



ICADE

Proyecto de Internacionalización de Grupo Aponente

Autor: Álvaro Becerra Urcelay

Directora: Laura Fernández Méndez

INDICE

1. Resumen	Pág. 4 - 5
2. Introducción	Pág. 6 - 7
○ Objetivos	Pág. 6
○ Metodología	Pág. 6 - 7
○ Estado de la cuestión	Pág. 7
3. Descripción de la Empresa Aponente	Pág. 8 - 10
4. Análisis del Sector de la Alta Cocina	Pág. 11 - 16
○ Tamaño, crecimiento y tendencias del sector	Pág. 11
○ Ciclo de vida del sector	Pág. 12
○ Segmentación de los clientes	Pág. 12 - 13
○ Cambios en el sector	Pág. 13
○ Diferenciación del producto	Pág. 14
○ Barreras de entrada y salida	Pág. 14
○ Factores impulsores de la internacionalización	Pág. 15 - 16
5. Decisión de Localización. Elección del País de Destino	Pág. 17 - 44
○ Países potenciales	Pág. 17 - 18
○ Análisis CAGE	Pág. 18 - 38
○ Elección de país	Pág. 39 - 40
○ Análisis PESTEL	Pág. 40 - 44
6. Modo de Entrada	Pág. 45 - 48
○ Exportación	Pág. 45 - 46
○ Franquicia	Pág. 46 - 47
○ Joint Venture	Pág. 47
○ Filial	Pág. 47 - 48
7. Implementación	Pág. 49 - 68
○ Modelo CANVAS	Pág. 49 - 58
○ Viabilidad del negocio	Pág. 58 - 64
○ Números básicos del proyecto	Pág. 65 - 67
○ Decisión de implantación	Pág. 67 - 68
8. Conclusión	Pág. 69
9. Bibliografía	Pág. 70 - 71

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

1. Gráfica I: Índice Hofstede de Portugal y España.	Pág. 21
2. Gráfica II: Índice Hofstede de Francia y España.	Pág. 25
3. Gráfica III: Índice Hofstede de Reino Unido y España.	Pág. 28
4. Gráfica IV: Índice Hofstede de Méjico y España.	Pág. 32
5. Gráfica V: Índice Hofstede de Estados Unidos y España.	Pág. 36
6. Tabla I: Valoración del análisis CAGE.	Pág. 39
7. Gráfica VI: Variación porcentual del PIB per cápita durante la crisis.	Pág. 41
8. Gráfica VII: Gasto porcentual de Portugal en I+D con respecto a su PIB.	Pág. 43
9. Imagen I: Representación gráfica del modelo CANVAS.	Pág. 50
10. Gráfica VIII: Capacidad potencial de absorción de demanda.	Pág. 60
11. Tabla II: Proyección de facturación de Aponiente.	Pág. 65
12. Tabla III: Proyección de costes de Aponiente.	Pág. 67

1. RESUMEN

RESUMEN

Grupo Aponiente es un referente de innovación gastronómica en nuestro país, liderado por la revolución culinaria de Ángel León. Desde mi admiración y respeto hacia la revolución del Chef del Mar, este trabajo parte desde la humilde intención de hacer llegar la revolución del Chef del Mar al mayor número de personas posible.

De este modo, este trabajo analiza en un primer momento la conveniencia de abordar un proyecto de internacionalización para el Grupo Aponiente bajo un punto de vista estratégico. A partir de ello, el cuerpo del proyecto consistirá en el desarrollo del propio proyecto de internacionalización.

Para ello, vamos a partir de un análisis externo e interno del entorno competitivo de la compañía, puesto que sus características van a ser esenciales en el proyecto. De este modo, dilucidamos la conveniencia estratégica del proyecto y las cuestiones empresariales a tener en cuenta para la viabilidad del proyecto.

Portugal se confirmó como país de destino ideal entre las distintas opciones que personalmente consideramos interesantes y viables. Para ello, desarrollamos un análisis CAGE que demostró la cercanía del país con España y Grupo Aponiente, quedando la idoneidad de la decisión confirmada por un análisis PESTEL.

Los productos de la compañía que integrarían su proyecto de internacionalización y el modo de entrada del mismo supusieron los siguientes pasos del proyecto, para los que el análisis interno inicial fue clave. Así, pudimos detallar la oferta actual y la exportación como las opciones más reales y convenientes para el desembarco de Aponiente en territorio luso. Finalmente, con objeto de concretar más detalles de la implantación del proyecto, analizamos también el momento, lugar y precio exactos de dicha implantación.

Palabras clave: Aponiente, revolución gastronómica, internacionalización, modo de entrada, PESTEL, CAGE.

ABSTRACT

Aponiente is a benchmark for gastronomy innovation in Spain, leading Angel Leon's culinary revolution. From my admiration and respect for his innovation and revolution, this project tries from a humble position to support Angel Leon's revolution in order to reach de greatest number of people as possible.

In this sense, the project firstly analyzes how convenient an internationalization project is for Aponiente, from a strategic point of view. Thus, the main body of the project would consist on the development of the proper internationalization project.

Therefore, we would start with an internal and external analysis from the competitive environment of the company, as their characteristics would be essential for the project. Thus, we would determine the strategic convenience of the project and the business characters that must be considered for the project's viability.

Portugal was confirmed as the ideal destiny between the different options that were personally considered as interesting. Hence, we developed a CAGE analysis that demonstrated the nearness of Portugal with Spain and Aponiente. Moreover, the decision was furtherly confirmed with a PESTEL analysis.

The following steps of the project consisted on the product that would be included on the project and the mode of entry of our company in Portugal, for which the initial analysis was essential. Thus, we could identify the current supply and exports as the more realistic and convenient for Aponiente's arrival to Portugal. Finally, we analyzed the place, time and price of the project's implementation, in order to provide more details of this implementation.

Keywords: Aponiente, gastronomy revolution, internationalization, mode of entry, CAGE, PESTEL.

2. INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

Desde la confianza y el respeto hacia la revolución gastronómica del Chef del Mar, reforzada por el reconocimiento internacional de la misma, este trabajo tiene el principal objetivo de apoyar el crecimiento de la propuesta de Ángel León.

Para ello, valoro que abordar un plan de internacionalización puede resultar beneficioso para el Grupo Aponiente. Por un lado, este proyecto va a dotar a la compañía de mayores recursos económicos para avanzar en sus investigaciones marinas. Por otro lado, va a permitir el deseo de Ángel León de hacer llegar su propuesta gastronómica al mayor número de hogares posible.

METODOLOGÍA

Este proyecto está basado en el reconocimiento personal hacia la revolución gastronómica que Grupo Aponiente persigue y la confianza hacia su éxito fuera de las fronteras de nuestro país. Para ello, vamos a investigar y analizar las distintas posibilidades para desarrollar la internacionalización de la compañía, así como su idoneidad y viabilidad. Por tanto, a lo largo del proyecto se tratará de dar respuestas a las grandes preguntas que las empresas deben de hacerse al afrontar un movimiento estratégico de tal envergadura: dónde localizarte y cómo hacerlo.

Con objeto de dar respuestas a estas preguntas se han utilizado las herramientas más comunes en este campo, como son el análisis CAGE y análisis PESTEL, las cuales nos permitirán asegurar de manera más objetiva el país de destino que más se adecua a Grupo Aponiente, así como confirmar que se den las condiciones en dicho país para que el proyecto pueda resultar fructífero.

Por último, frente la necesidad de confirmar la viabilidad del proyecto se hará uso del modelo CANVAS como herramienta para confirmar la viabilidad del modelo de negocio de este proyecto y su posterior desarrollo internacional.

Por otro lado, con objeto de desarrollar las herramientas anteriores de la manera más completa posible, se procederá a buscar información a través de las organizaciones de referencia mundial del sector de la alta cocina. Guía Michelin y The World's 50 Best Restaurants se posicionan como asociaciones de referencia mundial y mayor

especialización del sector de la alta cocina. Asimismo, los portales gastronómicos – tales como Gurmé y Gastronomía & Cía. - supondrán también una relevante fuente de información para completar la investigación de las herramientas empleadas en el proyecto.

Asimismo, para aquellos capítulos centrados en las características de los distintos países de destino potenciales – más allá de las gastronómicas, el Real Instituto Elcano se muestra como una fuente de datos de gran utilidad. Así, esta institución realiza profundos informes sobre numerosos ámbitos – gastronomía inclusive – de los países socios de España. Esta información nos va a dotar de un marco más amplio que refuerce nuestro poder de decisión durante el proyecto.

Además, como principal referente mundial del sector de la alta cocina, la Guía Michelin también se muestra como una importante fuente de datos, cuya utilidad residirá en mostrar la fortaleza y característica de dicho sector en los distintos lugares a analizar.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

El sector de la alta cocina no ha supuesto un tema de gran interés para los investigadores, por lo que no encontramos investigaciones científicas reseñables. Este mínimo esfuerzo científico sobre la alta cocina se reduce a incisos en estudios más amplios sobre gastronomía. Asimismo, dichos estudios suelen estar recogidos en análisis más amplios, generalmente sobre turismo.

En este sentido, las principales conclusiones que estos estudios muestran radican en el creciente atractivo gastronómico en los procesos de decisión de destinos turísticos. Este hecho favorece al crecimiento de la gastronomía, reflejado en el sector de la alta cocina a través de un mayor desarrollo e innovación (DBK, 2017).

Siendo un país referente en la alta cocina, el desarrollo del sector en España comenzó hace varias décadas, aunque su internacionalización no cobraría relevancia hasta 2010. Ese mismo año, Martín Berasategui iniciaría su aventura internacional con la apertura de un restaurante en Méjico. De este modo, Berasategui sería seguido en los próximos años por reconocidos chefs, tales como Sergi Arola y Dabiz Muñoz.

En definitiva, el creciente turismo gastronómico y el desarrollo del sector de la alta cocina nos arrojan un escenario, a priori, estratégicamente favorable para desarrollar la internacionalización de la obra de uno de los chefs con mayor potencial del país: Ángel León.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA APONIENTE

Grupo Aponiente es una compañía hostelera gaditana enfocada hacia la alta cocina y la innovación culinaria, siendo considerada un referente mundial. En este sentido, el éxito de su carácter vanguardista ha convertido a la Bahía de Cádiz en un lugar de peregrinación gastronómica.

Gracias a ello, Ángel León se ha posicionado como uno de los chefs más influyentes de nuestro país y Aponiente – estandarte del grupo – como uno de los mejores restaurantes del país. Por ende, el grupo se caracteriza por una fuerte centralización en torno a Ángel León, que lleva a todos los proyectos de la compañía a identificarse con su figura.

La filosofía e ideas de Ángel León se identifican ineludiblemente con el mar. Por ello, el chef ha desarrollado una importante inversión con el objetivo de obtener nuevos ingredientes del mar. De este modo, el deseo de Ángel León reside en que su revolución culinaria esté al alcance de todas las familias y que, así, el mar puede llegar a todos los hogares.

Por ello, la fuerte convicción del chef hacia las ilimitadas posibilidades que el mar nos ofrece define fuertemente la cultura corporativa del grupo. De este modo, la oferta de sus restaurantes está centrada en una oferta culinaria marinera, mientras que su labor de investigación persigue una alimentación exclusivamente marinera. Es por ello por lo que el reconocimiento hacia su propuesta lo ha llevado a ser conocido como el Chef del Mar.

El grupo Aponiente tiene sus inicios en 2007 con la apertura del primer restaurante por Ángel León en un local de apenas 200 metros cuadrados de El Puerto de Santa María. Allí, Ángel León inició esta ilusión bajo la misión de apostar por una oferta novedosa basada en los pescados menos comunes del mercado.

Ángel León admite que el comienzo fue muy complicado, incluso con dificultades para poder afrontar el pago a proveedores. Esto fue causado por la dificultad inicial de sus potenciales clientes por comprender su propuesta culinaria, pero la primera estrella michelín en 2010 supuso el empuje necesario para consolidar su propuesta.

En este sentido, desde esa primera estrella, la consolidación de su propuesta ha dado pie a una mayor fama y reconocimiento hacia el proyecto del chef del mar. Desde entonces, el crecimiento y evolución de la propuesta de Aponiente no ha parado de crecer,

hasta convertirse en lo que hoy en día es: una de las principales compañías de innovación culinaria del país.

Grupo Aponiente cuenta con cinco restaurantes en la actualidad, todos ellos bajo la filosofía culinaria y marinera de Ángel León.

En primer lugar, Aponiente es el buque insignia de la compañía. Este restaurante triestrellado desarrolla toda la revolución que el chef lidera, siendo el punto de mayor innovación del grupo. Por ello, este restaurante asume el riesgo de la propuesta del grupo. Su apertura en 2007 supuso la creación de la compañía, quien se ha visto obligada a desarrollar una mayor estructura para gestionar el éxito de su chef.

La llegada de la segunda estrella michelín en Aponiente consolidó la innovación gastronómica de Ángel León y, como consecuencia, nuevos proyectos surgieron en torno a su propuesta. Por ello, el Chef del Mar desembarcó en Barcelona en 2014 con la apertura del restaurante BistrEau, cuya oferta consiste en una propuesta vanguardista basada en la innovación abanderada por Aponiente.

El crecimiento del grupo alcanzó en 2016 una gran relevancia, con la apertura de dos nuevos restaurantes en la Bahía de Cádiz.

Por un lado, abrió sus puertas Alevante, restaurante que cuenta actualmente con una estrella michelín. Es considerado por el chef como el hermano chico de Aponiente y en su oferta encontramos las propuestas de Aponiente de temporadas anteriores. Aunque Ángel León reconoce no haber desarrollado lo suficiente las posibilidades de este restaurante, prefiere no asumir riesgos en este punto de menor reconocimiento.

Por otro lado, también abrió sus puertas en 2016 la Taberna del Chef del Mar, quien es el único proyecto del grupo alejado de la alta cocina. Así, este proyecto situado en el local originario de Aponiente, consiste en una taberna marinera cuya oferta se basa en la aplicación de las innovaciones culinarias del grupo en recetas cotidianas y platos tradicionales. Por tanto, sus productos cuentan con precios más asequibles, con el objetivo de acercar la revolución culinaria del grupo a un mayor número de personas.

Por último, el grupo inició en 2018 su último proyecto con la apertura de Glass Mar lejos de la Bahía de Cádiz. Situado en la Carrera de San Jerónimo de Madrid, este restaurante basa su oferta en mostrar un carácter más informal de la innovadora propuesta de la compañía.

La aceptación y reconocimiento de la innovadora propuesta de Ángel León nos conduce hacia la posibilidad de un mayor crecimiento del grupo, cuyo éxito otorgará al grupo mayores recursos para avanzar en la revolución culinaria del Chef del Mar.

Asimismo, el deseo de Ángel León de hacer llegar sus innovaciones marineras a todos los hogares nos lleva a considerar la posibilidad de alcanzar el crecimiento anterior a través de la internacionalización del grupo. De este modo, Ángel León tendrá la posibilidad de exportar su propuesta más allá de nuestras fronteras, llevando la cultura marinera gaditana que tanto admira a otros lugares del mundo.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ALTA COCINA

La alta cocina surgió en nuestro país en la década de los 70, a través de la nueva cocina vasca liderada por Juan Mari Arzak. Desde entonces, la evolución del sector ha sido constante, dando pie a nuevas tendencias que sitúan a nuestro país como líder mundial del sector.

En primer lugar, debemos analizar en profundidad el sector de la alta cocina en nuestro país, con objeto de evaluar si la internacionalización se presenta como una obligación u opción estratégica para el Grupo Aponiente.

TAMAÑO, CRECIMIENTO Y TENDENCIAS DEL MERCADO

El sector de la alta cocina es operado en España por un total de 60 restaurantes. Asimismo, esta reducida oferta cuenta con una alta concentración geográfica. Cataluña cuenta con 20 restaurantes de alta gama, lo que supone un tercio del total del sector en nuestro país. Seguido de esta región, se encuentran la Comunidad de Madrid y el País Vasco, quienes ocupan conjuntamente otro tercio del total del sector de la alta cocina. Aquí destacaríamos los restaurantes triestrellados, que reciben dicha mención debido a la recomendación de la Guía Michelin a desplazarte exclusivamente al establecimiento en cuestión. Aponiente entraría dentro de esta calificación.

En 2014, el sector de la alta cocina alcanzó una facturación total de 129 millones de euros. Este nivel de facturación se elevó en 2015 un 16,3% hasta los 150 millones, mientras que en 2016 llegó hasta los 175 millones de euros. Por tanto, se confirma la tendencia exponencial del crecimiento de la facturación del sector en nuestro país.

Este crecimiento de la variación en la facturación está justificado por un mayor interés de la población hacia la gastronomía y el reconocimiento de España como destino culinario. (DBK, 2017)

Aparte de la continuación de su crecimiento, las tendencias del sector muestran un esfuerzo por la innovación en nuevos formatos de negocios, con el objetivo de hacer el sector más económicamente accesible. Por contrario, esos nuevos negocios con carácter económico no estarían incluidos dentro del sector de la alta cocina, pero sí van a contribuir a su crecimiento.

CICLO DE VIDA DEL SECTOR

El sector de la alta cocina en España se encuentra en la primera fase de la etapa de crecimiento. En primer lugar, no solo el crecimiento anual es positivo, sino que también es creciente la variación anual. Asimismo, encontramos también un crecimiento de la demanda en el sector, que, en este caso, cuenta cada vez con una mayor formación gastronómica.

Por otro lado, a diferencia de la fase de introducción, encontramos ya cierta diferenciación en el sector, evidenciada a través de la gran variedad de propuestas culinarias que podemos encontrar en nuestro país (Mata Fernández-Balbuena, 2008).

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

El análisis de la demanda del sector de la alta cocina en nuestro país puede ser segmentado principalmente en dos grupos.

En primer lugar, españoles con pasión por la gastronomía y la consumen como modo de ocio y disfrute. El creciente interés de la población por la gastronomía hace esperar de este segmento un potencial crecimiento.

En segundo lugar, encontramos aquellas personas no residentes en nuestro país que visitan España por su gastronomía y que, además, cuentan con cierto bagaje culinario. Siendo España uno de los principales destinos turísticos del mundo (82,6 millones de turistas en 2018), no debemos confundir este segmento con el turismo tradicional de paella y sangría. En este sentido, se estima que un 15% de los turistas que visitan nuestro país lo hacen por nuestra gastronomía. (Excelencias Gourmet, 2018)

Ángel León ha expresado en su revolución gastronómica y alimenticia un esfuerzo por cocinar para el mundo, como modo de exportar la cultura gastronómica marinera que tanto caracteriza a nuestro país. En este sentido, siguiendo la segmentación anterior, el 70 por ciento de la clientela de Aponiente en 2019 pertenece al segundo segmento. Si lo comparamos con el 30 por ciento de clientela extranjera que tuvo en 2015 El Celler de Can Roca – restaurante español con mayor reconocimiento internacional, observamos claramente la orientación internacional del Grupo Aponiente.

De este modo, evidenciamos una orientación internacional de Aponiente que se traslada en un mayor número de visitantes extranjeros, reforzando este hecho la aceptación del Chef del Mar en el país de destino de este proceso de internacionalización.

Esta orientación internacional choca con el rechazo de Ángel León a expandir su revolución más allá de la Bahía de Cádiz, con las excepciones de las dos principales ciudades españolas. Por ende, reafirmamos el potencial internacional de Aponiente y las posibilidades de este ambicioso proyecto, confiando en la capacidad exitosa del mismo y en las ventajas que otorgará a la compañía.

CAMBIOS EN EL SECTOR

El sector de la alta cocina es un sector en constante evolución porque su éxito reside, en parte, en impresionar al cliente a través de su oferta culinaria. En este sentido, al tratarse de una experiencia, los chefs están obligados a renovar su propuesta constantemente para mantener la atracción hacia su concepto culinario y, consecuentemente, su éxito.

A pesar de ello, desde un punto de vista competitivo, no se observan cambios reseñables en el sector de la alta cocina. En este sentido, el mercado continúa siendo dominado por las mismas compañías que han ido marcando durante estos últimos años la tendencia gastronómica y el modo de competir. Dicha forma de competir se caracteriza por menús cerrados de precio elevado que giran en torno a la espectacularidad e impresión del cliente.

Aunque nuevos competidores se hayan incorporado al sector, la forma de competir en este sector no se ha visto modificada; no solo porque estos nuevos competidores no han alcanzado un reconocimiento destacado, sino también por el exceso de demanda existente en el sector.

Por otro lado, no han surgido cambios en factores gubernamentales o impositivos que hayan afectado al modo de competir de las compañías del sector.

Sin embargo, bajo un enfoque social y cultural, sí podemos encontrar ciertos cambios en el sector. De este modo, bajo una mayor conciencia ecológica y saludable, la sociedad española ha protagonizado durante los últimos años una evolución en sus costumbres gastronómicas.

Cuidando siempre el carácter tradicional en la gastronomía - el 76,4% de españoles considera que tenemos la mejor dieta del mundo, nuestra sociedad ha pasado a demandar un mayor cuidado en la calidad de los productos. (Díaz, 2019) Por ende, los competidores han debido de adaptar sus propuestas a esta tendencia, la cual conlleva un aumento del coste sobre materia prima asociado al mayor cuidado del producto.

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

El sector de la alta cocina no ofrece un producto homogéneo, sino todo lo contrario, puesto que cada compañía ofrece una propuesta única. Además, los competidores siguen, por lo general, una estrategia de precios por prestigio, consistente en establecer un precio elevado que refuerce el prestigio de la experiencia gastronómica.

Por ello, dadas las características concretas del sector, la estrategia a desarrollar por todos los competidores de la alta cocina radica en la diferenciación. La justificación de la afirmación reside en la propia definición de la alta cocina, ya que una estrategia de liderazgo en costes residiría en el sector de la restauración. Asimismo, la atracción de esta estrategia de diferenciación será aquella que marque el éxito de nuestra compañía.

BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

El sector de alta cocina carece en nuestro país de barreras regulatorias de entrada o salida. Así, los trámites burocráticos para establecer un restaurante de alta cocina son los mismos que para cualquier otro negocio; es decir, licencias y pago de tasas.

Por contrario, para poder competir en este sector se requiere una elevada inversión, en relación con la infraestructura necesaria. Además del elevado coste de la materia prima, se requiere una costosa maquinaria para trabajarla y una inversión en el entorno que acompañe a la propuesta gastronómica. Por ejemplo, el coste del nuevo restaurante Aponiente – donde se instaló en 2016 - ascendió a 1,6 millones de euros (León, 2017). Por ende, la elevada inversión, ligada a una limitada rentabilidad inicial, supone una importante barrera de entrada al sector.

Asimismo, el éxito de una propuesta culinaria depende completamente del reconocimiento que reciba. Serán pues los consumidores quienes aseguren el éxito o fracaso de nuestra actuación en el sector.

En este sentido, todos los restaurantes triestrellados cuentan con una larga lista de espera de reserva, mientras algunos con una sola estrella difícilmente completan su aforo. Por tanto, si no logras que tu propuesta sea entendida o disfrutada por los expertos, alcanzar el éxito se tornará mucho más difícil.

FACTORES IMPULSORES DE INTERNACIONALIZACIÓN

El sector de la alta cocina cuenta con características concretas que hacen complejos los proyectos de internacionalización de sus competidores. En este sentido, cabe destacar la importancia de la calidad del producto – esencial en este negocio. En muchos casos, hacer llegar nuestra materia prima a puntos de fuera de nuestro país no supone un proceso fácil y acarrea altos costes. Asimismo, gran parte de las materias primas ven afectadas su calidad a lo largo de este proceso de transporte, dificultando la exportación del modelo de negocio de la alta cocina.

Así, dando pie a un aumento de los costes y una afectación al modelo de negocio, la alta cocina no muestra una tendencia hacia la internacionalización. Por otro lado, la baja rentabilidad de sus restaurantes en España y el hecho de no ser su principal fuente de ingresos hacen que la mayoría de los chefs en nuestro país no se planteen abordar este tipo de proyectos.

A pesar de estas cuestiones, el sector de la alta cocina en nuestro país sí cuenta con compañías que han decidido exportar su propuesta culinaria más allá de nuestras fronteras.

Martín Berasategui ha orientado su internacionalización hacia el otro lado del Atlántico, y cuenta con tres restaurantes en puntos claves turísticos: Cancún, Punta del Carmen y República Dominicana. Asimismo, cuenta también con un punto de venta también en Lisboa. Por su parte, Dabiz Muñoz decidió exportar su revolucionaria propuesta manteniendo su marca, apostando por la apertura de StreetXo en Londres.

Desde el contexto de los drivers de internacionalización, la justificación de la internacionalización de sus modelos de negocios radica en los drivers de mercado. De este modo, el negocio de la alta cocina cuenta con clientes con necesidades similares en gran parte del mundo.

En este sentido, comprendemos que más allá de nuestras fronteras también se consume la gastronomía de forma lúdica y se entiende como una experiencia de diversión y disfrute. Por tanto, las compañías del sector se encuentran en otros países con que, aunque cambien los clientes, estos cuentan con la misma necesidad de sus clientes actuales y la satisfacen del mismo modo.

Por otro lado, apoyándonos en el anterior análisis del sector, mantenemos que el negocio de la alta cocina no cuenta con drivers de costes o gubernamentales. Es por ello

por lo que la internacionalización de estas compañías se apoya únicamente en una base de mercado.

En conclusión, este proyecto de internacionalización no se presenta como una obligación para Grupo Aponiente, ya que podría seguir compitiendo en su entorno actual sin acometer su internacionalización. Por contrario, cabe destacar la conveniencia estratégica de acometer el proyecto, ya que supondría una importante oportunidad para Grupo Aponiente justificada por el análisis de los drivers de internacionalización.

5. DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN. ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Este proyecto de internacionalización va a estar enfocado únicamente en un país, debido a las características de la compañía.

En primer lugar, la compañía cuenta con recursos limitados para destinar a este proyecto de internacionalización, como consecuencia de la inversión de la mayor parte de sus recursos a la innovación gastronómica del grupo. En este sentido, Grupo Aponiente invirtió en el año 2019 650.000 euros únicamente en inmersiones submarinas para investigar nuevos productos. Asimismo, Ángel León tiene la intención de desarrollar un centro de investigaciones marinas exclusivamente enfocado hacia su revolución gastronómica.

Por ello, observamos como esa ilusión del Chef del Mar por desarrollar una verdadera gastronomía marina le lleva a centrar todos sus esfuerzos en dicha ilusión. Por tanto, el desarrollo de su innovación se antepone a su deseo de exportar sus avances a todos los hogares. Como consecuencia, nos encontramos con recursos limitados que nos lleva a tener que desarrollar un plan de internacionalización paulatino, centrado inicialmente en un único país.

Por otro lado, el grupo Aponiente se caracteriza por una fuerte personificación en torno a Ángel León. En este sentido, aunque cuenta con proyectos fuera de la Bahía de Cádiz, el Chef del Mar se muestra contrario a adentrarse en un proyecto de internacionalización. Esto se debe a que la internacionalización lo alejaría de El Puerto de Santa María, epicentro de su revolución culinaria e investigación marina y donde él es verdaderamente feliz. Por tanto, nuestro proyecto de internacionalización será similar a los desarrollados en Madrid y Barcelona y se centrará únicamente en un país.

PAÍSES POTENCIALES

El primer paso en la elección del país consiste en identificar aquellos posibles países que más se adecuen a la internacionalización de Aponiente, para poder proceder posteriormente a su selección.

Portugal supone una opción ineludible para la internacionalización del grupo Aponiente. En este sentido, la cercanía geográfica con nuestro país reduce el riesgo del

proyecto, ya que podría estar más cerca incluso que los restaurantes de Madrid o Barcelona. A pesar de ello, un profundo análisis será necesario para dilucidar la conveniencia de la opción portuguesa. Así, seguiríamos la estela de otros reconocidos chefs españoles como Martín Berasategui y Sergi Arola, quienes cuenta con restaurantes en la capital portuguesa.

Francia supone también otra clara posibilidad por la cercanía de nuestro país con el país galo. Al igual que ocurriera con Portugal, esta cercanía reduciría el riesgo del proyecto de internacionalización, aunque reiteramos la necesidad de un análisis de mayor profundidad para determinar la conveniencia de este país.

Reino Unido cuenta con unos fuertes lazos históricos con nuestro país, así como con una gran colonia de españoles en su territorio. Aunque la realidad del Brexit haya dañado la conveniencia de este enclave, continúa siendo un país necesario de analizar, ya que – aparte – fue la apuesta de Dabiz Muñoz para su proyecto de internacionalización.

Méjico cuenta con unos lazos históricos y culturales con nuestro país muy reconocidos, siendo también uno de los principales destinos turísticos del planeta. Por ello, este país supone una opción a tener en cuenta para exportar la innovación gastronómica del Chef del Mar. Además, Méjico supone el epicentro de la internacionalización gastronómica de Martín Berasategui, quien cuenta ya con tres restaurantes en este país.

Estados Unidos cuenta con una cultura empresarial y económica que reconoce la innovación y la valentía, las cuales se encuentran reforzadas por el carácter cosmopolita del país. De este modo, identificamos en la potencia norteamericana un entorno positivo para desarrollar el proyecto de internacionalización del grupo Aponiente.

ANÁLISIS CAGE

Muchas voces claman la finalización de las distancias en el mundo en el que vivimos como consecuencia de la tecnología y la comunicación global. Por contrario, es relevante considerar la opinión de Pankaj Ghemawat, un reconocido economista de Harvard que argumenta que las distancias suponen aún un elemento clave para la expansión de cualquier negocio.

Por ende, tras haber identificado los países que bajo un criterio personal mejor se adaptan a las características internas y externas del Grupo Aponiente, se aplicará el modelo CAGE para concluir cuál es el mejor destino para internacionalizar el modelo de

negocio de la compañía. Este modelo fue diseñado por el propio profesor Ghemawat con el objetivo de proporcionar una herramienta eficaz de valoración de distancias, centrándose en cuatro dimensiones: cultural, administrativa, geográfica y económica (Ghemawat, 2001). De este modo, el análisis CAGE ayuda a identificar y valorar el impacto de la distancia en una industria y sector concreto, como, por ejemplo, la alta cocina.

Siendo el modelo CAGE una herramienta genérica para expansiones de negocios, el análisis a desarrollar deberá adaptarse a las características y necesidades del Grupo Aponente, por lo que se deberán ponderar los diferentes niveles de análisis del modelo.

En primer lugar, el ámbito cultural va a contar con un peso del 45% del total y va a contar con un análisis gastronómico concreto. La aceptación de la propuesta culinaria de Ángel León es esencial para el éxito del proyecto de internacionalización, teniendo una gran influencia la cercanía cultural en dicha aceptación. Es por ello que, junto con la cercanía gastronómica, la cultura recibe un porcentaje tan elevado.

En segundo lugar, el ámbito administrativo recibe una ponderación del 20%. Una mayor cercanía va a favorecer nuestra presencia en el país de destino y, por otro lado, va a facilitar el traslado de la materia prima. Dada la delicadeza de la materia prima de la compañía, su cuidado es clave para éxito del proyecto de internacionalización, viéndose este perjudicado por la distancia administrativa.

En tercer lugar, la distancia geográfica va a recibir únicamente un peso del 5%. El proceso de globalización ha reducido significativamente las distancias geográficas, reduciendo la importancia de este nivel. La cercanía geográfica ha de ser tenida en cuenta en este proyecto de internacionalización por la delicadeza de la materia prima, cuya calidad se verá afectada por una mayor distancia. Por contrario, existen otras alternativas de traslado de nuestros productos que respeten su calidad, en detrimento de la importancia de los otros niveles de análisis.

Por último, la distancia económica recibe el 30% restante. El sector de la alta cocina cuenta con unos precios elevados, mayor aún al asumir costes adicionales derivados de la internacionalización. Por tanto, una cercanía económica será esencial, puesto que la viabilidad del proyecto dependerá también de la existencia de clientes potenciales que puedan asumir económicamente nuestra oferta.

PORTUGAL

Cultura

Portugal conforma con España la Península Ibérica, una región que cuenta con influencia de varias civilizaciones que ocuparon su territorio en distintos momentos de la historia. Por tanto, ambos países han pertenecido a una misma realidad en diversas ocasiones, hasta que Portugal lograra en 1139 la independencia del Reino de León bajo el liderazgo de Alfonso I.

Aunque esas raíces comunes puedan mostrar valores compartidos entre ambos países, los recelos por la hegemonía ibérica los han distanciado históricamente. Sin embargo, el prácticamente simultáneo proceso de restauración democrática dio pie a un acercamiento entre ambos países que dejaba atrás esos recelos históricos y avanzaba hacia una relación interpeninsular cercana y unionista (Almuiña Fernández, 2014).

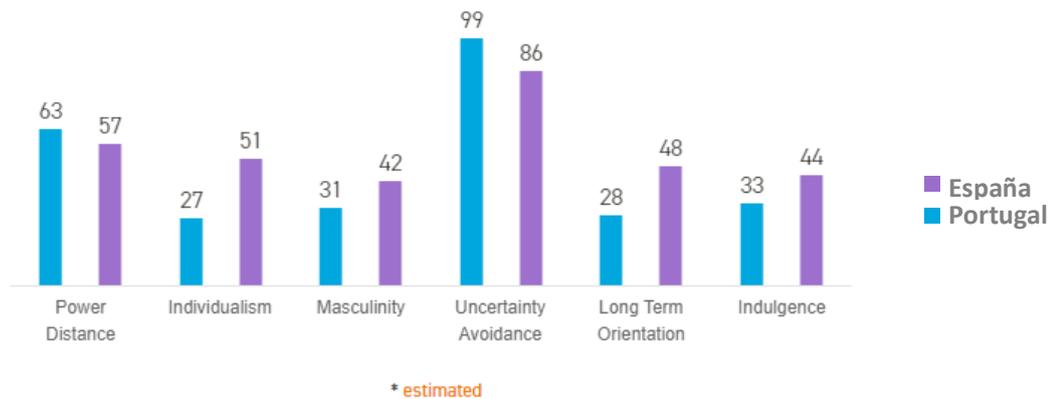
Este acercamiento entre España y Portugal reforzó y profundizó en la cercanía cultural de ambos países, basada en una identidad iberoamericana común. Asimismo, su entrada conjunta en la Unión Europea unió aún más su cultura bajo el marco de una identidad europea común. Por otro lado, dicho acercamiento fue impulsado por los gobiernos de ambos países, quienes celebran regularmente desde 1983 cumbres bilaterales. (Badillo Matos, 2017).

En este sentido, grandes avances han tenido lugar en la puesta en valor de la cercanía cultural entre España y Portugal, oculta históricamente por los choques hegemónicos de ambos países. Por tanto, podemos afirmar que España y Portugal gozan de unos valores culturales compartidos, fundamentado en una identidad iberoamericana y europea común, cuya cercanía cultural cuenta con el total compromiso de ambos gobiernos en esta materia.

La buena sintonía cultural que se atisba entre los países ibéricos queda confirmada por el Índice de Hofstede, el cual valora la orientación cultural de los países en base a seis dimensiones: distancia jerárquica, individualismo, masculinidad, control de la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia versus contención (Hofstede, 1973).

La comparativa intercultural entre España y Portugal basada en el Índice de Hofstede estará reflejada en la siguiente figura, que representará individualmente las distintas dimensiones del estudio de Geert Hofstede.

Gráfica I: Índice Hofstede de Portugal y España



Fuente: Hofstede Insights (Hofstede Insights, 2020)

Como se puede observar, España y Portugal guardan una fuerte similitud intercultural en la mayoría de las dimensiones del estudio. Asimismo, en aquellas dimensiones donde no guardan una fuerte similitud, tales como individualismo y orientación a largo plazo, podemos ver que la diferencia no es reseñable. Por tanto, en base a la figura anterior, podemos afirmar la cercanía cultural existente entre España y Portugal.

En el contexto gastronómico, el mar juega un papel fundamental en Portugal. Aunque la variedad sea la principal característica de la gastronomía portuguesa, esta se identifica claramente con mariscos y pescados como productos principales. Por tanto, encontramos una firme cercanía gastronómica con la propuesta gastronómica de Ángel León. Asimismo, esta cercanía se ve reforzada por la identificación de Portugal como destino de turismo gastronómico, donde en algunas zonas el turismo gastronómico alcanza un 71% del total (Oliveira, 2011).

Por ello, destacamos una cercanía cultural y gastronómica entra España y Portugal, principalmente con el Grupo Aponiente, valorada en un 85%.

Administración

El socialismo domina los gobiernos de España y Portugal, bajo los mandatos de Pedro Sánchez y Antonio Costa respectivamente. De este modo, el entendimiento político entre los dos líderes ejecutivos ha continuado con la excelente relación política de ambos países.

Asimismo, este entendimiento político está acompañado de un total entendimiento comercial. Ambos países forman parte de la Unión Europea y la zona euro, por lo que existe una excelente relación comercial entre ellos que reduce significativamente su distancia administrativa.

Para que el entendimiento político existente entre ambos países resulta fructífero a largo plazo para el proyecto de internacionalización es necesario valorar el riesgo político de ambos países. Para ello, Fitch Solutions proporciona una herramienta de gran valor basada en intuitivo crédito de análisis y una macro plataforma inteligente, que valora de cero a cien el riesgo político del país – significando cien la mayor estabilidad política y cero la menor estabilidad política (Fitch Solutions, 2020).

Esta herramienta desarrollada por Fitch Solutions ha sido aplicada por la compañía de servicios profesionales Marsh & McLennan para la elaboración de su Mapa de Riesgo Político de 2019, el cual va a ser usado para valorar la estabilidad política de los países potenciales de destino.

Por un lado, Portugal cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 75,6 y de 79,8 a largo plazo. Por su parte, España cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 64,6 y de 74,9 a largo plazo. En este sentido, aunque se observe una mayor estabilidad política en Portugal, esta distancia no es significativa y se puede afirmar que los dos países cuentan con la estabilidad política necesaria para posibilitar este proyecto de internacionalización (Marsh, 2020).

Por ello, resaltamos la notable cercanía administrativa entre España y Portugal analizada con anterior, reforzando la estabilidad política a corto y largo plazo la sintonía existente entre ellos. Así, establecemos una cercanía administrativa del 90% entre España y Portugal.

Geografía

La cercanía geográfica entre España y Portugal es total, evidenciada en una frontera de 1232 kilómetros de longitud. Asimismo, ambos países son miembros del Espacio Schengen, por lo que esta frontera se caracteriza por la libre circulación de personas y mercancías. Así, establecemos una cercanía geográfica del 100%.

Economía

España y Portugal forman parte ambos de la Unión Europea y la zona euro. Por ende, estos países ibéricos tienen la misma moneda y cuentan con diversas políticas económicas comunes. En este sentido, el BCE desarrolla una regulación común para la zona euro con el objetivo de asegurar – entre otras – la estabilidad de precios. Por ello, identificamos una clara cercanía económica entre España y Portugal.

A pesar de esta cercanía económica resultante de la unión monetaria, la economía española tiene un mayor tamaño con respecto a la portuguesa. Influenciado también por una mayor extensión territorial, España cuenta con un mayor volumen en su comercio exterior. De este modo, según los datos macroeconómicos ofrecidos por Expansión, las exportaciones e importaciones portuguesas en 2019 radicaron en 60.000 millones de euros y 80.000 de euros respectivamente, mientras que las españolas alcanzaron los valores de 300.000 millones de euros y 330.00 millones de euros respectivamente.

Asimismo, apoyándonos también los datos macroeconómicos de Expansión, las cuentas nacionales españolas muestran también una superioridad con respecto a las portuguesas. En este sentido, el PIB per cápita español alcanzó en 2018 los 26.420 euros, mientras que el portugués se quedó en 19.830 euros. Por otro lado, la deuda portuguesa alcanzó ese mismo año el 122%, mientras que la española alcanzó el 97%.

Estos datos ofrecidos en Expansión evidencian un mayor volumen y desarrollo de la economía española con respecto a la portuguesa, confirmando también la agencia de *rating* S&P esta afirmación. Así, España recibe la calificación de A y Portugal de triple B. A pesar de ello, la distancia entre ambas economías no es significativa, por lo que concluimos que existe una importante cercanía económica entre España y Portugal.

La relevante cercanía económica entre los países ibéricos se refleja en los flujos de inversión bilateral entre ellos, aunque también muestra una mayor dependencia de la economía portuguesa con la española por su menor capacidad. Así, según datos del ICEX, España es el quinto inversor en el país luso con una inversión de 15.942 millones, mientras que Portugal es decimonoveno inversor en España con solo 92 millones. Así, establecemos una cercanía económica entre España y Portugal del 85%.

FRANCIA

Cultural

España y Francia comparten una historia común dominada por los contrastes. Así, ambos países han protagonizado diversos enfrentamientos bélicos, desarrollando incluso una invasión del territorio español hace poco más de dos siglos. Por contrario, España y Francia también han protagonizado varias coaliciones en su historia, evidenciadas a través de alianzas matrimoniales para lograr la hegemonía europea. De hecho, la dinastía reinante en España tiene un origen francés.

Como consecuencia de estos vaivenes históricos en sus relaciones bilaterales, no encontramos fuertes raíces o lazos entre España y Portugal. En parte, por el progresismo dominante en la cultura francesa, que ha instalado en ella el tópico de España como país atrasado, por su cercanía y relación con el continente africano. A pesar de ello, si podemos identificar importantes lazos comerciales, puesto que ya en tiempos de Galia existía relaciones comerciales entre ambos territorios. Estos lazos comerciales se han mantenido a lo largo de la historia y, potenciados por la globalización, se encuentra hoy en su cénit. Como afirma la embajada francesa de Madrid, el país galo es el primer receptor de las inversiones españolas en Europa (Embajada de Francia en España).

Desde la entrada de España en la Comunidad Europea se ha producido una mayor cercanía e integración cultural entre estos socios europeos. Como manifiesta el director del Instituto Cervantes de París, José Jiménez, España está de moda en Francia. Es decir, el interés por España y su cultura ha incrementado notoriamente en el país vecino. Por tanto, España y Francia gozan en la actualidad de una cercanía cultural más acorde a su entendimiento político y comercial de lo que históricamente ha sido, pero no se traduce en una armonización cultural que muestre valores compartidos (Jiménez, 2007).

La evolución de la cercanía cultural analizada con anterioridad, tras superar tensiones históricas entre ambos, queda confirmada con el Índice de Hofstede. De este modo, la comparativa intercultural de España y Francia basada en el índice anterior se mostrará en la siguiente figura, la cual representará individualmente las distintas dimensiones de estudio de Geert Hofstede.

Gráfica II: Índice Hofstede de Francia y España



Fuente: Hofstede Insights (Hofstede Insights, 2020)

Como se puede observar, España y Francia guardan una fuerte similitud intercultural en todas las dimensiones. De este modo, la labor integradora de ambos países desde la entrada española en la Comunidad Europea ha surtido efecto y ambos países vecinos, que habían contado con históricas diferencias, han mostrado una fuerte cercanía intercultural. Por tanto, la figura anterior reafirma la cercanía cultural existente entre España y Francia.

En el contexto gastronómico, la francesa es una de las gastronomías más completas del mundo, destacando la Nouvelle Cuisine y Haute Cuisine, que han posicionado al país galo como referente de la alta cocina. De este modo, Francia muestra un gran interés por el cuidado e innovación del producto, destacando al vino y al queso como sus productos estandarte. A pesar de ello, la gastronomía francesa gira mayormente en torno a productos cárnicos, alejando la novedosa cocina francesa de la propuesta culinaria del Grupo Aponiente.

Por ello, destacamos una cercanía cultural y gastronómica entre España y Francia, enfocada hacia Grupo Aponiente, valorada en un 75%.

Administración

Francia cuenta con un gobierno de coalición que abarca un amplio espectro político, bajo el liderazgo de Emmanuel Macron. Así, el marcado carácter europeísta del gobierno y su líder da pie a una excelente disposición con sus socios europeos.

Así, el gobierno progresista de Pedro Sánchez no ha modificado la buena relación con el país galo, con quien cuenta con una excelente relación política y administrativa.

Cabe destacar en esta cercana relación el total entendimiento policial, reflejando una completa coordinación, el cual reduce los roces entre ambos países.

Para que el entendimiento político existente entre ambos países resulte fructífero a largo plazo para el proyecto de internacionalización es necesario valorar el riesgo político de ambos países. Como indicamos con anterioridad, la herramienta de Fitch Solutions dilucidará el riesgo político de ambos países, tanto a corto como a largo plazo.

Por un lado, Francia cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 75,4 y de 79,4 a largo plazo. Por su parte, España cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 64,6 y de 74,9 a largo plazo. En este sentido, aunque se observe una mayor estabilidad política en Francia – sobre todo a corto plazo, esta distancia no es significativa y se puede afirmar que los dos países cuentan con la estabilidad política necesaria para posibilitar este proyecto de internacionalización (Marsh, 2020).

En este sentido, identificamos una cercanía administrativa total entre España y Francia, fundamentada en un excelente entendimiento y armonía política. Además, dicha armonía se encuentra reforzada por un entorno político estable. Así, establecemos una cercanía administrativa del 90% entre España y Francia.

Geografía

La cercanía geográfica entre España y Francia es total, encontrándose ambos países separados por los Pirineos. La frontera que separa a ambos países tiene una longitud de 656 kilómetros y se caracteriza por la libre circulación de personas y capitales. Por ello, esta cercanía geográfica favorece al comercio bilateral entre ellos. Así, establecemos una cercanía geográfica del 100% entre España y Francia.

Economía

España y Francia forman parte ambos de la Unión Europea y la zona euro. Por ende, ambos países tienen el Euro como su moneda, lo que implica también una política monetaria común. Asimismo, cuentan también con otras políticas económicas comunes, destacando el esfuerzo del BCE por lograr una armonización regulatoria que permita asegurar la estabilidad de precios. Por ende, identificamos una fuerte cercanía económica entre España y Francia.

Asimismo, con sus características concretas, las economías de estos países presentan también una fuerte similitud entre ellas, pero resaltando una mayor estabilidad de la economía francesa. El país galo ha sido el principal valedor del europeísmo y la globalización, por lo que su presencia en el comercio internacional ha sido mayor que la española. Esto lo refleja el volumen de exportaciones e importaciones galos, 500.000 millones y 581.000 millones respectivamente según Expansión, ambos muy superiores al volumen español de 300.000 millones y 330.000 millones respectivamente. Esta mayor estabilidad se traduce en una mayor confianza de los mercados internacionales, contando el bono a diez años francés con un -0.29% de interés frente al 0.25% español.

La agencia de rating S&P confirma la consolidación de ambas economías, así como de mayor estabilidad francesa (valoración de AA frente a A). Por ello, identificamos una completa cercanía económica hispanofrancesa, apoyada en un total entendimiento comercial e inversor.

Esta total cercanía económica entre estos países vecinos se refleja también sus flujos de inversión bilateral. De este modo, según datos del ICEX, cerca de 500 empresas españolas están establecidas en Francia, mientras que al revés alcanzan las 1.300 empresas. Asimismo, la inversión también es muy relevante, siendo España en 2017 el segundo inversor en el país galo y este el tercer mayor inversor en nuestro país.

Así, establecemos una cercanía económica del 95% entre España y Francia

REINO UNIDO

Cultural

Reino Unido cuenta con una identificación cultural muy arraigada, caracterizada por el dominio del Imperio Británico en siglos anteriores. Por ello, desde unos principios occidentales, la cultura británica se caracteriza por la conservación de sus tradiciones, costumbres y símbolos tradicionales.

El carácter tradicional de la cultura británica está acompañado del aislacionismo defendido históricamente por la política británica. Por ello, Reino Unido ha compartido valores comunes únicamente con sus antiguas colonias. Como consecuencia, España y Reino Unido carecen de fuertes lazos culturales, acusado también por los conflictos referentes a Gibraltar (Molina, 2013).

Por contrario, la globalización ha dado pie a un trasvase poblacional entre España y Reino Unido, que favorece la difusión cultural española en Reino Unido y viceversa.

En este sentido, según la embajada española de Londres, 150.000 españoles residen en el país británico y, según la Dirección General española de Migraciones, 300.000 ciudadanos británicos residen en España. A pesar de ello, esta difusión cultural no se ha traducido en una armonización de valores españoles y británicos.

Por otro lado, el carácter aislacionista de la política británica ha tomado relevancia en estos últimos años a través del Brexit. Como consecuencia, los tímidos avances en materia cultural se han visto frenados por este movimiento, en detrimento de movimientos inclusionistas y armonizadores.

La diferencia cultural existente entre España y Reino Unido basada en el tradicional aislacionismo británico, argumentado con anterioridad, queda confirmada con el Índice de Hofstede. De este modo, la comparativa intercultural basada en el índice anterior se mostrará en la siguiente figura, la cual representará individualmente las distintas dimensiones de estudio de Geert Hofstede.

Gráfica III: Índice Hofstede de Reino Unido y España



Fuente: Hofstede Insights (Hofstede Insights, 2020)

A pesar de pertenecer al mismo continente y haber sido socios en la Comunidad Europea, las características concretas de Reino Unido y su mantenimiento en el tiempo justifican la falta de armonización que si tenía lugar con Portugal y Francia. Salvo en la orientación a largo plazo, el resto de las dimensiones de Hofstede evidencian las diferencias interculturales existentes entre España y Reino Unido.

En el contexto gastronómico, Reino Unido se caracteriza por una nutrición poco saludable y el predominio de la comida rápida. Así, la gastronomía carece de importancia en su cultura. Aunque si contamos con un sector de la alta cocina en el país, este es muy limitado y enfocado a otras gastronomías. Por tanto, no encontramos una cercanía gastronómica con respecto a nuestro país y nuestra compañía.

Por ello, encontramos una tímida cercanía cultural y gastronómica entre España y Reino Unido, considerada del 60%.

Administración

La inestabilidad política británica instalada por el Brexit ha reforzado posturas aislacionistas contrarias a la cooperación internacional. A pesar de la buena sintonía política entre los gobiernos español y británico, fundamentada por la extensa colonia española en Reino Unido y viceversa, se encuentra actualmente condicionada por la incertidumbre que domina Reino Unido.

Aunque ambos gobiernos estén trabajando conjuntamente por alcanzar acuerdos que reduzcan al máximo el impacto del Brexit en sus ciudadanos, la distancia administrativa entre ellos va obviamente a aumentar.

Aunque el Brexit haya aumentado la lejanía administrativa entre Reino Unido y España, es conveniente analizar el riesgo político en ambos países. Como indicamos con anterioridad, la herramienta de Fitch Solutions dilucidará el riesgo político de ambos países, tanto a corto como a largo plazo.

Por un lado, Reino Unido cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 72,7 y de 74,8 a largo plazo. Por su parte, España cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 64,6 y de 74,9 a largo plazo. Mientras que la convulsión provocada por el Brexit se tradujese en una cierta incertidumbre alrededor de Reino Unido, Fitch Solutions mantiene a Reino Unido como un país políticamente estable – al igual que el resto de los países de Europa Occidental (Marsh, 2020).

En este sentido, aunque podamos considerar a Reino Unido y España como países políticamente estables, tanto a corto como a largo plazo, la incertidumbre que domina actualmente a Reino Unido reduce la conveniencia del país como destino potencial de la internacionalización de Grupo Aponiente.

Por ello, aunque no exista ningún tipo de hostilidad entre España y Reino Unido, nos encontramos con una cercanía limitada por el clima de incertidumbre. Así, establecemos una cercanía administrativa del 70% entre España y Reino Unido.

Geografía

España y Reino Unido pertenecen ambos al continente europeo, dividido tradicionalmente por una región Este más desarrollada que la otra región Oeste. Así, estos países se encuentran también en Europa Occidental. Esta cercanía geográfica se refleja en un tránsito constante de personas, con un tráfico aéreo anual de treinta millones de personas – de los mayores del mundo. Por ello, la pequeña cercanía geográfica entre ambos países se reduce ostensiblemente por un eficaz modelo de transporte aéreo y fluvial. Así, establecemos una cercanía geográfica del 90% entre España y Reino Unido.

Economía

España y Reino Unido cuentan con dos economías desarrolladas apoyadas en principios capitalistas y liberales. Ambos países se encuentran en Europa Occidental y Reino Unido formó parte de la Unión Europea hasta enero de este mismo año, por lo que encontramos similitudes económicas entre ellos. Por contario, Reino Unido mantuvo la libra esterlina como su moneda.

El tipo de cambio entre la libra esterlina y el euro se ha mostrado siempre volátil, oscilando entre 1,10 y 1,60 salvo en situaciones puntuales de inestabilidad. Actualmente, nos encontramos en una de esas situaciones de inestabilidad causadas por el Brexit, aunque la ejecución de la salida el 1 de febrero hace que esta circunstancia no sea puntual. Por ello, la libra esterlina ha ido perdiendo paulatinamente valor con respecto al euro en este proceso de salida de la Unión Europea.

Por otro lado, el tamaño de la economía británica es mayor a la española, reflejado en una mayor presencia en el comercio internacional. En este sentido, según los datos macroeconómicos de Expansión, las exportaciones británicas ascienden a 418.000 millones de euros y sus importaciones a 615.000 millones de euros. Por contrario, como vimos con anterioridad, los volúmenes españoles son considerablemente menores, encontrándose ambos valores en torno a los 300.000 millones de euros.

Asimismo, la deuda británica supone solo el 85% de su P.I.B. frente al 97% del caso español. Además, el desempleo británico es solo del 3,8% y su P.I.B. per cápita es de 37.861 euros. Por ello, la consolidación económica británica es mayor a la española.

A pesar de ello, la incertidumbre actual está paulatinamente disminuyendo estas diferencias, mientras que las expectativas de futuro fortalecen dicha disminución. De este

modo, el bono británico a diez años cuenta con un 0,38% de interés, en comparación al 0,25% de interés español.

En términos de inversión bilateral, la relación de estas economías ha sido muy cercana, suponiendo el mayor flujo de inversión bilateral entre países europeos. A pesar de esta fuerte relación bilateral económica, la inestabilidad e incertidumbre producida por el Brexit ha afectado también a estos flujos de inversión.

Por ello, las similitudes de estas dos economías desarrolladas muestran una cercanía económica entre sus países, disminuyéndose la superioridad británica en estos momentos por la incertidumbre económica de Reino Unido. Así, establecemos una cercanía económica del 80% entre España y Reino Unido.

MÉJICO

Cultura

España y Méjico cuentan con una historia común que da pie a lazos culturales entre ambos países. Dicha historia radica en el colonialismo español sobre Méjico durante tres siglos, que instaló valores españoles en el territorio. Así, destacamos el español y el catolicismo como idioma y religión oficiales del país.

A pesar de estos lazos culturales, Méjico desarrolló una hispanofobia a partir de su independencia, con el objetivo de acercarse al americanismo en detrimento de lo español. Esta autonomía en el ámbito político influyó también al ámbito cultural, desarrollándose una cultura mejicana más alejada de la española (Moreno, 2018).

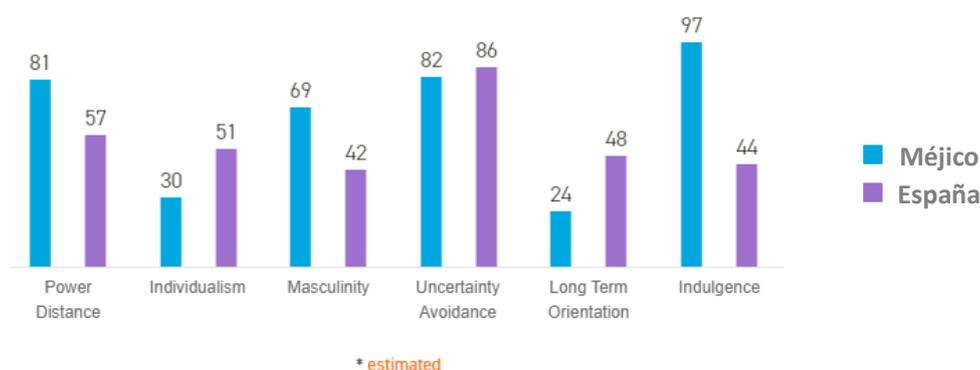
Mientras que se produjo un tímido acercamiento entre ambos países a finales del siglo XIX basado en lazos culturales, no fue hasta el final de la dictadura franquista cuando se produjo un verdadero acercamiento entre ambos países que puso en valor la cultura común que comparten.

Este acercamiento se materializó en una alianza diplomática en materia educativa, técnica y científica que perseguía la puesta en valor de la cultura común de ambos países y la promoción de España en Méjico y viceversa. De este modo, destacamos la Casa de Méjico en Madrid y el Centro Cultural de España en Ciudad de México (García Cepeda, 2017).

Por tanto, destacamos una clara cercanía cultural entre España y Méjico fortalecida en las últimas décadas, ahondando en esas similitudes culturales que tienen su origen en el colonialismo español tales como las creencias, la arquitectura o la religión.

El desarrollo de la cultura mejicana desde su independencia del Imperio Español, defendiendo una identidad propia sobre la hispana, queda confirmada con el Índice de Hofstede. De este modo, la comparativa intercultural basada en el índice anterior se mostrará en la siguiente figura, la cual representará individualmente las distintas dimensiones de estudio de Geert Hofstede.

Figura IV: Índice Hofstede de Méjico y España



Fuente: Hofstede Insights (Hofstede Insights, 2020)

La influencia española en la cultura mejicana es palpable en la tendencia similar que las dimensiones de la figura anterior muestra. Por contrario, el distanciamiento cultural entre ambos países durante los últimos siglos hace que esta tendencia similar se caracterice por las diferencias observables en los valores. Por otro lado, el acercamiento cultural fomentado por ambos países desde el final de la dictadura franquista no ha reforzado significativamente la cercanía intercultural que el índice anterior refleja.

En el contexto gastronómico, la mejicana es considerada como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO. Por ello, destacamos el carácter y la personalidad de la gastronomía mejicana, que se define principalmente por las especies que aportan ese picante tan definitorio de la gastronomía del país. Dicho picante enmascara en cierto modo el resto de los productos, donde encontramos un predominio cárnico. Por ende, la revolución culinaria del chef del mar encontraría un difícil encaje en la gastronomía mejicana.

Por ello, encontramos una considerable cercanía cultural y gastronómica entre España y México, en el contexto del Grupo Aponiente, valorada en un 70%.

Administración

La importante relación bilateral en el ámbito de negocios sitúa a ambos países como socios claves. Así, obviando la hegemonía americana de Estados Unidos, cada país es el principal socio de su continente para el otro país.

En este sentido, este entendimiento se ha reflejado en facilidades para la inversión bilateral, alcanzando en 2018 su máximo con un valor de alrededor 3.000 millones de euros. Junto con esta importante inversión, destacamos también la presencia de reconocidas empresas y empresarios mejicanos en España, como Bimbo o Carlos Slim.

Para que el entendimiento político existente entre ambos países y sus fuertes relaciones bilaterales resulten fructíferas a largo plazo para el proyecto de internacionalización es necesario valorar el riesgo político de ambos países. Como indicamos con anterioridad, la herramienta de Fitch Solutions dilucidará el riesgo político de ambos países, tanto a corto como a largo plazo.

Por un lado, México cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 54,8 y de 64,4 a largo plazo. Por su parte, España cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 64,6 y de 74,9 a largo plazo. En este sentido, España muestra una estabilidad política considerablemente mayor que México. Es cierto que la diferencia absoluta es similar que la existente en las comparaciones anteriores, pero 54,8 y 64,4 se muestran como valores insuficientes a corto y largo plazo respectivamente para justificar la estabilidad política necesaria para el éxito del proyecto de internacionalización (Marsh, 2020).

De este modo, identificamos una cercanía administrativa entre España y México, reflejada por la excelente sintonía mostrada en sus negocios bilaterales. Por contrario, el riesgo político mejicano juega un importante factor para reducir el entendimiento administrativo entre ambos países hispanicos. Así, establecemos una cercanía administrativa del 70% entre España y México.

Geografía

España se encuentra en el continente europeo y México en el continente americano, por lo que la distancia geográfica es considerable. A pesar de ello, por su

historia colonialista y su apertura con las américas, España ha sido históricamente considerada como la puerta de Europa para América. De este modo, se reduce simbólicamente la enorme distancia que separa a ambos países por el Océano Atlántico. Así, establecemos una cercanía geográfica del 50% entre España y Méjico.

Economía

El Índice de Desarrollo Humano sitúa a Méjico en la posición 74 de países más desarrollados del planeta, mientras que España ocupa la posición 26. Esta diferencia cercana a cincuenta posiciones es fruto de la profunda desigualdad a todos los niveles que define a Méjico, el segundo país con mayor desigualdad de la OCDE. Esto tiene un impacto directo en el menor desarrollo de la economía mejicana con respecto a la española.

Según los datos macroeconómicos de Expansión, el PIB per cápita mejicano es tres veces menor al español con un valor de 8.294 euros. Asimismo, los volúmenes de exportación e importación de ambos países son muy similares, mientras que Méjico es cuatro veces más extenso que España.

Por otro lado, este menor desarrollo de la economía mejicana se traduce también en una menor confianza de los mercados. Así, los bonos a diez años de Méjico cuentan con un interés del 7,05% y un rating de la agencia S&P de BBB-, datos mucho más negativos que los españoles.

Por otro lado, la economía mejicana cuenta con la octava moneda más comercializada del mundo: el peso mexicano. Con respecto al euro, su valor oscila normalmente entre los 20 y 25 pesos, mostrando cierta estabilidad cambiaria a pesar de su dependencia hacia el dólar.

De este modo, España y Méjico no cuentan con una cercanía económica significativa como consecuencia de la profunda desigualdad del país americano. Así, establecemos una cercanía económica del 60% entre España y Méjico.

ESTADOS UNIDOS

Cultural

La cultura estadounidense es considerada una de las más potentes del mundo, teniendo su eclosión con la superación de la Gran Depresión y la proyección del *American*

Way of Life. Así, este concepto resultaba una auténtica seducción cultural, que influyó al ámbito cultural de muchos países del planeta. Aunque el concepto haya evolucionado considerablemente desde entonces, sus principios se mantienen intactos: vida, libertad y búsqueda de la felicidad. Por ello, aún se siguen identificando los ciudadanos estadounidenses con ese concepto, reflejando la fortaleza cultural del país.

Este triunfo de la cultura estadounidense es inherente a su identificación con el capitalismo y el libre comercio, por lo que esa influencia resulta más clara en países occidentales como España. Aunque la cultura española tenga un marcado carácter tradicional y costumbrista, la llegada del capitalismo a finales de la dictadura franquista tuvo una enorme incidencia en ella, la cual se muestra hoy en día más abierta y moderna. De entre esa influencia norteamericana, destacamos un mayor enfoque sobre la vida social y una acentuación del consumismo de la población.

Asimismo, dicha influencia es el principal elemento de poder suave ejercido por la superpotencia americana. Cabe destacar la independencia cultural con respecto al gobierno, bajo el carácter liberal de la superpotencia norteamericana. Por ello, la exportación de esta triunfante cultura americana se produce por otra serie de medios, los cuales mejoran la recepción y penetración cultural en otros países (Badillo Matos, La relación cultural de Estados Unidos y España, 2019).

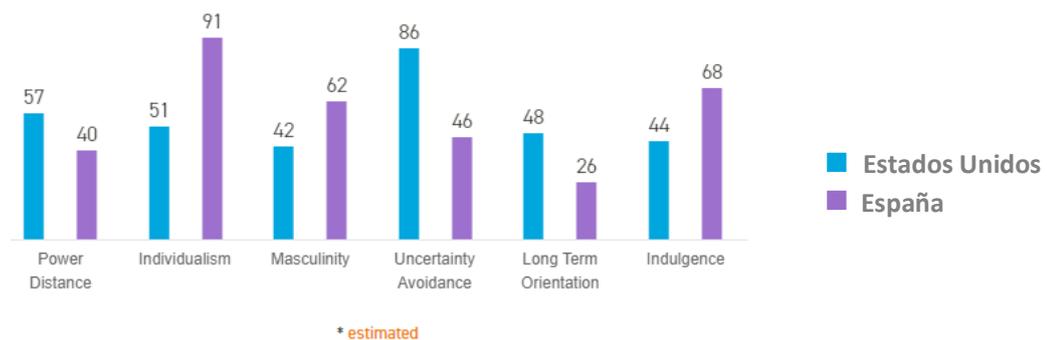
De entre estos modos, los más destacados son el arte y las empresas. Por un lado, el cine (Hollywood y Netflix) y la música (Michael Jackson y Elvis Presley) juegan un destacado papel en la promoción de los principios liberales de la cultura norteamericana. Por otro lado, empresas representativas como McDonalds o Coca-Cola exportan los valores del consumismo y libre comercio que defiende la cultura de Estados Unidos.

Por tanto, siendo una de las culturas con mayor fortaleza del mundo, encontramos como la estadounidense ha tenido un enorme impacto en la cultura de España.

Por contrario, la influencia de la cultura española en Estados Unidos ha sido mucho menor, prácticamente insignificante. Este hecho tiene dos causas principales. Por un lado, la fortaleza de la cultura estadounidense dificulta considerablemente la penetración cultural de otros países. Por otro lado, Estados Unidos tiene una gran colonia latinoamericana en su territorio, a los que culpan – desde una postura ciertamente racista – de los males del país. Por ello, la relación de los ciudadanos latinoamericanos con España por el idioma común impacta negativamente con la percepción de nuestra cultura en Estados Unidos.

La fuerte personalidad de la cultura estadounidense la dota de unicidad y apoya su expansión e influencia en el resto de los países occidentales, como España entre otros. Dicha unicidad queda explicada en el Índice de Hofstede. De este modo, la comparativa intercultural basada en el índice anterior se mostrará en la siguiente figura, la cual representará individualmente las distintas dimensiones de estudio de Geert Hofstede.

Figura V: Índice Hofstede de Estados Unidos y España



Fuente: Hofstede Insights (Hofstede Insights, 2020)

La cultura americana se muestra inalterable con respecto a la armonización cultural protagonizada por muchos países, justificando las diferencias en las seis dimensiones del índice anterior. Siendo limitadas las influencias recibidas por la cultura americana, la comparativa intercultural muestra diferencias más significativas con respecto a comparativas interculturales anteriores.

En el contexto gastronómico, la estadounidense cuenta con un predominio cárnico indiscutible, caracterizado también por la ausencia de nutrición saludable en su oferta. Asimismo, Estados Unidos carece también de un sector de alta cocina, con únicamente tres restaurantes triestrellados en un país tan extenso. Por tanto, es evidente la lejanía gastronómica de Estados Unidos y el Grupo Aponiente.

Por ello, identificamos una relativa cercanía cultural y gastronómica entre España y Estados Unidos valorada en un 65%.

Administración

Basado en sus principios liberales, Estados Unidos es el mayor actor en comercio exterior del mundo. Por tanto, esa postura mercantilista le ha llevado a establecer estrechas relaciones comerciales por todos los continentes – sin importar las diferencias

políticas. De este modo, el país ha mostrado en la mayoría de los casos, una extensa cercanía administrativa con sus socios comerciales, como es el caso de España.

Por contrario, la administración Trump ha adopta una postura proteccionista con respecto al comercio exterior mediante incrementos arancelarios, dificultando así las tareas administrativas. Asimismo, los aranceles que afectaban a España se referían a productos alimentarios, tales como aceite, vino o cerdo. De este modo, el gobierno español ha calculado que esta medida tendrá un impacto económico de 841 millones de dólares para su economía (RTVE, 2019).

A pesar de la incertidumbre política y administrativa instalada en el entorno estadounidense por la postura proteccionista del presidente Trump, las relaciones bilaterales entre España y Estados Unidos siguen siendo relevantes. Por tanto, resulta conveniente analizar el riesgo político de ambos países. Como indicamos con anterioridad, la herramienta de Fitch Solutions dilucidará el riesgo político de ambos países, tanto a corto como a largo plazo.

Por un lado, Estados Unidos cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 84,2 y de 76,4 a largo plazo. Por su parte, España cuenta con una estabilidad política a corto plazo de 64,6 y de 74,9 a largo plazo. En este caso, resulta extraño que la estabilidad a corto plazo resulte mayor en la superpotencia americana, al contrario que el resto de los países analizados. La posición de supremacía que Estados Unidos ha mantenido desde el final de la Guerra Fría en 1991 se encuentra ahora amenazada por el imparable económico chino, lo que hace incrementar el riesgo político del país. A pesar de ello, Estados Unidos seguirá siendo considerado como un país políticamente estable, lo que aumenta la idoneidad administrativa del proyecto de internacionalización (Marsh, 2020).

En este sentido, España muestra una estabilidad política considerablemente mayor que Méjico. Es cierto que la diferencia absoluta es similar que la existente en las comparaciones anteriores, pero 54,8 y 64,4 se muestran como valores insuficientes a corto y largo plazo respectivamente para justificar la estabilidad política necesaria para el éxito del proyecto de internacionalización.

Así, establecemos una cercanía administrativa del 60% entre España y Estados Unidos.

Geografía

Estados Unidos y España se encuentran en continentes diferentes, separados por el Océano Atlántico. Por tanto, encontramos una distancia geográfica sustancial entre ambos países. Así, establecemos una cercanía del 50% entre España y Estados Unidos.

Economía

Estados Unidos es la mayor economía del mundo, con un PIB anual de veinte billones de dólares. Apoyada en unos férreos principios capitalistas y liberales, su economía cuenta con el mercado de valores más desarrollado de nuestro planeta. Por ello, Wall Street, el corazón del distrito financiero de Nueva York, es considerado como el centro financiero del mundo capitalista.

Esta superioridad económica se plasma también en la sociedad y sus datos macroeconómicos. En este sentido, su PIB per cápita dobla con creces al español, alcanzando un valor de 58.474 euros – en detrimento del 26.420 español.

A pesar de las restricciones al comercio exterior del presidente Trump, la economía de Estados Unidos sigue siendo una de las más exportadoras del mundo – segunda tras China.

Por otro lado, España y Estados Unidos no cuentan con la misma moneda, aunque ambas son las dos monedas más negociadas del mundo. Por tanto, ambas economías cuentan con monedas fuertes y estables, siendo también estable el tipo de cambio entre ellas.

Por tanto, aunque la economía de Estados Unidos tenga un considerable mayor tamaño que la de España, identificamos una notable cercanía entre ambas economías. Dicha cercanía se refleja también en los flujos de inversión bilateral de ambos países. Así, según datos del ICEX, España es el undécimo inversor en Estados Unidos con una inversión de 4.078 millones de euros, mientras que Estados Unidos es el mayor inversor en España con una inversión de 4.124 millones de euros.

Así, establecemos una cercanía económica del 75% entre España y Estados Unidos.

SELECCIÓN DEL PAÍS

El análisis CAGE anterior nos ha mostrado la cercanía en los distintos ámbitos que los países potenciales tienen con respecto a España y Grupo Aponiente. Con objeto de poder concluir el análisis previo de una forma más objetiva y gráfica, vamos a contar con la siguiente tabla, la cual mostrará los resultados finales del análisis CAGE realizado.

Tabla I: Valoración del análisis CAGE

	<i>Ponderación</i>	<i>Portugal</i>	<i>Francia</i>	<i>Reino Unido</i>	<i>Méjico</i>	<i>Estados Unidos</i>
<i>Cultural</i>	45	85	75	60	70	65
<i>Administración</i>	20	90	90	70	70	60
<i>Geografía</i>	5	100	100	90	50	50
<i>Economía</i>	30	85	95	80	60	75
<i>Total</i>	100	86,75	85,25	69,25	66	66,25

Fuente: Elaboración propia.

*Los valores de la tabla expresan los porcentajes de cercanía del análisis CAGE.

El profesor Ghemawat proporciona los resultados de la distancia general entre los distintos países del mundo, es decir, sin tener en cuenta ninguna ponderación con respecto a las dimensiones.

En este sentido, los resultados que Pankaj Ghemawat concluyó coinciden con los resultados del análisis CAGE aplicado a Aponiente realizado. Portugal se posicionó como país de destino con mayor cercanía a nuestro país, con una distancia absoluta de 38 kilómetros, seguido de Francia con una distancia de 67 kilómetros. Así, la coincidencia en las conclusiones de nuestro análisis CAGE con el análisis del profesor Ghemawat refuerza las ideas desarrolladas y obtenidas. Por otro lado, el orden correspondiente al resto de países de destino potenciales estudiados en este proyecto se mantiene en el análisis CAGE del profesor, ocupando Reino Unido la posición 11 (307 kilómetros), Méjico la posición 52 (1.260 kilómetros) y Estados Unidos la posición 71 (3.171 kilómetros) (Ghemawat, CAGE Comparations, 2020).

Después de haber desarrollado el análisis CAGE y analizado la tabla anterior, prestando también atención a la aceptación en dichos países de la innovación gastronómica de Aponiente, podemos comparar a los posibles destinos elegidos.

En primer lugar, Méjico resultó el destino menos cercano a España y Aponiente con una cercanía del 66%. Aunque otros chefs hayan apostado por este país debido a su fortaleza turística, no hemos encontrado evidencias que justifiquen el éxito de la propuesta de Aponiente en este país.

En segundo lugar, Estados Unidos resultó el segundo destino más lejano con una cercanía del 66,25%. Así, el país acusó el proteccionismo de la administración Trump y la mínima presencia de su sector de alta cocina.

En tercer lugar, Reino Unido obtuvo una cercanía con nuestro país y nuestra compañía del 69.25%. Aunque ambos países mantengan fuertes relaciones comerciales e inversoras, la incertidumbre del Brexit y la poca relevancia de la gastronomía en el país ha alejado a Reino Unido de ser un destino exitoso para nuestra propuesta.

Por otro lado, Francia muestra una cercanía del 85.25% con España, mucho más considerable que con los tres destinos anteriores. Así, el hecho de ser socios europeos y de compartir una frontera caracterizada por la libre circulación de personas y bienes ha potenciado el éxito de la innovación culinaria de Ángel León en el país galo.

Por último, Portugal ha resultado el país más cercano a España y Aponiente con una cercanía del 86.75%. Así, el hecho de ser socios europeos y el predominio marítimo en la gastronomía lusa justifican con creces el éxito de la propuesta de nuestra compañía en Portugal. Asimismo, Ángel León se ha mostrado algo reacio a abandonar la Bahía de Cádiz, lugar donde desarrolla su innovación y se siente plenamente feliz. Por tanto, esta cercanía geográfica supondría una motivación para embarcarse en su proyecto de internacionalización.

Como hemos podido observar, el modelo CAGE ha destacado a Portugal y Francia como destinos claramente más cercanos. Siendo la diferencia entre ellos mínima, podría ser entendible el apostar por cualquiera de los dos destinos, puesto que el éxito de la propuesta de Aponiente estaría razonablemente justificado. Dado que los recursos limitados nos obligan a apostar por un único destino, la decisión final será apostar por Portugal como país de destino por su mayor cercanía gastronómica, que muestra confianza y pasión por el mar – como el propio Ángel León.

Después de haber elegido a Portugal como país de destino en nuestro proyecto de internacionalización, comprendemos que el análisis CAGE se queda algo incompleto para poder conocer la aceptación y encaje del Grupo Aponiente en el país luso. Por ello, creo conveniente desarrollar un análisis de mayor amplitud a través del modelo PESTEL.

Aunque es cierto que comparte información con el análisis CAGE, nos va a aportar una mayor información para confirmar a Portugal como nuestro país de destino.

ANÁLISIS PESTEL

Política

Como analizamos en el ámbito administrativo del análisis CAGE, encontramos un gobierno de coalición socialista en ambos países, entre los cuales destacamos un gran entendimiento. Por ello, desde un ámbito político, si confirmamos a Portugal como el correcto destino.

Economía

Como analizamos en el ámbito económico del análisis CAGE, Portugal y España forman parte de la Unión Europea, lo que ofrece unos beneficios económicos para el negocio e inversión entre ellos. Por tanto, confirmamos a Portugal como el correcto destino.

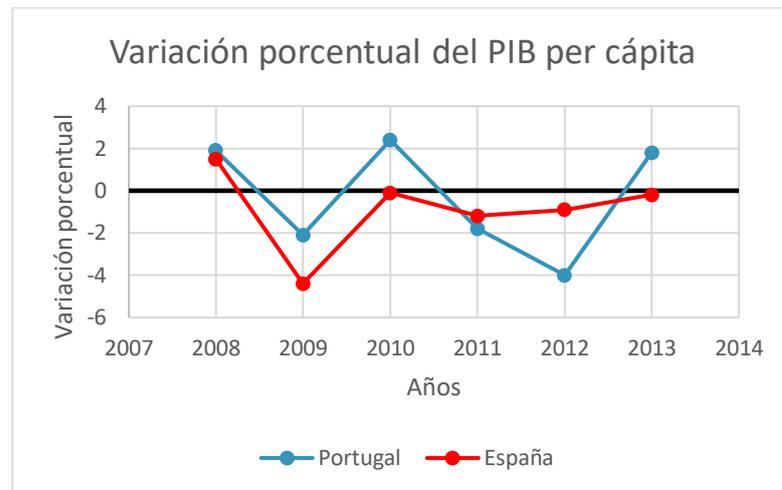
Sociedad

Portugal cuenta con una población de alrededor de diez millones de personas, con una sociedad que – como analizamos anteriormente – cuenta con valores y símbolos comunes con nuestro país, destacando la gastronomía.

Por otro lado, la estructura social portuguesa es similar a la española, destacando el fuerte impacto de la crisis financiera de 2007 en ella. Así, las desigualdades sociales se incrementaron y la clase media se redujo considerablemente. Como ocurriese en nuestro país, Portugal superó la crisis financiera y goza de una mejor redistribución de la riqueza, con una clase media fuerte y en ascenso (Alaminos Fernández, 2014).

Como podemos observar en la siguiente gráfica, el impacto de la crisis financiera fue similar en las sociedades de España y Portugal. Además, como se indicó con anterioridad, este impacto resultó más pronunciado en la clase social baja y media.

Gráfica VI: Variación porcentual del PIB per cápita durante la crisis



Fuente: Elaboración propia

Datos extraídos de Datosmacro.com (Datosmacro, 2020)

La crisis financiera que el gráfico refleja supuso un antes y un después para la sociedad ibérica, que debieron adaptarse a las difíciles circunstancias económicas para poder continuar con sus vidas. Como muestra el gráfico, dicha adaptación supuso una disminución de los ingresos en las familias, lo que hizo que esta crisis modificase la sociedad de ambos países.

Asimismo, la relevancia de la gastronomía en la cultura portuguesa hace que sus ciudadanos no sean reacios al gasto en gastronomía. Los 27 restaurantes lusos con estrella michelín evidencian este hecho, siendo una cifra elevada dada la reducida población del país.

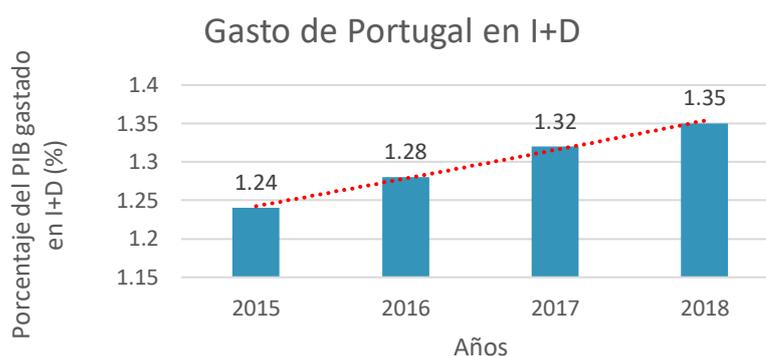
Tecnología

En esa lucha en el continente europeo por acoger y posicionarse como el Silicon Valley de Europa, el gobierno portugués ha dado un paso al frente con las iniciativas Visa Startup y Startup Voucher, fomentando así la innovación en el país.

Y es que, tras haber sufrido severamente los efectos de la crisis financiera de 2007, Portugal centró su recuperación económica en la sostenibilidad a largo plazo. Esto ha permitido al país mostrar una imagen renovada basada en un carácter moderno y emprendedor, superando a España en el Índice Europeo de Innovación. De este modo, el entorno tecnológico luso está creciendo estos años a un ritmo del 30% y el 90% de sus municipios apoyan el emprendimiento (Everis, 2018).

Este crecimiento tecnológico portugués ha sido posibilitado en la confianza y el compromiso del gobierno en este ámbito. De este modo, tras verse obligado a recortar su gasto en I+D durante los años de la crisis, el gobierno luso ha aumentado su gasto en esta materia. Este compromiso queda reflejado en la siguiente gráfica, que explica el crecimiento porcentual del gasto en I+D de Portugal con respecto a su PIB total.

Gráfica VII: Gasto porcentual de Portugal en I+D con respecto a su PIB.



Fuente: Elaboración propia

Datos extraídos de Datosmacro.com (Datosmacro, 2020)

Como podemos observar en la gráfica anterior, el compromiso de Portugal con el desarrollo tecnológico y la inversión que requiere ha ido en aumento desde que el país superase la crisis financiera. Este ha sido uno de los factores determinantes para posicionar a Portugal como referente tecnológico en Europa.

Por tanto, destacamos una gran estructura tecnológica en Portugal, teniendo la capacidad de satisfacer las necesidades tecnológicas del Grupo Aponiente. Portugal es uno de los países con mayor desarrollo en su red de fibra óptica, proporcionando así una mayor velocidad a internet.

Por otro lado, Portugal cuenta con una desarrollada infraestructura de transporte. Además de contar con tren de alta velocidad que conecta a todo el país, cuenta con un desarrollado sistema de carreteras que facilita la movilidad por el país.

Apoyado nuestro proyecto en el fuerte atractivo de Portugal como destino gastronómico, la desarrollada infraestructura de transporte en el país es muy beneficiosa para su éxito, así como también la desarrollada infraestructura tecnológica que nos permitirá operar eficazmente en el país vecino. Por ende, desde un punto de vista tecnológico, confirmamos Portugal como el destino correcto.

Ecología

El compromiso de Portugal con el cuidado del medio ambiente es total, convirtiéndose en un país puntero en energía renovable. De este modo, la compañía Redes Energéticas Nacionais confirmó que el 1 de febrero de 2019 el 90% del consumo eléctrico portugués fue de origen eólico. Esto supuso un hito histórico en la ecología, que confirmaba el avance y desarrollo portugués en el ámbito del medio ambiente.

Pero el compromiso del gobierno luso va más allá, mostrando un firme compromiso de que en 2040 el consumo total anual de electricidad pueda ser garantizado por energía renovable.

De este modo, Portugal es un referente ecológico en Europa, lo que confirma desde este ámbito a Portugal como el destino correcto.

Legal

En primer lugar, destacamos a inexistencia de restricciones a la entrada de capital extranjero en Portugal, por lo que encontramos facilidades legales para el establecimiento de compañías extranjeras en el país. Así, los socios extranjeros deberán únicamente contar con un número de identificación fiscal portugués, para el cual los ciudadanos europeos cuentan con una serie de facilidades (no requieren un representante fiscal residente en el país).

Los requerimientos para establecer una compañía en Portugal dependerán de la estructura social que se adopte, aunque destacamos de ellos un bajo carácter restrictivo que facilita el establecimiento de compañías extranjeras en territorio portugués. Así, las exigencias se limitan al establecimiento de unos estatutos y un mínimo de socios y capital social que en ningún caso supera los cinco socios y los cincuenta mil euros (Aicep, 2020).

Con respecto a la protección de la propiedad intelectual, esta se encuentra administrada por las normas de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Aunque resulte un sistema menos protector que el español, la propiedad intelectual se encuentra eficazmente protegida en Portugal.

De este modo, destacamos la facilidad de la legislación portuguesa para la entrada de compañías y capital extranjero en su territorio. Así, desde un punto de visto legal, confirmamos a Portugal como un destino correcto.

6. MODO DE ENTRADA

Este análisis PESTEL ha complementado al análisis CAGE previo, profundizando en los distintos ámbitos que condicionan la futura presencia de Grupo Aponiente en Portugal. En este sentido, hemos podido confirmar que Portugal cuenta con un entorno favorable para el éxito del proyecto de internacionalización de Grupo Aponiente. Por ello, tras confirmar objetivamente a Portugal como nuestro país de destino, el siguiente paso del proyecto consistirá en establecer el modo de entrada de la compañía en el país de destino.

La primera decisión que tomar con respecto al modo de entrada de Aponiente en Portugal reside en el grado de adaptación de la oferta de la compañía. Cabe destacar el carácter limitado de la oferta actual de Grupo Aponiente, consistente en diversos menús cerrados que plasman las innovaciones gastronómicas de Ángel León.

El objetivo de este proyecto de internacionalización consiste en lograr la mayor difusión y desarrollo posible de las innovaciones culinarias del Chef del Mar, por lo que la mejor opción será no alterar la oferta. En este sentido, contar con una limitada oferta facilita poder ofrecer la misma experiencia en Portugal, por lo que reafirmamos la idea de ofrecer los mismos productos en el punto de venta internacional.

Al analizar el modo de entrada de la compañía en el país de destino, deberemos subrayar las características concretas de la misma. De este modo, el control sobre la oferta anteriormente explicada debe ser máximo, para que los consumidores puedan comprender verdaderamente lo que la innovación gastronómica de Ángel León trata de transmitir.

Asimismo, dicha innovación supone la obsesión del Chef del Mar y el destino principal de los recursos financieros de la compañía. Por ello, deberemos contemplar esta limitación de recursos, escogiendo aquel modo de entrada capaz de asegurar el control sobre nuestra oferta asumiendo el menor coste financiero posible.

En este sentido, teniendo estas cuestiones presentes, procedemos a analizar los diferentes modos de entrada de una compañía.

EXPORTACIÓN

En primer lugar, la exportación supone el primer posible modo de entrada, caracterizado por el mínimo riesgo que acarrea y la rapidez de entrada. Nuestra compañía

carecería de un punto de venta propio exclusivo, debiendo contactar con un socio portugués que comercialice nuestro producto. Aunque eliminamos el coste de instalación y asumimos menos recursos, el hecho de carecer de un restaurante propio reduciría el control de la compañía sobre la experiencia Aponiente en Portugal. Además, nuestra oferta perdería exclusividad al compartir punto de venta con el resto de la oferta de nuestro socio. Por tanto, observamos como este modo de entrada reduce el control de nuestra compañía sobre nuestras ventas en el destino (Restrepo Morales & Vanegas López, 2015).

Por otro lado, encontramos distintos niveles de exportación, dependiendo de la forma de hacer llegar nuestros productos al socio que los comercializa. Por ello, optaríamos por transportar nosotros los productos de Aponiente, con objeto de maximizar el control sobre nuestra oferta. A pesar de ello, no alcanzaríamos el máximo control sobre nuestro producto, puesto que, para asegurar la calidad y frescura de la oferta, estos deben ser preparados en el punto de venta.

De este modo, la exportación supone un modo de entrada que minimiza los recursos financieros, pero condiciona el control de nuestra oferta – y consecuentemente el éxito del proyecto – al socio portugués que comercialice la experiencia Aponiente.

FRANQUICIA

En segundo lugar, la franquicia es un método de entrada que reduce el riesgo financiero y asegura unos ingresos mínimos por cánones. Por contrario, requiere también de un socio portugués que comercialice los productos de nuestra compañía, pero el franquiciado asume también la gestión del punto de venta portugués. Aunque el franquiciado este obligado a seguir una serie de directrices y condiciones impuestas por el Grupo Aponiente, nuestra oferta en el país de destino se aleja ineludiblemente del Chef del Mar.

Por ende, consideramos que el control de la compañía sobre esta oferta se reduce aún más, desvirtuando en parte nuestra marca y la pasión transmitida por la experiencia Aponiente. El éxito del proyecto de internacionalización del Grupo Aponiente quedaba condicionado al control de la compañía sobre la oferta del país de destino, por lo que no consideramos eficaz este modo de entrada para nuestro proyecto.

Asimismo, las franquicias están enfocadas a proyectos más ambiciosos que apuestan por una mayor presencia y rapidez en la internacionalización, lo que no sería el caso actual de Grupo Aponiente.

Por ende, el control de la oferta de nuestra compañía por un tercero reduce la posibilidad de alcanzar los objetivos del proyecto, por lo que la posibilidad de establecer una franquicia quedaría descartada.

JOINT VENTURE

En tercer lugar, las Joint Ventures suponen un modo de entrada en un proyecto de internacionalización consistente en una alianza comercial con una empresa que ya opere en el país de destino. De este modo, surgiría una nueva compañía en Portugal de la que Grupo Aponiente y su socio portugués participarían conjuntamente de los costes y beneficios. Cabe destacar la dificultad de encontrar el socio adecuado para desarrollar el proyecto, así como el posible conflicto de intereses y fallos de coordinación que pudieran aparecer (Kiling, 2013).

Mientras que en los modos de entrada previos nuestros socios controlaban totalmente nuestra presencia, una Joint Venture nos proporciona un mayor peso en el negocio portugués – y por tanto un mayor control. Por contrario, ese mayor control no resulta fiablemente estable, puesto que los intereses de nuestro socio podrían variar en el tiempo.

Por otro lado, ese mayor control acarrea una mayor cantidad de recursos y, consecuentemente, un mayor riesgo. Además, la entrada de Grupo Aponiente se daría a través de una nueva empresa que, aunque fuera partícipe de ella, conlleva una pérdida de ventaja competitiva, puesto que reduce la identificación de nuestra oferta con el Chef del Mar. Por ello, el riesgo asumido se vería más incrementado aún.

En este sentido, este alejamiento de nuestra oferta en Portugal con respecto al Chef del Mar hace de este un modo de entrada inviable para el éxito de nuestro proyecto, por lo que la posibilidad de una Joint Venture queda descartada.

FILIAL

Por último, la apertura de una filial en el país de destino es el último modo de entrada considerado en este proyecto. En este sentido, supone un control absoluto de los

productos de Grupo Aponiente en Portugal, estando gestionado íntegramente el negocio por nuestra compañía. Las fortalezas de este modo de entrada son evidentes, reflejado en el dominio total de la filial portuguesa por parte de la empresa matriz (Aponiente).

Por contrario, este proceso requiere la creación de una estructura para el correcto funcionamiento de la filial, lo que conlleva elevados recursos financieros. Aunque dicha estructura pueda ser creada a través de diversos modos, pudiendo variar así el coste económico del proyecto de internacionalización.

De entre estos modos, diferenciamos la inversión propia para montar la estructura necesaria o adquirir un restaurante con una estructura similar que solo tenga que ser adaptada a Aponiente. Cabe matizar que gran parte de la inversión en esta estructura reside en la maquinaria que los restaurantes de alta cocina manejan, por lo que la adaptación mencionada anteriormente se antoja difícil de alcanzar.

Aunque este modo de entrada suponga el ideal para asegurar la pasión que transmite la innovación de Ángel León, somos conscientes de la limitación de recursos con la que contábamos desde el momento inicial. Así, no siendo la internacionalización una prioridad para Ángel León, no contamos con la capacidad para desarrollar este proyecto a través de la creación de una filial. A pesar de ello, si consideramos la creación de una filial propia como un objetivo a alcanzar, empleando un modo de entrada alternativo como paso previo.

De este modo, habiendo descartado previamente las franquicias y Joint Ventures, identificamos la exportación como el modo de entrada que mejor se adapta a las características y condiciones de Grupo Aponiente.

Así, destacábamos de la exportación su rapidez de entrada y los reducidos recursos que conlleva. Además, deberemos de seleccionar cuidadosamente el socio portugués que comercialice nuestra oferta, siendo innegociable el cuidado y promoción de la experiencia Aponiente. Asimismo, con objeto de maximizar el control de nuestros productos en este proceso de internacionalización, nuestra compañía se hará responsable del transporte de estos.

7. IMPLEMENTACIÓN

El proyecto de internacionalización nos ha permitido conocer el país de destino y su modo de entrada, claves de esta importante decisión estratégica. Pero, tan importante como estos aspectos supone una correcta implantación del proyecto.

Para ello, se va a elaborar un modelo de negocio, que dilucidará la viabilidad comercial y operativa de nuestra oportunidad de negocio. Así, este modelo de negocio explicará la forma en que esta decisión estratégica de internacionalización va a crear, ofrecer y capturar valor. Por tanto, confirmará la idoneidad de la internacionalización de la investigación de Ángel León, que lograría aportar recursos económicos adicionales en su desarrollo.

El modelo de negocio será diseñado a través del modelo CANVAS, que configurará la implantación de la estrategia empresarial.

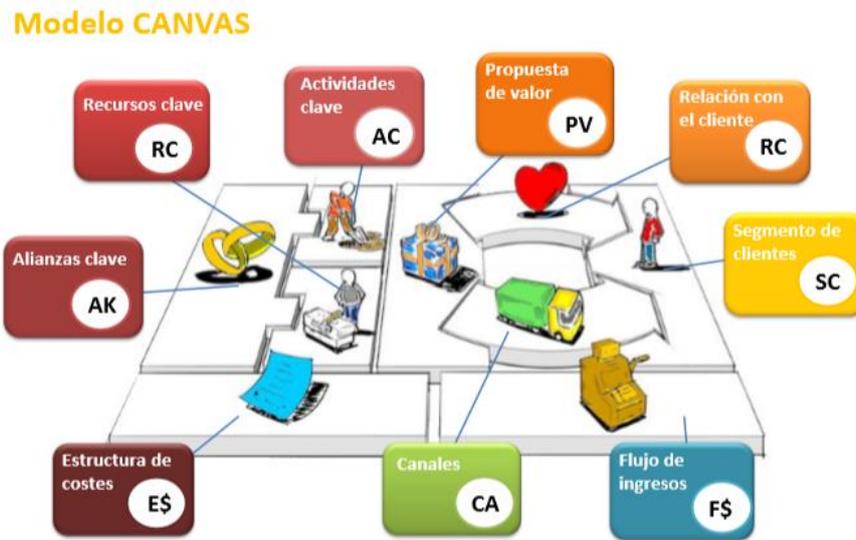
MODELO CANVAS

El modelo CANVAS fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, con la intención de proporcionar una innovadora herramienta para definir y crear modelos de negocio. Esta herramienta está compuesta por nueve bloques, que definen los distintos componentes de un modelo de negocio. De este modo, el análisis de estos nueve componentes permitirá analizar la viabilidad de cualquier idea de negocio, justificando así la viabilidad de dicha idea (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Por tanto, la principal utilidad del modelo CANVAS, para el caso concreto de este trabajo, reside en su capacidad de dilucidar la fortaleza y adecuación de los distintos componentes al proyecto de internacionalización. En este sentido, el modelo CANVAS resulta una herramienta muy atractiva por su habilidad para definir el modelo de negocio del proyecto de internacionalización.

Como podemos observar en la siguiente representación, el modelo de CANVAS se muestra como una especie de puzle, que nos confirmará que todas las “piezas” encajan.

Imagen I: Representación gráfica del modelo CANVAS



Fuente: Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Segmentos de clientes

En primer lugar, la implementación del proyecto deberá definir a qué grupos de clientes se va a dirigir nuestra oferta. En este sentido, siguiendo la segmentación de clientes del sector de la alta cocina, vamos a identificar dos segmentos de clientes distintos.

Por un lado, identificamos un segmento en la población local. En este sentido, este segmento de clientes locales se caracterizará por un poder adquisitivo elevado y un notable gusto por la gastronomía, la cual consume a modo de ocio y disfrute. Así, la propuesta culinaria de Grupo Aponiente se presentará como una nueva alternativa local para el consumo y disfrute de la alta cocina.

Por otro lado, identificamos un segmento internacional, consistente en aquellos turistas que visitan Portugal por su riqueza gastronómica. De este modo, consideramos que también cuentan con un poder adquisitivo elevado y un notable gusto por la gastronomía, ya que sino el motivo de sus viajes sería distinto. Asimismo, este segmento de clientes requerirá una mayor atención por dos principales motivos: va a requerir un mayor esfuerzo comercial y promocional y va a promover la expansión de la gastronomía marina de Ángel León.

Por tanto, la segmentación de clientes de la implantación del proyecto de internacionalización va a consistir en un mercado de nicho, puesto que se centra en clientes específicos y especializados.

Propuesta de valor

La clave de todo modelo de negocio reside en su propuesta de valor, en aquellos detalles que una compañía ofrece y la diferencia de la competencia. En este sentido, este aspecto debe ser cuidadosamente planteado para poder contar con clientes suficientes para garantizar el éxito de cualquier proyecto.

En este proyecto de Grupo Aponiente encontramos una propuesta de valor de carácter cualitativo muy definida. En este sentido, esta consiste en una oferta gastronómica marina centrada en desarrollo de técnicas y productos que acercan al cliente a una experiencia gastronómica única. Por ello, la exclusividad de la oferta de Grupo evidencia el poder de esta propuesta de valor.

Asimismo, esta propuesta de valor también se ve reforzada por las tendencias de consumo de alimentación – prácticamente – a nivel mundial, caracterizada por una mayor salubridad, naturalidad y sostenibilidad.

Las características que definen la propuesta de valor de este proyecto de internacionalización radican en el diseño y el estatus.

Por un lado, nuestra oferta no consiste únicamente en una comida, sino que va más allá a través de una verdadera experiencia culinaria. Para que esta experiencia sea única, el diseño es un carácter esencial en nuestra oferta y nuestra propuesta de valor. Así, esta importancia que recibe el diseño y el cuidado de la experiencia se refleja en todos los aspectos del proyecto: desde el propio producto hasta su presentación, pasando por la aclimatación del local y el servicio ofrecido.

Por otro lado, la oferta de Grupo Aponiente está estrechamente ligado al estatus. En este sentido, la oferta de la compañía permite disfrutar al cliente de las técnicas culinarias más novedosas, así como de una propuesta gastronómica única que pretende revolucionar la alimentación a todos los niveles. Por tanto, esta exclusividad dota de estatus a nuestra propuesta de valor, haciéndola así más atractiva.

Canales

Grupo Aponiente cuenta con una limitación de recursos financieros para este proyecto de internacionalización, como resultado de sus capacidades y prioridades. Por tanto, el modo de entrada tuvo que ser adaptado a esta realidad de la compañía gaditana. En este sentido, la exportación se impuso como la mejor opción para la compañía en este

momento, por lo que se ofrecería la revolución gastronómica del chef del mar a través de un socio portugués que la incluiría en la oferta de su restaurante.

Por ello, esta situación algo atípica para un modelo de negocio muestra ciertas dificultades en la determinación de los canales. En este sentido, los clientes de Grupo Aponiente contarán en Portugal con un único canal para acceder a nuestros productos, el cual será una simbiosis entre ajeno e indirecto y propio y directo.

Por un lado, Grupo Aponiente actuará en este canal como distribuidor del producto, responsable del cuidado y traslado del producto hasta su llegada al punto de venta portugués, propiedad ajena a la compañía. Por ende, la propuesta de valor llegará a nuestros clientes a través de un canal ajeno e indirecto.

Por otro lado, el acuerdo comercial alcanzado con nuestro socio incluirá la presencia de algunos trabajadores de Aponiente, que contarán con los conocimientos necesarios sobre la correcta manipulación y presentación nuestros productos para asegurar una efectiva experiencia culinaria. De este modo, el canal ajeno e indirecto que define a esta implantación contará también con connotaciones propias y directas, debido a la presencia de personal de Aponiente en el punto de venta portugués.

Este contacto con el cliente contará con distintas fases:

En primer lugar, la difusión va a consistir en la promoción del propio proyecto, consistente en la comunicación en eventos gastronómicos (como la Gala Michelin) y anuncios en revistas gastronómicas y periódicos locales. De este modo, se creará el conocimiento para los clientes potenciales de nuestros productos y servicios.

En segundo lugar, la evaluación de los clientes es algo mecanizado en el sector de la alta cocina. En este sentido, con asiduidad asisten críticos gastronómicos a restaurantes de alta cocina, quienes posteriormente realizan críticas sobre su vivencia de la experiencia culinaria. Esta es la evaluación más clara y relevante que Grupo Aponiente recibe, aunque no se pueda aplicar a la totalidad de los clientes. Por ende, el resto de los clientes contará con distintas plataformas de evaluación gastronómica – por ejemplo, TripAdvisor – que serán también tenidas en cuenta.

En tercer lugar, una oferta culinaria marina cuenta con diversas implicaciones concretas, tales como los limitados puntos de origen de los productos y su cuidado adicional derivado de la frescura de estos. Por ende, la compra de nuestros productos se realizará por parte de Grupo Aponiente en la Bahía de Cádiz, principal punto de origen

de la experiencia ofrecida en Portugal. Asimismo, como detallamos anteriormente, también será Grupo Aponiente el encargado de la distribución de los productos.

En cuarto lugar, la entrega de nuestra propuesta de valor se realizará a través de nuestro socio portugués, quien habrá incluido en su oferta la experiencia Aponiente. Asimismo, algunos trabajadores de Grupo Aponiente conocedores de las técnicas revolucionarias del chef del mar estarán presentes en ese punto de venta, con objeto de apoyar a la plantilla del restaurante en la elaboración y presentación de la experiencia del Ángel León.

Por último, algunas compañías incluyen en los canales de su modelo de negocio una última fase de postventa. Dadas las características concretas de la compañía y el sector, este no es un servicio que pueda aplicarse a este proyecto.

Relación con el cliente

Como desarrollamos con anterioridad, las características del sector de la alta cocina y de este proyecto de internacionalización propician dos segmentos de clientes: local e internacional.

Grupo Aponiente contará con la misma relación con ambos segmentos, que se reflejará en el punto de venta internacional de la compañía. En este sentido, la asistencia personal supone el tipo de relación más eficaz y eficiente para ofrecer la experiencia gastronómica del chef del mar. La interacción humana es esencial para dicha experiencia, en la que el personal del restaurante deberá guiar al cliente por todo el proceso de degustación. De lo contrario, resultaría imposible transmitir la pasión y la convicción de Ángel León en una alimentación exclusivamente marina.

Asimismo, el cuidado de esta relación es uno de los pilares de la propuesta de valor de Grupo Aponiente, puesto que refuerza la exclusividad de la experiencia. Aunque resulte inviable constituir una asistencia personal dedicada, es cierto que la relación con ambos segmentos debería situarse entre ambos tipos de relación.

Por otro lado, aunque ambos segmentos van a contar con el mismo tipo de relación, el objetivo que Grupo Aponiente va a tener de ellos es distinto. En este sentido, se esperará del segmento local una retención de clientes, de modo que Aponiente pueda ser situado como referente local de la alta cocina. Por contrario, este objetivo resulta difícil con el segmento internacional, por lo que buscaremos de él una adquisición de nuevos clientes, convirtiéndose Aponiente en lugar de peregrinación gastronómica.

Flujo de ingresos

Grupo Aponiente va a contar en Portugal con una única forma de generación de ingresos, consistente en la venta de la experiencia gastronómica marina de la compañía. Este es el mayor activo de la compañía y el corazón de su propuesta de valor, caracterizado por la innovación y exclusividad que la definen.

Como indicamos inicialmente, el sector de la alta cocina se caracteriza por una limitada oferta y creciente demanda. Esto, unido al carácter de prestigio y exclusivo de las experiencias que definen la oferta del sector, se va a reflejar en un precio elevado de la oferta de Grupo Aponiente en Portugal. En este sentido, las razones anteriores van a asegurar que nuestros clientes estén dispuestos a asumir ese coste elevado.

Asimismo, estaríamos adoptando también la política de precios actual de la compañía, que establece un precio de alrededor 200 euros por cada menú. El pago de estas experiencias se realizará en dos fases: un pago inicial en el momento de la reserva y el restante se abonará en el momento de la consumición de la experiencia en el local. Además, este supondrá el único modo de pagar por nuestros servicios, no ofreciendo la posibilidad de fraccionar el importe o ayuda similar. Cabe mencionar que, en establecimientos de alta cocina el pago con tarjeta supone el principal método de pago, empleado por prácticamente la totalidad de los clientes.

Por ende, esta política de precios se traduce en precios fijos a través del mecanismo de lista de precios. De este modo, siguiendo la política de la compañía, cada experiencia gastronómica va a contar con un precio fijo, cuya cuantía en Portugal será idéntica a la establecida en España.

Recursos clave

El éxito cosechado por Grupo Aponiente durante su trayectoria de más de una década, reflejado en el enorme reconocimiento de la Guía Michelin, ha sido indudablemente posibilitado por los recursos claves que la compañía gaditana posee.

En primer lugar, la unicidad de la propuesta de valor de la compañía reside en la materia prima que emplea. A diferencia de la gastronomía tradicional, Ángel León apostó por aquellos pescados menos valorados para desarrollar su deseo de expresar la mar como fuente inagotable de recursos culinarios. Aunque inicialmente fue difícil que el público aceptase esta arriesgada propuesta, esta distinción de la oferta culinaria es – sin duda – uno de los pilares del éxito de la revolución gastronómica de Ángel León.

Por ello, los productos poco comunes en el mercado y de máxima calidad suponen un recurso clave para este modelo de negocio.

En segundo lugar, el sector de la alta cocina requiere de recursos tecnológicos, siendo esta característica explotada aún más por Ángel León. En este sentido, el chef del mar ha desarrollado un extraordinario know-how a través de las técnicas más innovadoras del ámbito gastronómico, que resulta un recurso esencial para este modelo de negocio. De entre este know-how de carácter tan innovador, destacamos la vanguardista técnica de cocinar el producto en el momento de servirlo mediante sal marina.

Este innovador know-how es posibilitado por otro recurso clave de la compañía, como es su facilidad para I+D. Esta facilidad se refleja en el elevado gasto de I+D de la compañía, resultante de la enorme convicción que Ángel León tiene en su proyecto de revolución gastronómica. Como comprobamos al enunciar la limitación de recursos, Grupo Aponiente destina gran parte de sus recursos financieros a I+D, con el objetivo de seguir avanzando hacia esa alimentación puramente marina en la que Ángel León tanto confía.

Por último, Grupo Aponiente cuenta con un importante recurso clave en torno a la reputación de uno de los chefs españoles con mayor reconocimiento internacional. Así, este modelo de negocio va a contar con una gran atracción e interés público debido al reconocimiento que el chef del mar y su trabajo reciben. Por otro lado, este recurso clave del modelo de negocio queda ejemplificado a través de otras actividades que Ángel León realiza: diseño de menús o conferencias gastronómicas. Es decir, muchas compañías del sector pagan por un recurso que nosotros tenemos inherente, resaltando así la importancia de este recurso clave.

Actividades clave

Grupo Aponiente realiza dos actividades clave en su realización profesional, las cuales se complementan y resultan interdependientes entre ellas. En primer lugar, la compañía es referente de innovación gastronómica por la enorme labor de investigación que realiza, plasmado en la revolucionaria propuesta gastronómica ofrecida. De este modo, identificamos la segunda actividad clave de la compañía, que supone la propia actividad de restauración, a través de la cual se ofrece a los clientes la propuesta resultante de la primera actividad clave.

Ambas actividades claves se encuentran dentro de la categoría de producción, cobrando sentido a través de la propuesta culinaria de Ángel León. Por ende, ambas actividades clave están centradas en el diseño, desarrollo, producción y ofrecimiento a clientes de esta propuesta culinaria del chef del mar – epicentro de todo el modelo de negocio.

Cabe destacar que la restauración supone el núcleo de Grupo Aponiente. De este modo, gran parte de los componentes de este modelo de negocio están centrados en esta actividad clave. En este sentido, componentes como los canales, relación con clientes y flujos de ingresos están exclusivamente centrados en la labor propia de un restaurante de alta cocina.

Por contrario, debemos tener en cuenta la clara dependencia de la restauración con respecto a la investigación de la compañía. Así, el éxito de los restaurantes de Grupo Aponiente es possibilitado por el enorme esfuerzo innovador de la investigación que la compañía desarrolla, con vistas a avanzar hacia la deseada alimentación puramente marina que Ángel León propone.

Por tanto, aunque el modelo de negocio y los beneficios de la compañía estén más centrado en la segunda actividad clave de restauración, subrayamos esa relación de interdependencia entre ambas actividades y el carácter esencial de la investigación de Grupo Aponiente.

Alianzas clave

Las limitaciones de este proyecto de internacionalización causado por las prioridades de Ángel León han dificultado su implantación. En este sentido, como reflejó el modo de entrada del proyecto, se hizo necesario un socio portugués que ofertase la propuesta de valor de Grupo Aponiente.

Este modo de entrada fue escogido por su mayor ajuste a las características y situación de Grupo Aponiente, ya que iba a asumir el menor coste económico para la compañía mientras cuidada la experiencia del chef del mar.

La elección de este compañero de proyecto supone un punto vital en la implantación, radicando el éxito de esta en una correcta elección. Por ello, debemos tener muy claros los requisitos y características que este socio debe cumplir para que pueda fructificar esta alianza.

En primer lugar, el sector de la alta cocina se caracteriza por una elevada inversión del establecimiento, el cual requiere maquinaria muy específica y costosa y – según la propuesta – un entorno concreto. Habiendo optado por esta alianza clave por razones económicas, esta debe contar con las características anteriores de maquinaria y entorno. Esto reduciría considerablemente el coste económico de la internacionalización de Grupo Aponiente en Portugal.

Asimismo, cabe tener en cuenta otro aspecto clave del sector de la alta cocina: la filosofía del establecimiento. En este sentido, aunque no resulte imprescindible, sí sería conveniente que la filosofía de nuestro socio se acercase a la filosofía marina y natural del chef del mar.

Por último, esta alianza clave debe estar sustentada en un entendimiento total por ambas partes. Grupo Aponiente cuenta con un reconocimiento que lo sitúa como referente en nuestro país, que supone uno de los mayores activos de la compañía. A través de este proyecto de internacionalización, Grupo Aponiente va a poner este activo de su compañía en manos de este socio portugués, por lo que dicho entendimiento resultará vital para el cuidado de la marca y la propuesta culinaria fuera de nuestras fronteras.

A pesar de la confianza que deberá caracterizar esta alianza clave, el control e influencia del portugués sobre nuestra propuesta de valor será reducida cuanto sea posible. Por ello, Grupo Aponiente se hará responsable de adquirir la materia prima y hacerla llegar hasta el punto de venta luso. Así, se logra que el socio portugués comience a influir en la propuesta culinaria de Ángel León una vez llega la materia prima a su establecimiento.

Por ello, esta alianza clave supone mayormente una relación vertical reflejada en una alianza entre proveedor y cliente. Asimismo, también resultará parcialmente una alianza horizontal – alianza entre competidores, ya que dicha relación estará conformada por dos jugadores del sector de la alta cocina.

Estructura de costes

El principal coste que este proyecto de internacionalización añade al modelo de negocio anterior de Grupo Aponiente radica en el coste que la compañía asume en la alianza clave explicada en el apartado anterior. De este modo, con vistas a paliar la competencia que su oferta sufre con nuestra propuesta, el socio portugués percibirá ingresos por incluir a Grupo Aponiente en su oferta.

Este coste podrá ser fijo – anualmente – o variable – en función del volumen de ventas de experiencias Aponiente. Aunque confiemos en la profesionalidad y responsabilidad de nuestro socio portugués, sería conveniente fijar este coste como la segunda opción, ya que lo incentivaría a maximizar nuestras ventas en Portugal. De lo contrario, no tendría motivación alguna para aumentar nuestras ventas.

Por otro lado, el coste referente al transporte de la materia prima también sería añadido a la estructura de costes tradicional de Grupo Aponiente. Con vistas a maximizar el cuidado y control de nuestra compañía sobre nuestra propuesta de valor, se acordó la conveniencia de responsabilizarnos del transporte de las mercancías a Portugal. Este coste será variable para Grupo Aponiente, en función del volumen de venta que la compañía adquiera en Portugal.

Aparte de estos dos costes, la estructura de coste no sufre mayor variación como consecuencia de esta internacionalización. Por tanto, los costes anteriores referentes a investigación, desarrollo y adquisición de materias primas no variarán. Aunque si debemos añadir el coste del personal que trabajará en el establecimiento portugués (coste fijo), cabe tener en consideración que los costes anteriores se verán favorecidos por el aumento de recursos financieros que este proyecto proporciona.

VIABILIDAD DEL NEGOCIO

Después de haber definido el proyecto de internacionalización de Grupo Aponiente y analizado el valor de los componentes de su negocio, podemos concluir que esta decisión estratégica teóricamente alcanzaría los objetivos del proyecto. Por otro lado, aun habiendo apoyado los distintos análisis anteriores a la implantación de este proyecto, es necesario adoptar un enfoque práctico que confirme la conveniencia de la internacionalización de la propuesta de valor del chef del mar.

En este sentido, se va a adoptar un análisis de viabilidad de negocio como herramienta práctica que confirme la conveniencia de la implantación del proyecto. Este análisis determinará las probabilidades reales de tener éxito y estará conformado por un análisis de la viabilidad comercial, la viabilidad operativa y la ventaja competitiva.

Viabilidad comercial

La viabilidad comercial va a determinar la demanda actual y potencial del negocio, así como la dinámica del mercado.

En primer lugar, cabe destacar que la demanda de Aponiente ha alcanzado el máximo nivel que la compañía puede asumir. En este sentido, para poder concertar una reserva es necesario contactar con meses de antelación, quedando todas las mesas reservadas en todos los turnos de comida. Por ello, entendemos que Aponiente no puede asumir más demanda y, por ello, carece de tasa de crecimiento desde que esta situación se da.

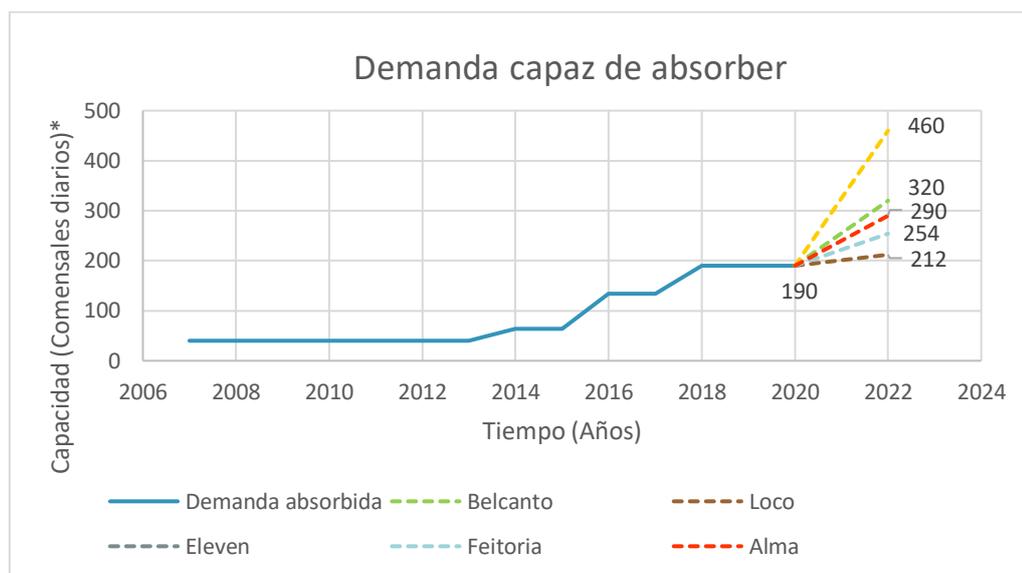
Con vistas a aumentar esta demanda, lo que propiciaría un mayor conocimiento sobre la gastronomía marina, sería necesario la apertura de un nuevo punto de venta. De este modo, Ángel León podría contar con nuevas mesas para poder atender a un crecimiento efectivo de la demanda. Para ello, considerando otros objetivos organizacionales, este proyecto confió en la internacionalización como el movimiento estratégico adecuado para continuar con el crecimiento de la compañía. Además, esta decisión se encuentra apoyada por el factor impulsor de internacionalización estudiado, que identificaba en Portugal a clientes con necesidades y hábitos similares a nuestros clientes actuales.

El proceso de internacionalización permitiría a la compañía aumentar la absorción de demanda, hasta un nuevo nivel máximo aumentado por los nuevos comensales que el establecimiento portugués pueda aportar. Es de esperar que el tamaño potencial de la demanda alcance el nivel máximo que la compañía pueda absorber, siendo este una de las características del sector de la alta cocina.

El volumen del nivel máximo en cuestión dependerá de la capacidad con la que nuestro socio portugués cuente. Con vistas a tener en consideración distintos escenarios, los establecimientos referentes de alta cocina de Lisboa – epicentro gastronómico portugués, se muestran como los establecimientos más idóneos de la internacionalización de Grupo Aponiente.

El impacto que el proyecto de internacionalización va a tener en la demanda que la compañía va a ser capaz de absorber va a estar reflejado gráficamente en la siguiente figura. Esta gráfica va a reflejar el claro aumento del volumen de demanda absorbida, reflejando así la viabilidad comercial del movimiento estratégico justificada anteriormente.

Gráfica VIII: Capacidad potencial de absorción de demanda



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Aponiente.

*Para su cálculo se ha procedido a sumar los comensales de Aponiente y el restaurante en cuestión.

La dispersión de los datos del gráfico anterior es consecuencia de la diferencia en el número de comensales que cada establecimiento recibe, oscilante entre 22 y 270 comensales. Cabe poner esta tabla en contexto y comprender que no siempre una mayor demanda será lo más conveniente, subrayando la importancia que un entendimiento con este socio va a tener sobre el éxito del proyecto. En este punto, es aconsejable poder absorber una menor demanda y un mayor entendimiento, ya que si no lo sufriría nuestra marca y propuesta de valor – activo más valioso de la compañía.

En segundo lugar, la viabilidad comercial del negocio dependerá también de la idoneidad de la estructura y dinámica del mercado portugués de alta cocina, que podría alejarse de la realidad española.

El sector de la alta cocina en el país vecino está conformado por un total de 27 restaurantes en todo el país (Caro, 2020), una proporción que duplica con creces la proporción de este tipo de establecimientos por habitantes (2,7 frente al 1,27 español). Asimismo, la segmentación de la demanda portuguesa cuenta con los mismos rasgos que nuestro país; por un lado, una sociedad con una creciente pasión gastronómica y mayor concienciación sobre su alimentación, mientras que, por otro lado, Portugal cuenta también con un excelente atractivo turístico gastronómico. Este atractivo gastronómico luso está basado en una nueva cocina que reedita con éxito las raíces gastronómicas

portuguesas, recibiendo el reconocimiento de la Guía Michelin y la lista The World's 50 Best Restaurants (Fernández, 2019).

Aunque esta mayor oferta del mercado portugués refleje una mayor competencia, cabe tener en cuenta el reducido riesgo competitivo que Grupo Aponiente asume con el modo de entrada escogido. En este sentido, la compañía no va a contar con un establecimiento propio en Portugal, hecho que reduce la presión competitiva sobre el proyecto.

Asimismo, Grupo Aponiente cuenta con un destacado atractivo internacional, reflejado en el 70% de clientela internacional del buque insignia de la compañía – porcentaje más alto de España. Por ello, siendo Portugal un referente de turismo gastronómico, es de esperar una excelente aceptación del proyecto por este segmento de clientes.

Por último, los dos factores anteriores se encuentran apoyados en una solidez del modelo de negocio, justificado en la fortaleza del análisis anterior de sus componentes. Por tanto, confirmamos la viabilidad comercial de la internacionalización de la revolución gastronómica de Ángel León. Aponiente ha alcanzado el máximo volumen de demanda que puede absorber, por lo que nos encontramos ante una oportunidad de incrementar la demanda potencial de la compañía y, consecuentemente, los beneficios. Asimismo, Portugal se muestra como un mercado atractivo para el crecimiento de Grupo Aponiente por su pasión gastronómica marinera y su consolidación como destino gastronómico.

Viabilidad operativa

El sector de la alta cocina se caracteriza por un exceso de demanda provocado por el reducido número de establecimientos dedicados a esta actividad. Esta característica asegura en gran medida la viabilidad operativa de cualquier modelo de negocio de alta cocina, siempre y cuando esté apoyada en una solidez de los componentes del propio modelo de negocio. Esto se debe a que siempre habrá una proporción de la demanda sin cubrir.

Pero la viabilidad del comercio no estaría en ese punto justificada, ya que, si cualquier modelo pudiese ser exitoso en este sector, el mercado estaría rebosante de proyectos insuficientes. En este punto, es necesario resaltar la fortaleza de la propuesta de valor, que posteriormente proporcionará reconocimiento, un componente esencial para lograr los objetivos en este sector.

Como hemos observado, Grupo Aponiente cuenta con un modelo de negocio muy sólido, del que destaca el reconocimiento al carácter innovador y pionero de la propuesta de valor de Ángel León. Por ello, unido a la estructura del mercado, la viabilidad operativa de este movimiento estratégico queda justificada.

Por otro lado, las tendencias del mercado siguen este camino de crecimiento, en el que los chefs españoles cuentan con más de un establecimiento. Este es el caso de Martín Berasategui y Dabiz Muñoz, entre otros, quienes tras el éxito de su propuesta en un primer establecimiento decidieron crecer con nuevos puntos de venta.

Asimismo, la decisión de ambos chefs estuvo centrada fuera de nuestras fronteras. Apoyados en el reconocimiento de la gastronomía española, lanzaron su propuesta en la apertura de restaurantes en otros países, consolidando una tendencia en el sector. En este sentido, dicha tendencia fue seguida por otros chefs de la talla de Sergi Arola (Portugal), Lucia Freitas (Estados Unidos) y Paco Pérez (Alemania).

Por tanto, la solidez de Aponiente y su modelo de negocio enfocada a las tendencias del mercado confirman el proyecto de internacionalización como una enorme oportunidad de crecimiento para la compañía. De este modo, la viabilidad operativa del modelo de negocio quedaría asegurada, teniendo el movimiento un efecto positivo sobre la actividad de la compañía y sus márgenes operativos.

Posición competitiva

El posicionamiento estratégico de Grupo Aponiente cuenta con una relevante ventaja competitiva reflejada en la exclusividad de su propuesta culinaria. En este sentido, la filosofía de la compañía – reflejada en su oferta – está basada en una oferta marina que trata de reeditar la cocina tradicional a través de la vanguardia de una cocina puramente marina.

Esta filosofía ha recibido un reconocimiento gastronómico mundial, habiéndose consolidado Ángel León como referente de innovación gastronómica. Pero hasta llegar a este punto, Ángel León ha debido realizar importantes esfuerzos, reflejados en los duros primeros años y el enorme esfuerzo económico de su innovación.

Por ello, esta filosofía supone un recurso intangible esencial para el modelo de negocio y una ventaja competitiva de la compañía, ya que su carácter único hace que difícilmente pueda ser imitada por un competidor.

Además, Aponiente ha tenido la capacidad de materializar esta exclusiva ventaja competitiva en un negocio rentable, que continúa en crecimiento después de más de diez años. Este crecimiento queda ejemplificado en el traslado de emplazamiento de Aponiente en 2016 a un molino que muestra su carácter vanguardista con esencia marinera.

Por tanto, Grupo Aponiente cuenta con una fortaleza competitiva que asegura un posicionamiento estratégico diferencial. Dicha fortaleza es confirmada también por el reconocido ranking que anualmente diseña *The 50 Best Restaurants in the World*, en el cual el restaurante gaditano ocupa la posición 94. En este sentido, Aponiente se convierte en el primer restaurante andaluz en acceder a esta exclusiva lista, posicionándose como el decimotercer mejor restaurante español según el ranking (*The World's 50 Best Restaurants*, 2019).

Asimismo, la elevada cercanía de la propuesta de la compañía con Portugal, confirmada a través del análisis CAGE anterior, hace que la fortaleza justificada con anterioridad se mantenga en territorio luso. De este modo, la posición competitiva de la compañía está justificada en Portugal, quedando confirmada la viabilidad de la internacionalización de Grupo Aponiente.

Preparación frente los riesgos y debilidades

Cualquier estudio y proyecto requiere un fundamento teórico que sirva como base y punto de partida, pero la implantación de este debe tener el mayor enfoque práctico posible. Esta practicidad del proyecto lo acercaría a la realidad, puesto que, de lo contrario, difícilmente un proyecto podría lograr sus objetivos.

Este proyecto de internacionalización ha perseguido desde una base teórica el desarrollo de diferentes análisis con enfoque práctico, con la intención de maximizar las posibilidades de alcanzar los objetivos. Aun así, durante la implantación de la internacionalización pueden surgir diferentes riesgos o identificar diversas debilidades del proyecto. Por ello, con vistas a maximizar las posibilidades de éxito del proyecto, es necesario contar con una preparación frente debilidades internas y amenazas externas.

En primer lugar, se analizarán las posibles debilidades internas. La internacionalización de Grupo Aponiente va a plasmar en Portugal el modelo de negocio que funcionaba en España. Para ello, el movimiento estratégico requiere de una nueva actividad clave que la compañía no controlaba en la actualidad: el transporte de la materia

prima. En este sentido, la única debilidad interna reseñable con la que el negocio se puede encontrar reside en esta actividad.

La calidad de la materia prima es un carácter definitorio de la oferta del sector, un hecho que aumenta la complejidad de propuestas basadas en materias primas tan delicadas como el pescado. Por ello, siendo gran parte de la materia prima de Aponiente autóctona de la Bahía de Cádiz, esta actividad de transporte debe asegurar el cuidado y mantenimiento de la calidad de la materia prima hasta su llegada al establecimiento portugués. De este modo, con vistas a preparar una respuesta rápida a esta posible debilidad, Grupo Aponiente podría contar con dos alternativas.

Por un lado, aumentar el gasto para esta actividad con la contratación de un soporte tecnológico que refuerce el cuidado de la materia prima durante su transporte. Esta opción encarecería el precio de nuestra oferta en Portugal – si el cliente asume el coste – o reduciría el margen operativo del proyecto – si Grupo Aponiente asume el coste.

Por otro lado, investigar alternativas locales a los productos gaditanos que puedan ser utilizados en la oferta culinaria marina de Aponiente. Aunque esta opción también lleva asociado costes, la eliminación del coste de transporte aumenta su viabilidad operativa. Por contrario, es vital que esos productos mantengan la esencia de la experiencia Aponiente, ya que, de lo contrario, esta opción sería automáticamente desechada.

En segundo lugar, se analizarán las posibles amenazas externas. Aunque la propuesta culinaria del chef del mar haya recibido reconocimiento internacional, su carácter innovador y rompedor lleva asociado cierto riesgo en su aceptación social. Por ello, la internacionalización de Grupo Aponiente cuenta con la amenaza de sufrir la misma circunstancia que sufrió en sus inicios. Es decir, que los clientes potenciales no comprendan la filosofía de la compañía.

Grupo Aponiente ya tuvo que enfrentarse a esa amenaza durante sus primeros años y fue capaz de superarla a través de una confianza plena en su filosofía y proyecto. Por ello, si este proyecto recibe la aprobación y confianza de Ángel León, esta amenaza no requerirá plan de contingencia alguno. En este sentido, el proyecto apelará a la confianza sobre el proyecto y su propuesta de valor para superar esa etapa y alcanzar más tarde el éxito y reconocimiento.

NÚMEROS BÁSICOS DEL PROYECTO

La fuente de ingresos del proyecto de internacionalización radica en la venta de las experiencias Aponiente en Portugal. Siguiendo la política de precios actual de la compañía, dicho producto tendrá un precio medio de 200 euros por comensal.

El alcance de esta fuente de ingresos dependerá del socio escogido para la internacionalización de Aponiente, ya que la capacidad productiva de este estará inherentemente ligada a los resultados.

Para ello, la proyección de ingresos contemplará las proyecciones según los distintos socios posibles. Como indicamos con anterioridad, los escenarios contemplados en las proyecciones realizadas van a estar enfocados hacia los establecimientos referentes de la alta cocina de Lisboa. Asimismo, esta fuente de ingresos dependerá del porcentaje de la facturación total del establecimiento correspondiente a la experiencia Aponiente, por lo que se considerará distintos escenarios.

Tabla II: Proyección de facturación de Aponiente

Socio	Comensales diarios*	Días semanales abiertos	Facturación								
			Hipótesis I: 70%			Hipótesis II: 50%			Hipótesis III: 20%		
			Mes (k€)	Anual (k€)	3 años (k€)	Mes (k€)	Anual (k€)	3 años (k€)	Mes (k€)	Anual (k€)	3 años (k€)
Belcanto	130	5	364	4.368	13.104	260	3.120	9.360	104	1.2548	3.744
Loco	22	5	61,6	739,2	2.217,6	44	528	1.584	17,6	211,2	633,6
Eleven	270	6	907,2	10.886,4	32.659,2	648	7.776	23.328	259,2	3.110,4	9.331,2
Feitoria	64	5	179,2	2.150,4	6.451,2	128	1.536	4.608	51,2	614,4	1.843,2
Alma	100	5	280	3.360	10.080	200	2.400	7.200	80	960	2.880

Fuente: Elaboración propia

*Para su cálculo se ha procedido a multiplicar el número de comensales por el número de turno (almuerzo y cena) diarios.

La tabla anterior refleja distintos porcentajes sobre la facturación total de los establecimientos anteriores, que corresponde a los ingresos derivados de la oferta de Aponiente. Esto supone la fuente de ingresos del negocio portugués de la compañía.

La enorme dispersión en los datos es consecuencia de la diferencia en el número de comensales que cada establecimiento recibe, oscilante entre 22 y 270 comensales. Cabe poner esta tabla en contexto y alejarnos de la idea de que la mayor facturación será la mejor idea, subrayando la importancia que un entendimiento con este socio va a tener sobre el éxito del proyecto. En este punto, es aconsejable una menor facturación y un mayor entendimiento, ya que si no lo sufriría nuestra marca y propuesta de valor – activo más valioso de la compañía.

Por otro lado, el modelo de negocio plantea la mayor cercanía posible con la Bahía de Cádiz, epicentro de la propuesta de valor de la compañía. Por ello, toda la actividad de planificación y materia prima se llevará a cabo desde El Puerto de Santa María hasta el traslado de los productos hasta Lisboa, donde nuestros productos serán tratados por el socio acordado con el apoyo de trabajadores de Aponiente.

De este modo, los costes asociados al local desaparecen, tales como consumos, alquiler y seguros. Asimismo, otros costes se verán reducidos, como el coste de personal. Por contrario, esta disminución de costes se verá compensada por el canon que Aponiente deberá pagar a su socio portugués para que este acceda a ofrecer sus productos.

Por ello, la alteración que la estructura de costes de Aponiente va a sufrir en este movimiento estratégico va a depender principalmente del acuerdo negociado con el establecimiento portugués. A pesar de ello, un componente relevante de dicha estructura de costes quedará inalterada: coste de materia prima. Este componente alcanza un alto porcentaje de la estructura de costes en el sector de la alta cocina, ya que su actividad gira en torno a la calidad y cuidado de la experiencia gastronómica.

Se estima que el coste de materia prima puede asumir hasta la mitad de los costes totales de un negocio de alta cocina. En el caso concreto del Celler de Can Roca, la proporción de gasto en materia prima sobre sus costes totales alcanza el 45%, valor que vamos a adoptar de referencia para el análisis de los costes de Aponiente.

En 2016, año de traslado al nuevo establecimiento de Aponiente, los costes de materia prima alcanzaron un valor de 571.000 euros, así como 663.294 euros en gasto de sus siete empleados y 36.000 euros de alquiler (Gil, 2017). Fruto de este esfuerzo, la facturación se vio incrementada en un 46% (Gil, 2017), por lo que suponemos que ese crecimiento acarrearía también un incremento similar del gasto en materia prima – alcanzaría los 833.660 euros. Correspondiendo el primer valor al 45% de los costes

totales, podemos afirmar que los costes totales de Aponiente alcanzan un valor de aproximadamente 1,85 millones de euros.

Tabla III: Proyección de costes de Aponiente

<i>Coste</i>	<i>Proporción</i>	<i>Total (en euros) *</i>
<i>Materia prima</i>	45 %	833.660
<i>Personal</i>	35,8 %	663.294
<i>Alquiler</i>	1,94%	36.000
<i>Otros Gastos</i>	17,26%	319.623
<i>Total</i>	100 %	1.852.577

Fuente: Elaboración propia

*Para su cálculo se ha procedido a aplicar la proporción de gastos del Celler de Can Roca a los gastos conocidos de Aponiente.

Además, este modelo de negocio incrementará el coste asociado a las materias primas como consecuencia del transporte de estas hasta Lisboa, pudiendo incrementar la referencia escogida del 45%.

Los costes asociados a este modelo de negocio dependerán en gran medida de la negociación alcanzada con nuestro socio portugués con respecto al canon a pagar. En este sentido, basándonos en la tabla anterior, afirmamos que, para asegurar la viabilidad del proyecto, el canon pagado no podrá superar el coste correspondiente a la materia prima. De lo contrario, el margen bruto quedaría dañado – y con él la viabilidad del proyecto de internacionalización.

DECISIÓN DE IMPLANTACIÓN

El proyecto de internacionalización proporcionó el país de destino y el modo de entrada que más se ajustaba a la realidad de Grupo Aponiente, prestando especial atención a las características propias de la compañía. A pesar de ello, este proyecto resultaba el fundamento para la internacionalización, pero no conformaba su implantación – un proceso complejo que requiere otro profundo estudio.

Para ello, se realizó un modelo de negocio a través de un modelo CANVAS que certificó la fortaleza de la filosofía de Aponiente y reforzó nuestra confianza hacia ella. Esto quedó reflejado en la fortaleza que los componentes del modelo de negocio

mostraron en su análisis y el mantenimiento de esta en Portugal – país vecino que goza de una fuerte cercanía gastronómica con España.

Pero era necesario un último análisis que certificase la viabilidad del movimiento estratégico, desarrollado desde un enfoque puramente práctico que acercase la totalidad del proyecto a la realidad empresarial. Para ello, se proyectaron diversos escenarios en los que se desarrollaría la internacionalización de Grupo Aponiente, cuyos números básicos certificaron la viabilidad de la implantación del proyecto.

Este impacto económico que la internacionalización proporcionaría a Grupo Aponiente quedó mostrada en la viabilidad del proyecto, justificando los beneficios que esta implantación tendría para la compañía. Así, Ángel León podría contar con mayores recursos para avanzar en su proyecto de alimentación marina, que además gozaría de mayor visibilidad internacional con su presencia internacional.

Por último, ningún proyecto estratégico escapa de posibles debilidades y amenazas, pero el estudio de estas mantuvo la viabilidad del proyecto y acompañó las expectativas favorables que los análisis anteriores dilucidaban.

Como conclusión, el proyecto de internacionalización de Grupo Aponiente es viable desde todos los aspectos, posicionándose como una oportunidad estratégica única para uno de los referentes con mayor potencial de un sector en crecimiento en nuestro país. Es decir, Ángel León y la alta cocina: entendimiento compenetrado.

8. CONCLUSIÓN

Grupo Aponiente es un referente gastronómico de nuestro país y Ángel León, su capitán, uno de los chefs con mayor potencial del sector. Partiendo de un reconocimiento y admiración personal hacia su trabajo, este proyecto se ha esforzado en aportar un valor añadido a su esfuerzo por alcanzar una cocina exclusivamente marina. Para ello, se consideró la internacionalización como principal reto a perseguir, bajo una completa confianza hacia su aceptación y reconocimiento fuera de nuestras fronteras.

Partiendo de una seguridad y conveniencia estratégica, es importante reducir la distancia – en todos los ámbitos – con respecto al país de destino y adaptar el modo de entrada a las características propias del sector y la compañía. Dicha importancia quedó evidenciada a través de la elección de Portugal y la exportación como pilares de este proyecto de internacionalización, que iba a favorecer la consecución de la alimentación marina que Grupo Aponiente persigue.

Asimismo, tan importante es el análisis estratégico del proyecto como su análisis de viabilidad. En este sentido, cualquier decisión estratégica deberá considerar la conveniencia de su implantación en función de la viabilidad del proyecto. Por ello, considerando nuevamente las características de la compañía y el sector, la viabilidad del proyecto resultará esencial y determinante para la implantación del mismo.

La importancia de la inclusión de las características del sector y la compañía en todos los apartados del proyecto definirá el éxito de la internacionalización de Grupo Aponiente. En este sentido, no resulta el proyecto ideal para acometer este movimiento estratégico de la compañía, pero sí que resultará en el proyecto más indicado para el momento que vive la compañía.

De todos modos, este movimiento estratégico puede suponer el punto de partida de un largo proceso de internacionalización, que podrá ser complementado en el futuro con nuevos destinos o formas de internacionalización. En este sentido, un mayor desarrollo de esta internacionalización podría ser acometido cuando los recursos financieros y prioridades organizacionales de Grupo Aponiente cambien.

Solo el tiempo podrá confirmar el acierto de internacionalizar la propuesta de valor de Ángel León y de haberla acometido con estas decisiones. Pero esas opciones de éxito han quedado maximizadas por esta exhaustiva investigación, que ha considerado la mayor cantidad de aspectos que podrían influir en este movimiento estratégico.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aicep. (10 de Marzo de 2020). *Aicep Portugal Global*. Obtenido de <http://www.portugalglobal.pt/ES/InvertirenPortugal/Criareinstalar/Paginas/CriareInstalar.aspx>
- Alaminos Fernández, A. F. (2014). *Clases sociales, democracia y Estado del bienestar*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Almuiña Fernández, C. (2014). España y Portugal: tan cerca geográficamente y tan lejos históricamente. *La Albolafia*, 137-146.
- Badillo Matos, Á. (2017). *La cultura en la relación de España y Portugal*. Real Instituto El Cano; Instituto Português de Relações Internacionais.
- Badillo Matos, Á. (2019). *La relación cultural de Estados Unidos y España*. Real Instituto Elcano.
- Badillo Matos, Á. (2019). *La relación cultural de Estados Unidos y España*. Real Instituto Elcano.
- Badillo Matos, Á. (2019). *La relación cultural de Estados Unidos y España*. Madrid: Real Instituto Elcano.
- Caro, L. (9 de Enero de 2020). *Bon Viver*. Obtenido de <https://www.bonviveur.es/noticias/restaurantes-de-portugal-con-estrellas-michelin>
- Datosmacro. (25 de Abril de 2020). *Datosmacro*. Obtenido de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/portugal/espana?sc=XE15>
- DBK. (2017). *Restaurantes Alta Gama*. Alcobendas.
- Díaz, R. (2019). La gastronomía española: entre la tradición y la modernidad. *El Mundo*.
- Embajada de Francia en España. (s.f.). La relación Francia-España. Madrid, España.
- Everis. (2018). *Everis Startup Map*. Everis, Portugal.
- Excelencias Gourmet. (5 de Febrero de 2018). *Turismo gastronómico español en crecimiento*. Obtenido de Excelencias Gourmet: <https://www.excelenciasgourmet.com/es/turismo-gastronomico/turismo-gastronomico-espanol-en-crecimiento>
- Fernández, M. (2019 de Julio de 2019). Portugal multiplica su atractivo gastronómico. *Expansión*.
- Fitch Solutions. (25 de Abril de 2020). *Country Risk via Ficht Connection*. Obtenido de Fitch Solutions: <https://www.fitchsolutions.com/products/country-risk>
- García Cepeda, M. C. (22 de Abril de 2017). México y España fortalecen sus lazos culturales. *El País*.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 137-147.

- Ghemawat, P. (29 de Abril de 2020). *CAGE Comparations*. Obtenido de Pankaj Ghemawat: <https://ghemawat.com/cage>
- Gil, V. (24 de Noviembre de 2017). *La Información*. Obtenido de <https://www.lainformacion.com/empresas/angel-leon-aponiente-tres-estrellas-michelin-algas-molino-mareas/6337430/>
- Hofstede Insight. (s.f.). *Compare Countries*. Obtenido de Hofstede Insights.
- Hofstede Insights. (25 de Abril de 2020). *Compare Countries*. Obtenido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hofstede, G. (1973). *Teoría de las Dimensiones Culturales*. Limburg: IBM.
- Jiménez, J. (2007). Francia y España: la unidad y diversidad cultural. *Enciclopedia del español en el mundo*, 726-729.
- Kiling, P. (2013). *Strategies for Joint Venture Success*. Routledge: Londres.
- León, Á. (23 de Noviembre de 2017). Aponiente consigue su tercera estrella michelín. (M. Fernández Guadaño, Entrevistador)
- Marsh. (25 de Abril de 2020). *Mapa de riesgo político*. Obtenido de Marsh: <https://www.marsh.com/pe/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- Mata Fernández-Balbuena, G. (2008). *Estrategia y competencia*. Madrid.
- Molina, I. (2013). *Todo lo que sigue siendo sólido entre España y Reino Unido*. Real Instituto Elcano, Madrid.
- Moreno, E. (2018). La evolución de las relaciones culturales entre España y México, 1876- 1930. *Revista de Patrimonio Iberoamericano*, 58-68.
- Oliveira, S. (2011). *La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino*. Instituto Politécnico de Leira, Peniche.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y Administración*, 836-863.
- RTVE. (17 de Octubre de 2019). Entran en vigor los aranceles de Trump a España y la UE por valor de 6.900 millones. *RTVE*.
- The World's 50 Best Restaurants. (26 de Junio de 2019). *The World's 50 Best Restaurants*. Obtenido de The World's 50 Best Restaurants: <https://www.theworlds50best.com/list/1-50>