriados vuelvan a su país.

6. CONCLUSIÓN

Se ha realizado un plan de la internacionalización de la empresa La Gallofa Panaderías especializadas S.L. Para ello, se ha estudiado la posibilidad de llevar dicha empresa a tres posibles países: Italia, Francia y Holanda. Una vez analizado los 3 países en función de determinados factores, finalmente, se ha escogido el país de Francia como el país más favorable a la hora de realizar una posible internacionalización dado que es el país óptimo en cuanto a aspectos económicos, políticos y dado que el ajuste del producto al nuevo mercado será mínimo.

Gracias al modelo de basado en la teoría de capacidades organizativas, se ha decidido que el mejor método de entrada es a través de una licencia, más concretamente una franquicia dado que se necesita un método que reduzca el riesgo y el compromiso debido al tamaño y a la experiencia internacional de la empresa.

En cuanto a la estrategia de internacionalización, la más adecuada será la estrategia global debido al poco cambio en cuanto a la manera de hacer desarrollar la actividad que se necesitará en el nuevo país y dado a que su ventaja será continuar con las ventajas competitivas que tiene hasta ahora.

Por último, en cuanto a la gestión de la empresa una vez internacionalizada, lo más adecuado será incorporar tanto nuevos trabajadores provenientes del nuevo país como trabajadores provenientes del país de origen para conseguir una buena comunicación a los clientes y una correcta inculcación de los valores y costumbres de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

APD. 2019. Como Afecta la inestabilidad política a las empresas. [Consultado el 25 de marzo de 2023.] Disponible en: <https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>

CEOE. 2020. Relaciones comerciales entre España e Italia. [Consultado el 29 de marzo de 2023]. Disponible en : <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/internacional/italia-relaciones-comerciales-con-espana-y-sectores-de-oportunidad>

DATOS MACRO (ITALIA). 2023. Economía y demografía Italia. [Consultado el 28 de marzo de 2023] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/italia#:~:text=Italia%2C%20situada%20en%20el%20sur,Roma%20y%20su%20moneda%20Euros>

DATOS MACRO (FRANCIA). 2023. Economía y demografía en Francia. [Consultado el 20 de abril de 2023] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/francia>

DATOS MACRO (PAISES BAJOS). 2023 Economía y demografía en Holanda. [Consultado el 15 de abril del 2023] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/paises-bajos>

DATOS MUNDIAL. 2018. comparación climática entre España e Italia. [Consultado el 31 de marzo de 2023] Disponible en: <https://www.datosmundial.com/comparacion-climatica.php?r1=espana&r2=italia>

EL CONFIDENCIAL. 2018 holandeses directos [Consultado el 26 de abril de 2023] Disponible en: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2018-02-12/holandeses-directos-sociedad-franqueza-cultura_1515224/

EL ECONOMISTA. 2021. Ranking de empresas del sector. [Consulta el 23 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4724.html>

EL ESPAÑOL. 2022. Cada vez comemos menos pan [Consultado el 14 de mayo de 2023] Disponible en: https://www.elespanol.com/invertia/economia/20221023/comemos-casa-consumo-kilos-persona-ultimas-decadas/712429143_0.html#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202021%2C%20el.de%20Agricultura%2C%20Alimentaci%C3%B3n%20y%20Pesca.

EL ESPAÑOL. 2022. Destinos preferidos por los españoles. [Consultado el 20 de marzo de 2023] Disponible en: https://www.elespanol.com/ocio/destinos-internacionales-preferidos-espanoles-verano-vacaciones/689431275_0.html
ERASMUS. 2020. Cosas que hay que saber de los italianos. [Consultado el 31 de marzo de 2023] Disponible en: <https://erasmusu.com/es/blog-erasmus/consejos-erasmus/10-cosas-que-hay-que-saber-sobre-los-italianos-1126300>

EUROPA. 2022. Normas en los etiquetados de los alimentos. [Consultado el 10 de mayo de 2023] Disponible en: https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/food-labelling/general-rules/index_es.htm

ITALY 24. 2023. Altos precios recortan el gasto en alimentos. [Consultado el 02 de abril de 2023] Disponible en : <https://es.italy24.press/trends/396332.html>

LA INFORMACIÓN. 2022 Salario Mínimo en Italia. [Consultado el 29 de marzo de 2023] Disponible en: <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/por-que-italia-no-hay-salario-minimo-smi-diferencias-espana/2859524/>

LA GALLOFA. 2023 [Consultado el 22 de marzo de 2023] Disponible en: <https://gallofa.com/>

LA GUIA DE ROMA. 2022. Mejores pastelerías de Roma.[Consultado el 14 de abril del 2023] Disponible en: <https://www.laquiaderoma.com/las-mejores-pastelerias-en-roma/>

LA RAZÓN. 2023 Supermercados crean cestas de compra con precios mas bajos. [Consultado el 14 de abril de 2023] Disponible en: https://www.larazon.es/economia/francia-acuerda-supermercados-crear-cestas-compra-precio-mas-posible_202303066406167988ee0500014ccb16.html

LA VOZ DE ASTURIAS. 2023 Asturiano gana el premio a mejor pan del mundo. [Consultado el 31 de marzo de 2023] Disponible en: <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/gastronomia/mas-actualidad/2023/01/25/asturiano-mejor-pan-mundo/00031674667567034675808.htm>

LA VANGUARDIA. 2023. La cocina española es la tercera del mundo. [Consultado el 31 de marzo de 2023] Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/comer/al-dia/20230109/8672148/cocina-espanola-tercera-mejor-mundo-taste-atlas.html>

PLA BARBER, J; LEÓN DARDER, F. dirección de empresas internacionales. Pearson educación, S:A., Madrid, 2004

SISTEMA DE BALANCES IBERICOS (SABI). 2023. Base de datos. Datos económico-financiero de La Gallofa. [Consultado el 23 de marzo de 2023] Disponible en: https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3377-0/Report.serv?_CID=441&product=sabineo

STILL IN PARIS. 2022. Las 5 mejores panaderías de paris. {Consultado el 15 de abril del 2023] Disponible en: <https://www.still-in-paris.com/es/que-hacer-paris/shopping-es/las-5-mejores-panaderias-de-paris-para-baguettes-pan-y-croissants/>