



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE INTERNALIZACIÓN DE LA EMPRESA RAW MATERIALS

Autor: Lourdes de León Lucio-Villegas
Director: Pedro Palencia

MADRID | Marzo 2024

Contenido

INDICE	¡Error! Marcador no definido.
1 Introducción	4
1.1 Trayectoria de la empresa	4
1.3 Experiencia Exportadora.....	6
2 Diagnóstico de Internacionalización	8
2.1 Análisis interno de la empresa	8
2.2 Análisis externo.....	14
3 Selección de Mercados	18
3.1 Estrategia de Mercado	18
3.2 Preselección de Mercado.....	18
3.3 Comparación de Mercados.....	21
3.4 Analisis del macroentorno de Singapur	26
. 3.5 Analisis del microentorno de Singapur	35
. 3.6 Dafo.....	37
. 3.7 CAME.....	39
4 Formas de entrada	41
. 4.1 Selección de la forma de entrada	41
4.2 Perfil del socio/ intermediario	46
5 La oferta internacional: Política de Producto	48
5.1 Selección de la gama de productos.....	48
5.2 Estandarización/adaptación del producto.....	50
6 Política de comunicación	51

6.1	Marca.....	51
6.2	Instrumento de Comunicación	52
6.3	Presupuesto de Comunicación	54
7.	Política de precios.....	55
7.1	Transporte.....	55
7.2	Gestión de cobro	55
7.3	Cobertura de riesgos	56
7.4	Cálculo de precios internacionales.....	56
8	Plan económico	57
9	Conclusión	58
10	Declaración de uso de herramientas de IAG	58
11	Bibliografía.....	59
	64

1 Introducción

1.1 Trayectoria de la empresa

Raw Materials, es una quesería asturiana fundada en 2009 en Bajo Nalón Pravia, por el biólogo e investigador quesero Godofredo del Gruller y el cineasta Pascual Duarte, quien transmite los valores de la quesería de una manera eficaz. La combinación de la tenacidad de uno y de la ilusión del otro han sido capaces de sacar a delante este nuevo queso 100% queso de leche cruda.

Crean la quesería en febrero de 2009, con la intención de rescatar los quesos antiguos asturianos. Así, decidieron arrancar este negocio con dos quesos exclusivamente de leche cruda, considerados como Quesos de Autor, comercializándolos a sus principales canales de venta, las tiendas Gourmets y la alta restauración.

El queso de leche cruda es un producto muy exigente en términos de inversión que, sin embargo, en aquellos años aún no contaba con un mercado en España.

En sus primeros pasos, expusieron sus quesos en el Mercado de San Miguel de Madrid y, semanas más tarde lo hacían en Madrid Fusión de la mano de los cocineros asturianos, convertidos desde el principio en uno de sus principales aliados. También asistieron a la feria del queso Afuega'l Pitu, donde ganaron el premio al mejor queso.

Cuando la empresa salió al mercado, el Afuega'l Pitu no tenía buena imagen, pero poco a poco Raw Materials ha ido abriendo puertas al mercado. Su impulso al éxito se debe al respaldo que recibió de los grandes cocineros asturianos, como Pedro y Marcos Morán, de Casa Gerardo, Miguel Loya, del Real Balneario de Salinas, o el chef Bruno Lombán, del restaurante Quince Nudos, que lo introdujeron en sus recetas de alta gastronomía. Este queso praviano de vaca es un ejemplo de esa versatilidad culinaria que tanto se agradece en la alta cocina.

Y, en 2014, amplían su catálogo de quesos, presentan Besos de Raw Materials, piezas de pequeño formato elaboradas para el restaurante Casa Gerardo y que hoy son una de sus referencias más demandadas. Son los quesos más pequeños de España, pesan entre 40 y 60 gramos. A partir de ahí, cuenta con nuevas elaboraciones de mayor formato como el Massimo de 2 kilos y el Massimo madurado con magaya (subproducto de la elaboración de sidra).

Más tarde, se convierten en la primera quesería española en participar en Cheese, la gran feria de quesos impulsada por Slow Food en Italia. Según señalan, allí venden muy bien, pero sobre todo estar allí les permite entrar en contacto con compradores internacionales interesados en quesos de leche cruda y con muchos cocineros de distintos países de Europa. Les abre las puertas para ir a visitar a queseros ingleses, franceses o belgas.

Para seguir creciendo, necesitaban la ayuda económica de un nuevo socio y, así fue como ocurrió. El cocinero asturiano Pedro Morán es quien intermedió para que el chef José Andrés fuera a conocer la quesería, y se enamoró del trabajo que había detrás. El deseo del cocinero asturiano, afincado en Estados Unidos y propietario de varios restaurantes, era elaborar su propio queso azul Y decidió confiar el proyecto a esta empresa y entrar en el accionariado de la quesería, junto a su amigo Jon Riberas, propietario de Gestamp, uno de los líderes mundiales en la fabricación y comercialización de componentes del automóvil. Así es como sus quesos llegaron hasta la Casa Blanca, ya que, José Andrés era un buen amigo de Obama, al que le dio a probar los quesos.

Con todos los reconocimientos conseguidos, elaborando 30.240 quesos al año y exportando a Europa y a Estados Unidos, les quedaba otro sueño por cumplir: la elaboración de un queso azul. Por tanto, en el año 2015, comienzan a trabajar con una nueva variedad azul, en colaboración con el chef José Andrés.

En definitiva, la empresa desde que empezó, siempre ha ido abriendo puertas al mercado muy poco a poco, pero de manera progresiva y regular. Empezaron presentando sus quesos por España: en Valencia, en Barcelona, en Galicia, en Madrid, etc., de la mano de famosos como Francis Montesinos o Lucía Bosé. A la vez que han ido presentándose a muchos concursos, en los cuales, han ganado varios premios plata, oro e incluso super oro. (Rey Silos, 2019)

Llevaron 15 años trabajando para recuperar sabores ancestrales y 10 en el mercado. En este tiempo han conseguido, desde una nave en Pravia, un buen puñado de premios, penetrar en el mercado estadounidense de la mano de José Andrés y posicionarse en la feria quesera de Slow Food.

1.2 Modelo de Negocio

La quesería, de apenas 400 metros cuadrados, cuenta con modernas instalaciones y una tecnología que combina con una elaboración totalmente manual y artesana, en la que interviene el maestro quesero. Está realizado como antaño, con leche entera y cruda de vaca, madurado en una bodega subterránea a orillas del río salmonero Nalón.

Los 6 tipos de queso que producen son: el Raw Materials Blanco, Raw Materials rojo, Raw Materials Besos, Raw Materials Máximo, Raw Materials Máximo de Magaya y Raw Materials azul Mama Marisa. Todos ellos tienen características que los hacen exportables, al tener la peculiar y tradicional elaboración mediante leche cruda, que se convierte en una ventaja competitiva entre sus competidores, además de ser quesos totalmente artesanales y ecológicos en su producción.

Por consiguiente, su carácter gourmet es primordial en la esencia de estos quesos, lo que los hace depender de una mano de obra artesanal y, no a base de maquinaria.

Las materias primas que se utilizan para elaborar los quesos son: leche, sal, cuajo, mazana prensada (para el Máximo de Magaya) y pimentón (para el caso del rojo).

La leche la compran a una única ganadería asturiana, en concreto, Central Lechera Asturiana, para conservar su calidad. En total, producen 12.000 litros a la semana. Esta leche llega fría o templada a la quesería, se calienta para empezar la maduración del queso y no se pasteuriza. Después, se orea.

La principal ventaja de la utilización de leche cruda al tenerlos a dos niveles. El nivel nutricional, dado que el uso de este tipo mantiene en todo su potencial los probióticos y vitaminas que se eliminan si se produce la pasteurización. Y desde el punto de vista del negocio, supone una gran diferenciación de los competidores de queso, recalcando su imagen de producto tradicional.

1.3 Experiencia Exportadora

La empresa tiene una experiencia exportadora en crecimiento. Según informa el administrador de la empresa en una de nuestras reuniones, actualmente, Raw Materials exporta a EE. UU, Gran Bretaña, Holanda, Bélgica, Dubái, República Checa, Francia y Alemania. Por otro lado, sus expectativas de exportación en el mercado internacional son expandirse a los otros mercados.

Raw Materials hace una gran labor por darse a conocer internacionalmente realizando actividades en el mundo como se indica en los siguientes hitos:

- Creación de la Comunidad Slow Food – Alimentos del Camino de Santiago. Con la fundación de esta comunidad, los productores siguen los principios del movimiento internacional Slow Food y defienden los valores de la gastronomía artesanal, tradicional, sostenible y de calidad en todo el mundo. Entre los alimentos que acoge Slow Food se encuentran dos quesos de Rey Silo denominados Rey Silo Blanco y Rey Silo Rojo que se consideran alimentos amenazados por su estilo de elaboración con leche cruda como antiguamente.
- Asistencia a la International Cheese Festival por Slow Food Cheese. Rey Silo visita cada dos años junto con Slow Food el evento quesero más grande del mundo, la feria Cheese de Italia donde se encuentra con productores de quesos de leche cruda internacionales para darse a conocer entre visitantes de todo el mundo, donde gana presencia internacional y crea red de contactos.
- Participación en el concurso World Cheese Awards 2022.
- Asistencia a la feria Fancy Food en Nueva York en 2022, la feria más importante de América dedicada a la exhibición y promoción de alimentos de alta calidad.
- Premio al mejor queso en Japón en 2019. Asistencia al Salon du Fromage en París.
- Asistencia a Gourmet Quesos, campeonato de los mejores quesos de España. (Página web, 2022)

2 Diagnóstico de Internacionalización

2.1 Análisis interno de la empresa

2.1.1 Organización y dirección

Raw Materials es una microempresa que se constituye en 2005 por dos socios, Godofredo Gruller y Pascual Duarte

Comienza siendo una S.L.N.E. (Sociedad Limitada Nueva Empresa) con denominación social MADERA LOPEZ ERNESTO 000673138S S.L.N.E. Sin embargo, en 2015, cambian su forma jurídica a S.L. con la unión de dos nuevos socios en la empresa: el chef José Ramón Andrés Puerta y su amigo Juan María Riberas Mera. Actualmente, sus propietarios son los 4 socios mencionados y su Administrador es Godofredo.

Al considerarse una PYME, actualmente la empresa cuenta tan sólo con dos departamentos. En total, está formada por 5 empleados.

Las funciones de asesoría jurídica, fiscal y financiera y del marketing y comercialización del producto se encargan dos empresas que tiene subcontratadas, SMS y Ñu Grafic, imprescindibles para la empresa.

2.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de entrada: La leche necesaria para la elaboración de los quesos es suministrada por su principal proveedor externo, un cooperativista de la empresa Central Lechera Asturiana. La obtienen a partir de esta ganadería asturiana para conservar la calidad de la leche. Por otro lado, el resto de los ingredientes que forman el queso los obtienen de otros proveedores externos. La sal proviene de varias salinas de Francia, el pimentón (para el caso del Raw Materials rojo) de proveedor español y, por último, el cuajo conseguido mediante el proveedor Laboratorios Arroyo de Cantabria.

Operaciones: En el proceso de producción de los quesos, se encuentra el biólogo Godofredo, el maestro quesero de la empresa, junto con dos ayudantes, Francisco Puertas y Maribel Brunch. Es el responsable de crear e innovar el producto, manteniendo la receta tradicional del Reino de Asturias. Para producir los quesos, son necesarios 3 litros de leche por unidad. A la semana, generan una producción que alcanza los 12.000 litros. En la fase final, nos encontramos también con su ayudante, el quesero Carles

Antolí, que se encarga del control del afinado final del queso que sale al mercado, organizando las expediciones en función de las preferencias de los clientes

Los quesos los venden por unidad, por lo tanto, su coste de producción aproximado por unidad es de 5'92€. Respecto a la capacidad de producción, tienen muy controlada su producción para que no haya excedente, pero en los casos que ha habido excedente en momentos puntuales, enseguida se vende al mercado. Su producción llega a los 12.000 litros a la semana.

Logística de salida: El transporte en frío del producto final se realiza mediante una empresa subcontratada.

Diseño: Esta función la lleva una empresa externa subcontratada llamada Ñu Gráfico,. Begoña Ordoñez es la responsable que está detrás de la imagen gráfica, visual y del packaging que diferencian a todos los quesos de la marca y sus presentaciones.

Marketing y comercialización: El cineasta, Pascual, es el responsable de la comercialización y difusión de sus quesos que han llegado tan lejos, posicionando su producto en las mejores tiendas de quesos y gourmet y en hostelería. La sociedad trabaja con su marca registrada 'Quesos Raw Materials'. En general, lleva toda la gestión empresarial y comercial de la empresa. Sus expectativas de futuro es ampliar la empresa, de manera interna, y sus mercados en el exterior. Su experiencia exportadora comenzó en EE. UU. gracias al chef, cliente y ahora socio José Andrés quien dio el impulso que necesitaban para evolucionar con el lanzamiento del queso azul. Y, actualmente, exporta también a Gran Bretaña, Holanda, Bélgica, Dubái, Chequia, Francia y Alemania, con expectativas internacionales a Singapur, Japón, República Dominicana y México. (Rey Silos, 2019)

Servicio postventa: Su producto siempre tiene servicio postventa para sus clientes. Todo este proceso lo lleva a su vez el departamento de comercialización, si el producto tiene defecto lo vuelven a reenviar o se reembolsa.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO

Administración y finanzas: Esta actividad es dirigida por una asesoría subcontratada que se dedica a los asuntos jurídicos, fiscales y administrativos de la empresa.

Compras: Las actividades relacionadas con el manejo de compras y adquisiciones se realizan bajo la responsabilidad del departamento de operaciones, controlado por Godof

2.1.3 Situación financiera

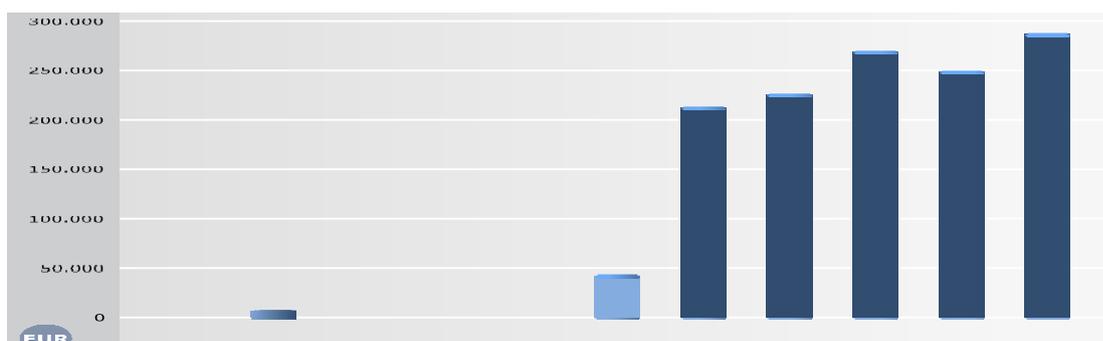
El siguiente análisis de la situación financiera de la entidad, se basa en la información recogida de la base de datos de empresas españolas SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

Comenzamos a analizar la capacidad financiera y su capacidad de endeudamiento, contando con los riesgos de impago y los aplazamientos habituales en las operaciones internacionales. En la siguiente tabla se refleja el volumen de negocio nacional e internacional, dado que en los últimos 5 años reflejados ya exportaban:

Ilustración 1: Volumen de Negocio de Rey Silos. Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI.

AÑO	INCN (Ventas totales, €)
2017	212.299
2018	225.468
2019	268.758
2020	248.680
2021	286.536

Ilustración 2: Ventas totales de Rey Silos. Fuente: datos SABI.



Como podemos observar en el gráfico obtenido del SABI, el aumento de las ventas es regular y creciente, con un importante volumen de ventas que llega hasta los 286.536 € en 2021. Podemos analizar, que en el momento de la constitución de la empresa no existe un alto volumen de ventas ni durante los siguientes primeros años, pero es algo que entra dentro de lo normal en la fase de nacimiento de la empresa y que puede ser debido a que no tenían buena imagen al principio, por dedicarse a la elaboración tradicional del queso mediante leche cruda, que no resultaba muy atractivo al mercado. A partir de 2010, es cuando comienzan a crecer, como se puede comprobar, gracias al apoyo de grandes cocineros asturianos y, también, debido a que comenzaron a darse a conocer en su sector, sumándole las exportaciones que han ido realizando. El pico descendente que se aprecia en 2020 no le damos importancia, ya que, lo relacionamos con la pandemia del covid-19, un acontecimiento inusual en la economía, y que han sabido recuperar exitosamente en 2021.

La empresa cuenta con los siguientes ratios económicos y financieros en 2021, que analizamos a continuación:

Ilustración 3: Ratios financieros y rentabilidad de Rey Silo Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI

	31/12/2021
A. Rentabilidad	
Margen de beneficio (%)	-4,76
Estructura	
Ratio de solvencia	2,16
Ratio de liquidez	2,12
Ratios de autonomía financiera a medio y largo plazo	0,76
Coefficiente de solvencia (%)	36,27
Apalancamiento(%)	156,28

El ratio de margen de beneficio indica la rentabilidad de la empresa en relación con sus ventas. En este caso, el margen de beneficio para el año 2021 es de -4'76%. Un margen de beneficio negativo implica que la empresa está obteniendo pérdidas en sus operaciones en lugar de generar ganancias.

- En 2021, el ratio de solvencia fue de 2'16, lo que indica que la empresa posee activos suficientes para cubrir más del doble de sus pasivos a largo plazo. Esto indica una posición relativamente sólida en términos de solvencia.

- El ratio de liquidez fue de 2'12, lo que indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir más de dos veces sus pasivos a corto plazo. Esto refleja una buena capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos inmediatos.

- Los ratios de autonomía financiera a medio y largo plazo evalúan el grado en que la empresa se financia con recursos propios en comparación con el financiamiento externo. En 2021, fue de 0'76, lo que señala que la empresa depende en gran medida de fuentes externas de financiamiento para respaldar sus operaciones. Esto puede indicar una menor capacidad de la empresa para financiarse internamente y una mayor dependencia de la deuda o el capital externo.

- El coeficiente de solvencia muestra la proporción de recursos propios en relación con el total de pasivos de la empresa. Aproximadamente el 36'27% de los activos de la empresa están financiados con recursos propios. Un coeficiente de solvencia saludable sugiere una sólida estructura de capital y una menor dependencia de la financiación externa.

- El apalancamiento se refiere a la cantidad de deuda utilizada en la estructura financiera de la empresa en relación con los recursos propios. En 2021, el apalancamiento fue del 156'28%, lo que indica que la empresa ha utilizado un nivel significativo de deuda en comparación con sus recursos propios. Un mayor nivel de apalancamiento puede aumentar el riesgo financiero de la empresa.(SABI,2022)

En base al análisis anterior, se puede concluir que la empresa presenta una situación económica y financiera desfavorable en el año 2021. El margen de beneficio negativo indica que la empresa está obteniendo pérdidas en sus operaciones, lo cual es preocupante. Por tanto, se considera que la empresa cuenta con una capacidad financiera escasa pero mejorable.

Es crucial que se realice un análisis detallado de las causas detrás de estos resultados y se implementen medidas correctivas adecuadas para mejorar la situación económica y financiera. Además, es recomendable salir con una capacidad financiera reforzada para poder afrontar las exportaciones al mercado exterior y las posibles adversidades en su entorno. Por consiguiente, se debe considerar la gestión de la deuda y la búsqueda de soluciones financieras para fortalecer la posición financiera de la empresa a largo plazo.

2.2 Análisis externo

En nuestro proceso de internacionalización no debemos olvidar la esencia de nuestro modelo de negocio, es un producto artesanal con un gran valor añadido, dirigido al segmento alto del consumidor.

Las zonas geográficas que podríamos elegir son: América, África, Europa, Asia u Oceanía.

En cuanto a América, ya estamos en USA, incluso desde allí se puede atacar el mercado que de alto consumo pueda haber en otros países de la zona.

África: entendemos que el nivel de vida de la zona hace complicado que podamos obtener una gran demanda de nuestro producto.

Europa: ya lo estamos atendiendo desde la central, con varios países abiertos

Oceanía: entendemos que un país lejano tanto desde el punto de vista geográfico, como de cultura con zonas dispersas y poco pobladas y mucha extensión de terreno.

Por ello nos decantamos por Asia por ser mercado con zonas de gran potencial económico, y zonas muy pobladas. Para ello, analizamos el macroentorno de Asia, la zona de algunos de los mercados que le interesa a la empresa y donde aún no ha entrado. Primero, tenemos un análisis general de las variables macroeconómicas del continente para luego proceder a la preselección del mercado que nos llevará a un análisis más concreto del país elegido.

2.2.1 Análisis general del entorno de Asia

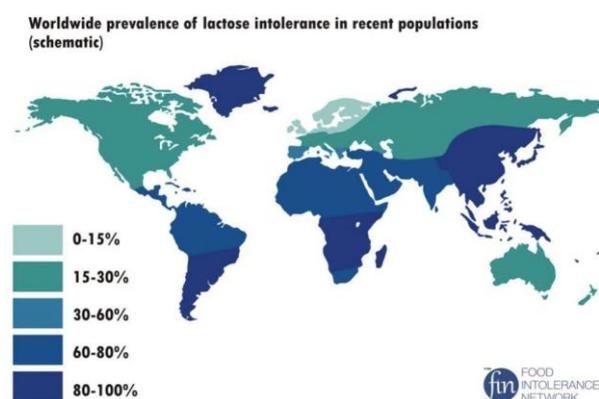
El macroentorno de Asia se ve influenciado por una serie de factores económicos, socioculturales, tecnológicos, político-legales, ecológicos y de calidad, que explican el desarrollo y las oportunidades en el continente. A continuación, se analizan estos factores:

Factores económicos: Asia cuenta con una gran diversidad económica, con países que van desde economías desarrolladas y altamente industrializadas, como Japón y Singapur, hasta economías en desarrollo, como India y países del sudeste asiático. Esta heterogeneidad económica implica diferencias en los indicadores económicos clave, como el empleo, el crecimiento del PIB, la inflación y la renta. En general, Asia ha experimentado un crecimiento económico sólido en las últimas décadas, impulsado por el comercio internacional, la inversión extranjera y el avance de sectores clave como la tecnología y la manufactura. El crecimiento demográfico en Asia y la inclusión de millones de personas en la actividad productiva asiática, en el consumo y en las redes de la economía global, representan posiblemente la transferencia de poder desde el mundo occidental hacia los países emergentes. Según el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, actualmente, el continente genera un tercio de la riqueza del planeta.

Factores socioculturales: Los factores socioculturales en Asia tienen un impacto significativo en el entorno empresarial y de consumo. La región presenta una diversidad de culturas, valores y comportamientos de consumo. Los países asiáticos muestran diferentes niveles de desarrollo educativo, cambios en la estructura familiar, patrones de consumo en evolución y una creciente conciencia sobre la defensa del consumidor. Además, el tamaño de la población y la distribución demográfica varían en toda la región, lo que influye en las oportunidades y desafíos para las empresas.

Cabe destacar, por otro lado, como dato de nuestro interés, que Asia se encuentra entre las primeras regiones con una alta intolerancia a la lactosa, que se debe principalmente a factores genéticos y evolutivos. La alta intolerancia a la lactosa en Asia también puede atribuirse a la menor tradición de consumo de productos lácteos en comparación con otras regiones. Las culturas asiáticas tradicionalmente han tenido dietas basadas en otros alimentos, como arroz, vegetales y legumbres, en lugar de productos lácteos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la intolerancia a la lactosa puede variar en diferentes países y grupos étnicos dentro de Asia, y que las tasas de intolerancia pueden ser más bajas en algunas poblaciones que en otras. En el siguiente mapa se puede observar la prevalencia que tiene la intolerancia a la lactosa en Asia frente al resto del mundo:

Ilustración 4: Prevalencia de la intolerancia a la lactosa en el mundo Fuente: Food Intolerance Network



Los valores sociales en Asia varían significativamente de un país a otro debido a la diversidad cultural y económica en la región. Aunque es difícil generalizar para todos los países asiáticos, se pueden identificar algunas tendencias y características comunes como la importancia que le dan a la familia, el énfasis en la educación, la orientación hacia el logro y el trabajo duro, el respeto por la autoridad y la armonía social y el enfoque en la comunidad y el bienestar colectivo. En términos de calidad de vida, la situación varía considerablemente en Asia. Algunos países como Japón, Singapur y Corea del Sur tienen altos estándares de vida, con sistemas de salud y educación bien desarrollados, infraestructuras modernas y altos niveles de seguridad. Sin embargo, también existen disparidades significativas, especialmente en países en desarrollo donde la calidad de vida puede ser más baja, con desafíos en el acceso a servicios básicos, niveles de pobreza, infraestructura limitada y problemas ambientales.

Factores tecnológicos: Asia es reconocida por su rápido avance tecnológico y su creciente capacidad de innovación. La región se destaca por la disponibilidad de personal especializado en áreas técnicas, así como por el desarrollo de infraestructuras y ecosistemas tecnológicos sólidos en muchos países. La adaptación al mercado y la inversión en investigación y desarrollo (I+D) son factores clave para el crecimiento económico y la competitividad en la región. Además, la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o la robótica está transformando diversos sectores económicos.

Factores político-legales: El entorno político y legal en Asia varía ampliamente, desde democracias estables hasta regímenes autoritarios. Los sistemas políticos, la estabilidad política, las políticas económicas, la legislación laboral, la política fiscal y la política exterior tienen un impacto directo en el clima de negocios y en la inversión extranjera en la región. (IMF,2016) Además, los acuerdos

comerciales internacionales y las relaciones diplomáticas también juegan un papel importante en el entorno político de Asia.

Factores ecológicos y de calidad: Asia se enfrenta a desafíos ambientales significativos, como la contaminación del aire y del agua, la deforestación, la pérdida de biodiversidad y el cambio climático. Sin embargo, también se están realizando esfuerzos considerables para abordar estos problemas a través de la implementación de políticas y regulaciones ambientales, el fomento de energías renovables, la conservación de recursos naturales y la promoción de prácticas sostenibles. Por tanto, los aspectos ecológicos y de calidad están ganando cada vez más importancia en Asia. Existen controles de calidad, auditorías medioambientales y normas que regulan la producción y el comercio de productos en varios países. Además, la legislación medioambiental está en constante evolución para abordar los desafíos relacionados con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. (Ecologistas en acción, 2006) El interés en los productos ecológicos y las prácticas empresariales sostenibles está en aumento, y las empresas se enfrentan a la presión para mejorar sus procesos y reducir su huella de carbono.

3 Selección de Mercados

3.1 Estrategia de Mercado

A la hora de plantear un nuevo proceso de internalización será interesante determinar cuál es la mejor manera de realizarlo, o centrando esfuerzos y recursos en desarrollar la actividad en un número reducido de mercados (concentración) o introducir el producto en el mayor número de mercados posibles. (Diario del exportador, 2018)

Sin duda el elemento esencial para la elección de la estrategia es la disponibilidad de recursos. En este caso, se trata de una empresa de reducida dimensión, con recursos económicos y humanos muy limitados. Hacer un esfuerzo de entrada en un país es lo suficientemente arriesgado como para no diluir la capacidad en varias apuestas a la vez. Con lo que parece lo más lógico concentrar esfuerzos en un único país, dejando para futuras aventuras una mayor expansión internacional.

A continuación, se presenta la preselección de mercados donde se realiza un análisis de la información de cada país preseleccionado para poder compararlos.

3.2 Preselección de Mercado

Vamos a estudiar dos países al ser los de mayor renta per cápita de la zona, Japón y Singapur

En las siguientes tablas, plasmamos toda la información actual de estos dos países. Para analizar el potencial del mercado, tenemos variables de carácter cuantitativo. Y, para analizar la accesibilidad y el riesgo del país, consideramos varias variables cualitativas.

Ilustración 5: Datos relevantes de los dos países Fuente: Datos macro expansión

						
Singapur						Japón
Cuentas Nacionales - Gobierno						
PIB anual [+]	2022	442.925 M€		4.020.892 M€	2022	PIB anual [+]
PIB Per Capita [+]	2022	78.574 €		32.123 €	2022	PIB Per Capita [+]
Tasa de desempleo [+]	IV Trim 2022	2,40%		2,40%	IV Trim 2023	Tasa de desempleo [+]
Parados [+]	IV Trim 2022	58 k		1.670 k	IV Trim 2023	Parados [+]
				1.246,7 €	2022	SMI [+]
				37.340 €	2022	Salario Medio [+]
 Impuestos						
Presión fiscal (%PIB) [+]	2021	12,60%		34,10%	2021	Presión fiscal (%PIB) [+]
IVA General [+]	01/01/2008	7,00%		10,00%	01/01/2020	IVA General [+]
Tipo máximo [+]	2020	22,00%		56,10%	2022	Tipo máximo [+]
Comercio						
Importaciones [+]	2021	343.473,4 M€		650.186,5 M€	2021	Importaciones [+]
Importaciones % PIB [+]	2021	95,92%		15,35%	2021	Importaciones % PIB [+]
 Socio-Demografía						
				8º	2015	Ranking global de envejecimiento [+]
Densidad [+]	2022	7.743		331	2022	Densidad [+]
Ranking Paz Global [+]	2023	6º		9º	2023	Ranking Paz Global [+]
				4.578,50	2017	Remesas recibidas (M.\$) [+]
% Inmigrantes [+]	2020	44,38%		2,20%	2020	% Inmigrantes [+]
% Emigrantes [+]	2020	6,13%		0,64%	2020	% Emigrantes [+]
Población [+]	2022	5.637.000		125.171.000	2022	Población [+]
Inmigrantes [+]	2020	2.523.648		2.770.996	2020	Inmigrantes [+]
Emigrantes [+]	2020	348.464		808.825	2020	Emigrantes [+]

A continuación, se presenta la preselección de mercados donde se realiza un análisis de la información de cada país preseleccionado para poder compararlos.

Sin duda se trata de dos países significativamente distintos. Japón es un país mucho más grande tanto en extensión como en PIB, apareciendo Singapur como una Ciudad-Estado con un PIB casi 10 veces menor. Nos parece interesante el nivel de renta percapita que en Singapur es el doble que en el país del sol naciente. Así mismo la ciudad-estado tiene mejores condiciones fiscales con una menor presión y con un menor IVA. Desde el punto de vista de las importaciones si bien Japón es 10 veces mayor que

Singapur solo importa el doble en valor absoluto. Lo que nos indica la mayor dependencia de la Ciudad de las importaciones.

Dato muy significativo y para nosotros entendemos muy importante es el porcentaje de inmigrantes. Casi la mitad de la población singapurense es inmigrante frente solo al 2,2% de Japón. Una población inmigrante por su propia idiosincrasia más dispuesta a la aceptación de novedades que la lugareña.

Las barreras no arancelarias que presenta cada mercado son:

Singapur:

- 8% impuesto de bienes y servicios (GST) en función del valor del CIF. - Certificado del registro en Singapore Food Agency (SFA).
- Registro de importadores de productos alimenticios procesados: permiso necesario para el despacho de aduanas (CCP), se obtiene a través de Networked Trade Platform.
- Certificado de sanidad veterinaria para productos de origen animal.

Japón:

- 8% impuesto de consumo (CST) y se aplica al consumo local el 1'78% incluido en la tasa impositiva general.
- Documento EUR-1 para certificar el origen de zona preferencial (importaciones).
- Certificado de Cuarentena de Importación para Productos de Origen Animal.
- Notificación de importación de alimentos y productos alimenticios.
- Certificado de sanidad veterinaria para productos de origen animal.
- Certificado de Contenido de Dioxinas.

3.3 Comparación de Mercados

Ilustración 6: Datos comparación de mercados Fuente: elaboración propia

CRITERIOS	Grado de importancia	VALORACIÓN MERCADO		PONDERACIÓN	
		Singapur	Japón	Singapur	Japón
Distancia Geográfica	9	3	4	27	36
Afinidad cultural	7	4	3	28	21
Tamaño del PIB	8	8	6	64	48
Poder adquisitivo per cápita	9	10	8	90	72
Riesgo País	7	9	9	63	63
Barreras Arancelarias de Entrada	10	10	3	100	30
Barreras Técnicas y cualitativas	10	8	6	80	60
Posibilidad de distribución física	10	10	9	100	90
Accesibilidad canales de distribución	9	10	6	90	54
Aporvechamiento ventajas competitivas	8	8	9	64	72
Imagen previa país de origen	10	9	10	90	100
Valoración del Made in Spain	7	10	3	70	21
Exportaciones españolas	9	3	10	27	90
Demanda Externa	8	8	9	64	72
Contactos existentes	10	9	7	90	70

Transparencia y corrupción	5	1	3	5	15
Facilidad hacer negocios	9	10	8	90	72
	Total			1.142	986

Las variables que se han considerado más importantes en el mercado de los quesos, en este caso, han sido, entre otras, las siguientes:

La distancia geográfica, ya que, es un producto agroalimentario que necesita conservarse y cuanto más lejos se transporte el producto más expuesto estará a riesgos de su deterioro y más caro será.

El poder adquisitivo per cápita, ya que, nuestro producto se trata de un queso gourmet que es consumido por personas que buscan diferencias respecto al producto estándar. Por ello requiere que se pague un mayor precio.

Las barreras cuantitativas y cualitativas, de las cuales, depende en mayor medida la exportación del producto. O, la imagen previa del producto “Made In Spain”.

El país seleccionado en la matriz de comparación ha sido Singapur, que reúne las características que se consideran más relevantes en comparación con el resto de los países preseleccionados, como se detallan a continuación:

o Distancia geográfica: Singapur se encuentra a una distancia considerable de Asturias, lo que implica mayores costes logísticos y tiempos de envío más largos. En este caso, se contrataría un transitario que se encargue de realizar el despacho de aduana y el transporte, más detallado en su respectivo apartado.

o Afinidad cultural: A pesar de que existen diferencias culturales entre España y Singapur, la población de Singapur tiene una apreciación por los productos gourmet y está abierta a la diversidad culinaria, lo que puede favorecer la aceptación de los quesos asturianos.

Si bien es cierto que en algunas partes de Asia existe una alta prevalencia de intolerancia a la lactosa, el consumo de queso en Singapur puede atribuirse a la diversidad cultural, la influencia occidental, el turismo y los cambios en los hábitos alimentarios. Aunque la intolerancia a la lactosa es más común

en Asia, no todos los habitantes de Singapur son intolerantes y existen diferentes tipos de quesos que pueden ser tolerados en diferentes medidas.

o Tamaño y evolución del mercado (PIB): El país cuenta con una economía desarrollada con un alto PIB per cápita, lo que indica un mayor poder adquisitivo y un mercado potencial para los quesos gourmet.

o Poder adquisitivo per cápita: Cuenta con uno de los mayores poderes adquisitivos per cápita del mundo, lo que sugiere que los consumidores tienen la capacidad económica para adquirir productos de calidad, como los quesos gourmet.

o Riesgo país: El país tiene un ambiente de negocios estable y una baja percepción de riesgo, lo cual es favorable para la exportación de productos.

o Barreras arancelarias y cuantitativas de entrada: Singapur es conocido por su apertura al comercio internacional y tiene acuerdos de libre comercio con numerosos países como España, lo que reduce las barreras arancelarias para la entrada de productos.

o Barreras técnicas y cualitativas: Tiene altos estándares de calidad y seguridad alimentaria, por lo que los quesos asturianos deberán cumplir con los requisitos correspondientes.

o Niveles de costo de actuación en el país: Singapur es un país con un alto nivel de vida y costos operativos, lo cual puede afectar los márgenes de beneficio.

o Posibilidad de distribución física: Singapur cuenta con una infraestructura logística bien desarrollada y eficiente, lo que facilita la distribución física de los productos.

o Accesibilidad a canales de distribución: Singapur ofrece una amplia gama de canales de distribución, incluyendo supermercados, tiendas especializadas, restaurantes y plataformas de comercio electrónico, lo que brinda oportunidades para llegar a diferentes segmentos de mercado.

o Aprovechamiento de ventajas competitivas: Los quesos gourmet de leche cruda pueden ofrecer una propuesta única y diferenciada en el mercado de Singapur, lo cual puede ser una ventaja competitiva.

o Valoración del "Made In Spain": España tiene una buena imagen en Singapur, y el "Made in Spain" suele asociarse con calidad y artesanía, lo cual puede beneficiar la comercialización de los quesos asturianos.

o Exportaciones españolas: Los importadores y distribuidores internacionales desempeñan un papel importante al proporcionar una selección diversa de quesos gourmet de diferentes países, incluyendo

España. Algunos de los principales competidores españoles posicionados en el mercado del queso gourmet singapurense son productores de queso manchego, queso de cabra, quesos azules o quesos regionales. En el mercado del queso gourmet de leche cruda en Singapur, hay varios productores españoles que han logrado establecer su presencia y ofrecen productos de alta calidad como Quesería Cultivo, Quesería Payoyo, Quesería La Antigua o Quesos Campoveja.

o Importaciones: nivel de importaciones de quesos gourmet, Singapur depende en gran medida de las importaciones para satisfacer la demanda de productos exclusivos y de alta calidad. La falta de producción local de quesos gourmet y la preferencia por una amplia variedad de opciones internacionales han llevado a un aumento en las importaciones de quesos gourmet en el país.

o Oportunidades: Singapur es un centro de negocios y un punto de entrada atractivo para expandirse a otros mercados de la región, lo cual puede generar oportunidades adicionales a largo plazo.

Por otro lado, los pros y contras del otro países estudiados en la matriz de comparación respecto al producto han sido los siguientes:

Japón

Japón se encuentra a una distancia geográfica menor que Singapur, pero a más de 10.000 km. Por ello se le da una puntuación algo mejor que s Singapur, pero sigue siendo baja. Unido a que la extensión del territorio es mucho mayor, tampoco nos ha permitido mejorar mucho su puntuación. Sin embargo, Japón es conocido por su aprecio por la gastronomía y la calidad, lo que podría ser una ventaja. Además, Japón tiene un mercado grande y desarrollado con un alto poder adquisitivo per cápita, pero también puede presentar barreras técnicas y arancelarias significativas.

Por tanto, de acuerdo con los resultados de la matriz y tras analizar cada una de sus variables, podemos observar que, entre los dos posibles países, el que más se adapta a las características del producto y donde mayores previsiones de venta se pueden llegar a tener es en Singapur, ya que, debido a su economía desarrollada, alto poder adquisitivo per cápita, imagen previa favorable de España, mercado en crecimiento y menores barreras arancelarias resulta considerablemente más atractiva que en el otro país.

millones de ellos son expatriados. Además, los residentes de Singapur tienen una alta esperanza de vida, siendo, en general, una población joven con alto poder adquisitivo, estilo de vida ajetreado y con gustos exquisitos y deseos de gastar más en productos alimenticios de primera calidad.

Factores económicos

Singapur se considera el primer centro financiero de Asia. Destaca por su economía estable y se considera el país más desarrollado y rico de Asia, se encuentra en el número 11 como posición en la lista de naciones con el mayor Producto Interno Bruto (PIB) y con una elevada renta per cápita, 66.176 USD en 2021. Se posiciona en el primer puesto entre los 166 países del ranking de EIU. Según Doing Business, respecto a la facilidad para hacer negocios, Singapur se encuentra en el 2º lugar entre los 190 países de la lista. Su ubicación estratégica, su infraestructura avanzada, su fuerza laboral capacitada y su ambiente empresarial favorable han atraído inversiones extranjeras significativas. (Doing Business, 2021)

Ilustración 8: Estado de la economía de Singapur. Fuente: Acess2Markets

 Economía	Estado Actual	Evolución
Economía Interna	Favorable	Positiva
Economía Externa	Favorable	Estable

El país basa su economía en diversas industrias, entre las que destacan el comercio, los servicios empresariales y financieros, la industria electrónica y de las telecomunicaciones, el turismo, la construcción naval y el transporte. Por el contrario, el sector agrícola tiene una participación insignificante en el PIB.(AM, 2021)

En la siguiente tabla se puede observar más detalladamente en qué sectores se basa la economía singapurense y cuáles son obtenidos del exterior por tener un menor peso en la estructura económica del país

Ilustración 9: Estructura de la economía de Singapur. Fuente: Ficha país de Singapur

ESTRUCTURA DE LA ECONOMIA (2021)		
	VALOR AÑADIDO BRUTO NOMINAL (%)	CRECIMIENTO REAL** (2020/2021)
TOTAL	100	7,2
I. Industrias productoras de bienes	25,8	12,9
Manufacturas	21,6	12,8
Construcción	3,0	18,7
Energía (utilities)	1,1	-
II. Industrias productoras de servicios	64,9	5,2
Comercio mayorista y minorista	17,6	4,3
Servicios empresariales	5,4	-
Servicios financieros y seguros	14,4	-
Transporte y almacenamiento	5,3	-
Información y comunicaciones	5,0	6,8
Alojamiento, alimentación y bebidas	1,2	4,0
Otras industrias de servicios	9,4	-
III. Propiedad residencial	2,8	-

A causa del reducido tamaño del país y de su falta de recursos naturales, Singapur depende en gran parte del comercio exterior. Es por ello por lo que alrededor del 90% de los productos alimentarios procede de las importaciones y, aproximadamente un 50% es reexportado. A esto se debe que sea un mercado sin aranceles ni altas barreras de acceso, excepto los requisitos que se han de cumplir para la entrada de productos, especialmente en el área sanitaria e impuestos a los productos alcohólicos, tabaco, vehículos y productos petrolíferos.

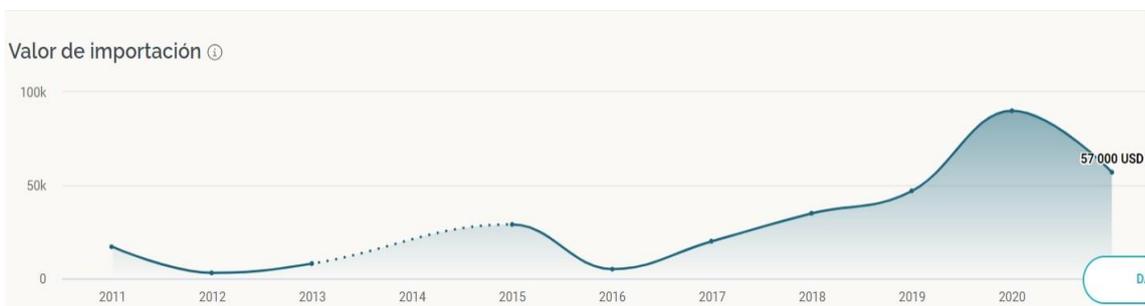
En el año 2021, el valor total del comercio de bienes, en términos de exportaciones e importaciones, superó los 763 mil millones de EUR. Las exportaciones alcanzaron los 404 mil millones de EUR, mientras que las importaciones ascendieron a 359 mil millones de EUR. Estos números representaron un crecimiento del 19,7% en comparación con el año 2020, retomando la tendencia ascendente que se había mantenido desde 2016, y que se vio interrumpida en 2020 debido a la desaceleración de la actividad, especialmente en el ámbito de las exportaciones, así como las importaciones, debido a las tensiones entre China y Estados Unidos (ICEX, 2022).

Los principales socios comerciales de Singapur, en términos de valor de intercambio de mercancías, son China, con un valor de 112 mil millones de EUR en exportaciones e importaciones; Malasia, con 88 mil millones de EUR; Estados Unidos, con 72 mil millones de EUR; y la Unión

Europea, con 70 mil millones de EUR.

Las importaciones globales de queso gourmet (con el código TARIC de nuestro producto, 040690) ascienden a un total de 8'8 millones de USD. Y las exportaciones españolas de queso gourmet en Singapur de 2017 a 2021 han supuesto un crecimiento del 35%, en el cual, se incluye el impacto negativo que ocasionó la pandemia en 2019, ya que, las exportaciones de 2020 siguieron en aumento como se puede observar en el siguiente gráfico.

Ilustración 10: Gráfico de la evolución de las importaciones españolas. Fuente: Acces2Markets



A finales de 2019, entró en vigor el Acuerdo de Libre Comercio entre la UE y Singapur que también debería favorecer la supresión de las barreras no arancelarias en el comercio entre España y Singapur, teniendo en cuenta sobre todo la protección de las Denominaciones de Origen y las Indicaciones Geográficas (I.G.) reconocidas. En la Agencia de Propiedad Intelectual (IPOS) de Singapur, se registran las I.G. y las D.O.P., donde ya hay registradas 138 I.G., de las cuales, cabe destacar que 26 de ellas son de origen español, entre las que se encuentra dentro de la categoría del queso, el Queso Manchego como D.O.P.

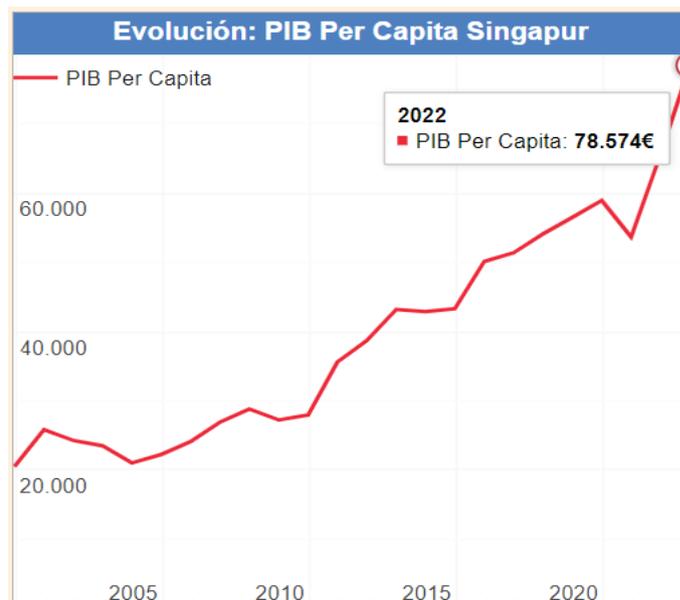
Por otro lado, el impuesto que se aplica similar al IVA en España es el GST que en la actualidad es un 8%, e incrementó a un 9% a partir del 2024. Y, la moneda es el dólar de Singapur (SGD), que, aproximadamente, 1€=1'46 SGD.

Por último, en este caso es interesante señalar que especialmente el sector de los productos gourmet se encuentra en constante crecimiento y expansión en el mercado singapurense, como los lácteos y los quesos que aunque no se consumen con tanta frecuencia como en Europa, al ser productos de alta gama en Singapur, esto hace que se comercialicen y se vendan en envases de porciones pequeñas en tiendas gourmet, supermercados de alta gama y restaurantes “fine dining”, como bien informa ICEX en una convocatoria de la feria Food & Hotel/Prowine Asia. (ICEX, 2024)

Ilustración 11: Datos económicos de Singapur.. Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro y Doing Business

Renta per cápita (2021)	66.176 USD (7º del mundo, FMI)
PIB per cápita (2022)	78.574 €
Tasa de paro (2021)	3'2%
PIB (2022)	442.926 M €
Crecimiento económico PIB (2022)	3'6%
Poder adquisitivo per cápita (2021)	106.000 USD
Facilidad para hacer negocios	2/190
Barreras arancelarias	0% (NMF y acuerdo preferencial)
Riesgo comercial	Bajo

Ilustración 12: Evolución del PIB per cápita en Singapur Singapur.. Fuente: Datosmacro



Factores socioculturales

Singapur es una sociedad multicultural y multirracial con una población diversa compuesta por chinos, malayos, indios y otros grupos étnicos. Por ello, los idiomas oficiales de Singapur son el inglés, el malayo, el mandarín y el tamil, aunque la Administración trabaja únicamente en inglés. El país valora la armonía social, la cohesión y la igualdad. La educación es altamente valorada, y el sistema educativo se considera uno de los mejores de la región. Además, Singapur tiene una fuerza laboral altamente educada y productiva, y se esfuerza por fomentar el aprendizaje continuo

y la adquisición de habilidades técnicas.

El país es una República Laica de carácter multirreligiosa, en la que se distinguen las religiones budista, musulmana, hindú y cristiana. Por tanto, por esta diversidad cultural que caracteriza a Singapur, debemos tenerla muy en cuenta a la hora de hacer negocios y comerciar con los clientes singapurenses.

Respecto al coeficiente GINI ,se puede observar en la siguiente tabla que la desigualdad es muy baja en Singapur, lo que, significa que los ingresos salariales se acercan a una igualdad casi total entre todos los habitantes. (OMC, 2023) Y, el Índice de Desarrollo Humano es bastante bueno siendo el noveno más alto del mundo. Estos indicadores nos muestran que comercializar productos gourmet dirigidos a personas con alto poder adquisitivo en Singapur es una buena opción, ya que, todos los habitantes se lo pueden permitir.

Ilustración 13: Datos sociales de Singapur . Fuente: Elaboración propia a partir de ficha país de ICEX Y Datosmacro

Coeficiente GINI (2021)	0'386
Índice de Desarrollo Humano (2022)	0'935 (el 9º más alto del mundo)
Tasa de alfabetización en mayores de 15 años (2021)	97'1% (98'5% de los hombres y 95'8% de las mujeres)
Porcentaje de población con educación secundaria o superior (2020)	58'3% (mayores de 25 años, 61'8% hombres, 55'1% mujeres)
Esperanza de vida en el nacimiento (2021)	83'9 años (81'5 años en los hombres y 86'1 en las mujeres)
Tasa de fertilidad (2021)	1'23 hijos por mujer
Tasa de mortalidad (2020)	5'8 por 1000 habitantes

Por otro lado, el consumo de queso en Singapur no se ve limitado por la prevalencia de intolerancia a la lactosa en Asia. La diversidad cultural, la influencia occidental y la disponibilidad de productos adaptados a las necesidades de los consumidores han contribuido al consumo de queso en esta zona. Además, Singapur cuenta con la industria del turismo en crecimiento, principalmente proveniente de Asia y Europa, con turistas deseosos de comprar productos importados.

Factores tecnológicos

Singapur se ha destacado en la adopción y la promoción de tecnologías avanzadas. Ha invertido significativamente en investigación y desarrollo, y ha establecido parques tecnológicos y centros de innovación para fomentar la colaboración entre empresas, universidades y centros de investigación. Su objetivo es llegar a ser la gran potencia tecnológica de Asia-Pacífico, por ello, la formación tecnológica es una de las mayores inversiones del país.

La ciudad-estado se ha posicionado como un líder en áreas como la tecnología financiera, la inteligencia artificial, la ciberseguridad y la infraestructura inteligente. Además, se centra especialmente en la innovación sanitaria para paliar el envejecimiento de la población, y en la innovación de vehículos eléctricos y autónomos para reducir las emisiones de gases.

También, el gobierno de Singapur ha implementado parques agro-tecnológicos como respuesta a la falta de terreno, con el objetivo de fomentar el cultivo intensivo mediante el uso de tecnologías avanzadas.

Factores políticos

Singapur es conocido por su estabilidad política y su gobierno eficiente. El país tiene un sistema político autoritario basado en el dominio del Partido de Acción Popular (PAP). El gobierno ha implementado políticas económicas coherentes, una legislación favorable a los negocios y ha promovido la integridad y la transparencia. (ICEX, 2024)

Además, Singapur mantiene relaciones diplomáticas sólidas con otros países y ha sido un defensor del libre comercio y la cooperación regional. Tiene relaciones cercanas con sus dos países vecinos, Malasia e Indonesia, las cuales han sido muy positivas en los últimos años.

Singapur mantiene un papel importante en la ASEAN, liderando iniciativas de colaboración en el ámbito comercial. Busca ser el centro de la ASEAN en la región, lo cual es crucial en el contexto geopolítico de la disputa entre China y Estados Unidos. A pesar de ser un país pequeño, el país se

posiciona a favor del respeto al Derecho Internacional, la libertad de navegación y la coordinación e integración de la ASEAN.

Participa activamente en el ámbito multilateral, siendo miembro activo de las Naciones Unidas y sus organismos. Además, forma parte de las principales instituciones financieras y económicas a nivel mundial.

Ha establecido varios acuerdos de libre comercio, entre ellos uno con la Unión Europea que comenzó a aplicarse en noviembre de 2019. Participa activamente en diversas reuniones y programas de colaboración establecidos con la Unión Europea, con el objetivo de fortalecer las relaciones entre ambas regiones.

El enfoque de las relaciones bilaterales que mantiene con España consiste en promover un incremento en el intercambio en todos los niveles, con el propósito de fortalecer la presencia de España en Singapur y despertar un mayor interés por parte de Singapur hacia España. Estas actividades se centran en los intereses económicos, comerciales e inversionistas.

Factores ecológicos y de calidad

Singapur ha enfrentado desafíos ambientales debido a su tamaño limitado y su alta densidad poblacional. Sin embargo, el gobierno ha implementado políticas ecológicas ambiciosas para abordar estos desafíos, como la gestión del agua, la energía sostenible y la conservación de la biodiversidad. Está dispuesta a enfocar sus inversiones en la educación de la nueva generación de estudiantes, ya que reconoce la creciente demanda mundial de la tecnología eólica y solar para conseguir reducir las emisiones y promover una economía circular.

Singapur también se ha esforzado por mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, proporcionando servicios de salud de alta calidad, una infraestructura moderna, un sistema de transporte eficiente y una planificación urbana bien diseñada.

. 3.5 Analisis del microentorno de Singapur

En base a un estudio de mercado del sector del queso en Singapur de ICEX (2022), se obtiene la información recogida en este apartado acerca del análisis específico de Singapur.

Análisis sectorial

Mercado:

- **Tamaño:** El mercado de Singapur tiene un tamaño relativamente pequeño, pero con una economía sólida y un alto nivel de consumo.
- **Tendencias:** Existe una creciente demanda por productos gourmet y de alta calidad. Los consumidores buscan opciones más saludables y están dispuestos a pagar por productos diferenciados.
- **Segmentos:** El mercado se segmenta en base a diferentes tipos de clientes, como hoteles, restaurantes, cafeterías y tiendas gourmet. También existen segmentos específicos según las preferencias de los consumidores, como quesos vegetarianos, orgánicos o sin lactosa.
- **Características:** Los consumidores en Singapur valoran la calidad, la procedencia y la autenticidad de los productos. También se preocupan por la presentación y la experiencia gastronómica.
- **Hábitos de compra y de uso:** Los consumidores suelen buscar información en línea y confiar en recomendaciones y opiniones de otros. Además, prefieren la conveniencia de comprar en tiendas especializadas y en línea.

Competidores:

- Posicionamiento: Existen varias marcas locales e internacionales que compiten en el mercado de quesos gourmet en Singapur. Algunas se enfocan en la producción local, mientras que otras importan productos de renombre.
- Cuotas de mercado: Las marcas internacionales suelen tener una mayor participación en el mercado, pero también hay espacio para marcas locales.
- Resultados económicos: Los resultados económicos de los competidores pueden variar, pero en general el sector de alimentos gourmet en Singapur es rentable.
- Estrategias de éxito: Las estrategias exitosas suelen enfocarse en la calidad del producto, la diferenciación, el marketing eficaz y la presencia en canales de distribución clave.

Canales de distribución:

- Canales existentes: Los quesos gourmet se distribuyen a través de tiendas gourmet, supermercados de alta gama, restaurantes y hoteles. También hay una presencia significativa de ventas en línea.
- Márgenes: Los márgenes de distribución pueden variar según el canal, pero generalmente existen márgenes significativos en el sector gourmet debido a la calidad y exclusividad de los productos.
- Ayudas al canal: Pueden existir acuerdos de promoción conjunta, descuentos por volumen, capacitación para el personal de ventas y marketing colaborativo entre los distribuidores y los fabricantes.

Proveedores:

- Principales proveedores: Los principales proveedores de quesos gourmet pueden ser productores locales de lácteos o importadores de marcas internacionales reconocidas.

- Niveles de concentración: El mercado de proveedores puede estar concentrado en unos pocos actores clave, tanto locales como internacionales.

Análisis competitivo:

- Atractivo del mercado: El mercado de quesos gourmet en Singapur puede considerarse atractivo debido a su crecimiento, la demanda de productos especializados, la rentabilidad potencial y la presencia de competidores.
- Barreras de entrada: Las barreras de entrada pueden incluir inversiones significativas en infraestructura y distribución, restricciones legales y la necesidad de construir una imagen de marca sólida.
- Poder de negociación de los clientes: Debido al amplio número de clientes en Singapur y la percepción de poca diferenciación entre los productos gourmet, los clientes pueden tener un mayor poder de negociación. Esto puede llevar a una presión para ofrecer precios competitivos y servicios adicionales para fidelizar a los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores: Con un número alto de proveedores y la disponibilidad de productos sustitutos, los proveedores pueden tener un poder de negociación considerable. Sin embargo, si el sector de quesos gourmet es estratégico para los proveedores y no es fácil encontrar alternativas, esto podría equilibrar el poder de negociación.

En 2021, Singapur importó \$111M en Queso, convirtiéndose en el importador número 53 de Queso en el mundo. En el mismo año, el queso fue el producto número 277 más importado en Singapur. Singapur importa Queso principalmente de: Australia (\$25,1M), Nueva Zelanda (\$19,3M), Estados Unidos (\$11,3M), Dinamarca (\$9,41M), y Francia (\$7,56M).

Los mercados de importación de más rápido crecimiento en Queso para Singapur Entre 2020 y 2021 fueron Nueva Zelanda (\$8,03M), Dinamarca (\$1,88M), y Reino Unido (\$1,66M). (OEC 2023)

. 3.6 Dafo

Debilidades

- Microempresa. Carencia de capacidad productiva: Necesidad de un departamento de

operaciones mayor para el mercado tan amplio al que se dirige.

- Estructura empresarial poco desarrollada, con reducido número de departamentos. Falta de empleados especializados en área de internacionalización, RRHH o marketing.
- Carencia de un plan de marketing formalizado.
- Carencia de una alta capacidad financiera.
- Producto no reconocido por la D.O.P. (Denominación de origen protegida) por no estar pasteurizado.

Amenazas:

- Probabilidad de que parte de la población rechace el producto por el riesgo que conlleva un producto sin pasteurizar
- Reacción de otros importadores

Fortalezas

- Larga experiencia exportadora.
- Marca patentada.
- Socios con valores muy afianzados sobre la persistencia y el esfuerzo empresarial.
- Fuertes aliados dentro del mundo de la restauración.
- Buena imagen y largo recorrido dentro del mercado más potente del mundo, EE. UU
- .- Muchos premios del mundo a sus quesos.
- Experiencia en asistencias en ferias de España y EE. UU.
- Promoción por parte de grandes cocineros asturianos.
- Largo recorrido empresarial que ha aportado conocimientos del sector.
- El producto se caracteriza por una gran diferenciación en el sector de los quesos.

- Largo proceso de elaboración y muy tradicional debido a las características del producto.

Oportunidades

- Mercado multicultural, con mayores opciones de clientes.
- Barreras para entrar en el mercado bastante reducidas y con muchas facilidades por el acuerdo bilateral con el mercado español.
- Crecimiento del mercado de los lácteos en el mercado

Gran valoración de los productos gourmets por los singapurenses.

- Mercado singapurenses de bajos recursos naturales que tiene que recurrir a las importaciones.

. 3.7 CAME

Para las debilidades:

- Reestructuración de la organización de la empresa: contratar especialistas en marketing e internacionalización (manteniendo la subcontrata de RRHH) y crear sus departamentos específicos, ampliar el número de queseros en el departamento de operaciones, manteniendo el proceso de elaboración artesanal y modificando el posicionamiento de las personas en el proceso para hacerlo más eficiente y efectivo (inspirado en el proceso de producción de Inés Rosales).
- Formalización de un plan de marketing dirigido por el especialista contratado y con la colaboración del actual encargado de promocionar la marca de la empresa, Pascual.
- Adquisición de un plan de financiación y ayudas vía ICEX para financiar la exportación del producto.

Para las amenazas:

- Creación de un plan de marketing que indique las ventajas de la leche cruda: su duración,

garantía de su salubridad y que es un producto no pasteurizable, todo marcado en el etiquetaje.

- Investigar y comprender las preocupaciones y percepciones del público en relación con los productos no pasteurizados, y desarrollar estrategias de comunicación para abordar esos puntos y generar confianza en el consumidor.

Para las fortalezas:

- Utilizar la experiencia exportadora y la marca patentada como ventajas competitivas para expandirse en el mercado.
- Aprovechar la buena imagen y el reconocimiento en el mercado estadounidense para impulsar la expansión y promoción del producto.
- Hacer uso de los premios recibidos y la participación en ferias para generar confianza y credibilidad en el mercado objetivo.
- Explotar el respaldo de los grandes cocineros asturianos y el consumo del producto por Obama como elementos de diferenciación y promoción.

Para las oportunidades:

- Aprovechar el acuerdo bilateral con el mercado español y las barreras reducidas para entrar en el mercado singapurense.
- Capitalizar el crecimiento del mercado de lácteos en Singapur y la valoración de los productos gourmets por parte de los consumidores locales.
- Destacar la escasez de recursos naturales en Singapur y la dependencia de las importaciones como una oportunidad para posicionar el producto como una opción premium y de alta calidad.

4 Formas de entrada

. 4.1 Selección de la forma de entrada

A través de la siguiente tabla trataremos de analizar las posibles modalidades de entrada en el país. Para ello determinaremos varios criterios que nos permitan evaluar cada una de las opciones de entrada en el mismo.

Estos criterios son:

- Control: determinará el nivel de control que sobre las acciones que se tomen en el país vamos a tener
- Costes fijos y costes variable: Veremos qué tipos de costes y su nivel para cada una de las opciones
- Inversión: determina el nivel de recursos económicos que tendremos que poner para poder acometer la entrada en el país
- Penetración: Determina el nivel de acceso al mercado en cada una de las maneras de entrar

Para ello veremos las distintas formas de entrar agrupadas en tres grandes grupos

- Acceso directo
- Acceso indirecto
- Acceso en grupo

Ilustración 14: Selección de la forma de entrada . Fuente: Elaboración propia.

<p>FORMA DE ENTRADA</p>	<p>Acceso Indirecto al mercado a través de distribuidor singapurense del canal Horeca y de tiendas gourmet, concretamente a restaurantes “fine dining” con esquinas “corner”</p>
<p>Solvencia y garantía de pago</p>	<p>Empresa sólida en el aspecto financiero y económico que pueda invertir en el país destino para promover y distribuir eficientemente los quesos gourmet en Singapur. Con un historial probado de cumplimiento en los pagos a proveedores y una buena reputación en términos de solvencia financiera que me aporte seguridad en la garantía de pago</p>
<p>Tamaño y composición de la empresa</p>	<p>Empresa de tamaño mediano a grande, con una estructura organizativa sólida, que tenga la capacidad de manejar un volumen significativo de productos y satisfacer la demanda del canal Horeca en Singapur</p>
<p>Gama de productos</p>	<p>Especializado en productos gourmet y de alta calidad internacionales, que incluya quesos artesanales y que esté familiarizado con quesos de leche cruda, importados especialmente de España y Europa</p>
<p>Régimen jurídico de la empresa</p>	<p>Debe cumplir con todas las leyes y regulaciones comerciales y fiscales establecidas en Singapur. Puede tener una estructura legal establecida, como una sucursal, una empresa de responsabilidad limitada (LLC) o una sociedad anónima (SA), según la legislación del país</p>

Experiencia en el mercado de destino	Con experiencia en el mercado de Singapur, familiarizado con las regulaciones y prácticas comerciales locales, que tenga un historial exitoso de operaciones en el país y una sólida red de contactos y relaciones comerciales establecidas
Almacenes	Cuenta con almacenes con capacidad adecuada para el almacenamiento y la conservación de los quesos gourmet, con instalaciones que cumplen con las normas sanitarias y de seguridad
Personal especializado y servicio post venta	con personal capacitado y especializado en la gestión de productos gourmet, como expertos en quesos o profesionales con conocimientos técnicos sobre los productos y su aplicación en el sector Horeca. Que posea un servicio postventa excepcional, incluyendo entrega puntual, asesoramiento y soporte técnico a los clientes, así como capacitación sobre los diferentes tipos de quesos y su uso en la cocina
Conocimiento del sector	Con un profundo conocimiento del sector de quesos gourmet, incluyendo las tendencias actuales, las preferencias del consumidor, los diferentes tipos de quesos y su origen, y la forma de presentación y maridaje con otros alimentos y bebidas
Cartera de clientes	Cartera de clientes consolidada en el canal Horeca y en tiendas gourmet, incluyendo restaurantes “fine dining” que cuenten con esquinas “corner”
Antigüedad en el mercado	Distribuidor con una presencia establecida y una trayectoria exitosa en el mercado de quesos gourmet en Singapur durante varios años
Prestigio	Que sea reconocido en el mercado por su prestigio y reputación en la distribución de productos gourmet de alta calidad
Volumen de negocio	Muestra un volumen de negocio significativo y un crecimiento sostenible en el sector

Atendiendo a la valoración anterior, creemos que la mejor forma de entrada para penetrar por primera vez en el mercado de Singapur sería mediante un acceso indirecto. De esta manera, iremos creando imagen de marca en el país, con una penetración media para poder irnos expandiendo poco a poco. Esta penetración se realizará mediante un distribuidor del canal Horeca y, a su vez, de tiendas gourmet, que ya tenga conocimiento suficiente del mercado y una larga trayectoria que favorezca a la comercialización del queso. Esto es importante, ya que, implantarse dentro de este mercado significa un esfuerzo porque, debido a la alta competencia y ser un mercado

maduro, está muy saturado y es de difícil acceso. Por lo tanto, un distribuidor nos facilitaría este proceso por su mayor experiencia en el mercado. Para ello, necesitaremos adaptar los recursos financieros para poder realizar esta inversión y cubrir los costes generados con el distribuidor, que no son muy altos.

Según el estudio de mercado de ICEX, este canal es uno de los accesos más usuales a la hora de dirigirse a los restaurantes. En concreto, los restaurantes “fine dining”, restaurantes dedicados a la alta cocina con productos gourmet de calidad, los cuales, pueden contar con esquinas “corner” donde comercializan las marcas de los productos que usan en su cocina. Gracias a la existencia de estas esquinas “corner”, no desaparecería la marca entrando por el canal Horeca, lo que, es importante para que el consumidor final singapurense conozca Raw Materials y nos puedan encontrar también en las tiendas gourmet.

Además, según recoge ICEX, los principales puntos de venta son los restaurantes españoles, los cuales, nos abre puertas a la hora de comercializar un producto gourmet ‘Made in Spain’, ya que, la marca España está poco reconocida entre los consumidores finales y sus importadores locales, así, se les hará llegar estratégicamente por esta vía preferiblemente. (ICEX,2023) Aunque, igualmente, las marcas españolas siguen expandiéndose en el sector y obteniendo cada vez mayor reputación por estar entre una de las comidas preferidas por los singapurenses que, sin embargo, al ser la mayoría distribuida por restaurantes, siempre están poco visibles para los habitantes, lo que conlleva ese bajo reconocimiento.

Por otro lado, en el mercado de quesos en Singapur, el canal HORECA ‘on trade’ tiene un mayor volumen de ventas comparado con el canal ‘off trade’, como bien se puede observar en la siguiente tabla obtenida del ICEX, en toneladas:

Ilustración 15: Volumen de ventas de los canales en Singapur. Fuente: Elaboración propia.

	2017	2018	2019
HORECA	4,6	4,7	4,9
Retail	3,4	3,5	3,6
Total	8,0	8,2	8,5

Es por eso, que la frecuencia con la que se va a dedicar la distribución de los quesos va a ser mayor a los restaurantes que a las tiendas gourmet. Por un lado, acordaremos con el distribuidor una distribución a corto plazo dirigida a los restaurantes y, por otro lado, se hará una distribución a medio plazo a las tiendas gourmet.

Las cantidades y formatos demandadas de queso se adaptarán según lo acordado con nuestro distribuidor, que es el que se hará cargo de transmitirnos toda la información acerca de las características demandadas de nuestro producto en el sector Horeca. (Cashology, 2023)

Por último, no se descarta la posibilidad de la comercialización online en un futuro que la empresa comience a estar más estable económicamente. Esta es una vía que está en crecimiento y que actualmente la cuota de mercado de las ventas online es de un 9%. Además, el comercio online es común entre los productos gourmets españoles en Singapur, donde existen tiendas especializadas online. Las más conocidas son The Cheese Shop, Delicia, Taninos, Gourmet Shop La Fromagerie o The Cheese Artisans. (Nielsen, 2019)

4.2 Perfil del socio/ intermediario

Con la siguiente tabla, tratamos de definir el perfil de distribuidor que nos interesa de cara a establecer un acuerdo de importación de nuestros productos

Ilustración 16: Perfil del distribuidor. Fuente: Elaboración propia.

Tipo de contrato	Contrato de distribución con CULINA
Productos	En principio, los productos que se verán afectados por la relación contractual serán dos tipos de queso del catálogo de la marca, existiendo la posibilidad de ampliar la gama de productos en un futuro cuando haya una mayor confianza y relación con el distribuidor. En este caso, el distribuidor solo podrá comercializar estos productos especificados en el contrato, sin tener el derecho de propiedad intelectual de estos
Exclusividad	No existe exclusividad territorial ni de producto, pudiendo distribuirse en cualquier zona de Singapur, previa comunicación con la empresa y especificación en el contrato. Dado que se trata de un producto premium con ventaja competitiva que lo distingue, su exclusividad para la distribución no resulta relevante
Forma y plazo de pago	Para asegurarse el cobro, se avalan las facturas con Cesce mediante un contrato de seguro. Además, se realizará un primer pago del 20% en el pedido de la mercancía y otro pago del 80% a contar desde el momento de la recepción de la mercancía. Mediante transferencia bancaria en euros.
Condiciones de entrega de la mercancía	Las condiciones de entrega se regirán según las reglas del Incoterm establecido FCA (Free Carrier)
Servicios e instalaciones	El comprador se encarga de coordinar el seguro de los productos y garantizar su almacenamiento y que este en buenas condiciones.

Participación en la promoción y publicidad de los productos	Ambas partes acuerdan colaborar en la promoción y publicidad de los productos. El exportador se compromete a proporcionar materiales de marketing, como catálogos, imágenes de productos y descripciones, para su uso en campañas promocionales en Singapur. Asimismo, el comprador se compromete a incluir los productos del exportador en sus actividades promocionales y publicitarias
Reparto de gastos	Los gastos están repartidos según el Incoterm FCA (Free Carrier)
Duración del contrato	El contrato tendrá una duración inicial de un año, a partir de la fecha de firma. Ambas partes podrán acordar una renovación del contrato cuando este finalice. Además, previamente podrá contar con un primer mes de prueba indicado específicamente en el contrato, si fuese el caso.
Causas de rescisión del contrato	El contrato puede ser rescindido por mutuo acuerdo entre ambas partes o en caso de incumplimiento grave de las obligaciones establecidas en el contrato por alguna de las partes

Respecto a las características descritas en el perfil del distribuidor, se ha elegido el distribuidor del canal Horeca “Culina”, líder y muy reconocido en el mercado que atiende tanto al canal Horeca como a tiendas gourmet de Singapur. Culina es un distribuidor especializado en ingredientes gourmet y productos de calidad superior. Se destaca por importar y distribuir productos frescos, carnes, quesos, mariscos, y otros productos gourmet de alta gama. (ICEX, 2022)

5 La oferta internacional: Política de Producto

5.1 Selección de la gama de productos

En el catálogo de quesos gourmet que ofrece Raw Materials, se encuentra una variedad de seis quesos, que se pueden clasificar en cuatro líneas diferentes: Raw Materials (compuesto por Raw Materials Blanco y Rojo), Raw Materials Máximo (que incluye el Máximo Blanco y el Máximo de Magaya), Raw Materials Besos (un solo producto formado por un pack de tres miniquesos de 40 gramos cada uno, en colaboración con los chefs socios) y Raw Materials Mama Marisa (variedad única de queso azul de la quesería). (Raw Materials, 2024)

Se ha valorado cada una de estas líneas según las características demandadas por el cliente final singapurense, y se ha llegado a la selección de una de ellas para comenzar a penetrar el mercado, descartando desde el principio sus mini quesos “Raw Materials Besos”.

No obstante, en un futuro se evaluará la posibilidad de ampliar la gama de productos a exportar. Realizando un exhaustivo estudio de la demanda del mercado del queso en Singapur e investigando distribuidores del canal Horeca y de tiendas gourmet de la zona, se ha podido conocer las características más comunes del producto demandado en este entorno.

El distribuidor debe tener conocimiento de la demanda del canal Horeca y de tiendas gourmet, e informar al vendedor de dichas características y encargarse de que el producto cumpla con los requisitos requeridos por el cliente final. Así pues, los restaurantes y tiendas gourmet de Singapur suelen buscar quesos de alta calidad y variedad producidos de manera artesanal y tradicional,

utilizando ingredientes de calidad y técnicas de maduración específicas. Se valora que tenga un origen y una historia auténtica, ya que, estos quesos son especialmente apreciados y añaden valor al producto en Singapur. Por otro lado, los sabores demandados suelen ser intensos y aromáticos, ahumados o envejecidos, con una textura distintiva como quesos de pasta blanda. Además, el tamaño, la presentación y el empaque también son importantes para los establecimientos en Singapur. Buscan un aspecto atractivo que refleje la calidad y el valor del producto con un empaque elegante y cuidado, y etiquetas informativas correctamente adaptadas a los requisitos del país. Respecto al tamaño, pueden preferir porciones individuales o tamaños más pequeños, entorno a los 250 gramos, para facilitar la presentación en platos u ofrecer opciones más accesibles para los clientes. Por supuesto, los quesos deben combinar bien con otros ingredientes locales y se deben adaptar a los gustos y preferencias culinarias de Singapur, por ejemplo, el picante es uno de los sabores principales en sus platos, entre otros.

Ilustración 17: Ventas a consumidor final por tipología de queso (en millones de SGD). Fuente: Estudio de mercado de Singapur, ICEX.

Tipo de queso	2016	2017	2018	2019	Cuota de mercado
Queso procesado	38,7	39,7	42,9	46	61,60%
Queso para untar	11,8	12,1	12,4	12,8	17,10%
Otro queso procesado	26,9	27,6	30,5	33,1	44,30%
Queso no procesado	25	26	27,2	28,7	38,40%
Queso duro	13,7	14,2	14,7	15,5	20,70%
Queso Blando	11,3	11,9	12,5	13,2	17,70%
Total	63,7	65,7	70,1	74,7	

Por otro lado, en la tabla 17, podemos observar que aunque el queso procesado es el más consumido en el país, el queso no procesado tampoco se queda atrás y tiene mucho peso en el sector también, presentando un 38'40% del total de las ventas, en concreto nuestro queso que se clasifica entre quesos blandos y duros no procesados están bien posicionados en la demanda singapurense, que además se encuentra en progresiva tendencia positiva de consumo. Los singapurenses cada vez conocen más tipos de quesos y están dispuestos a consumir más este producto. (Eurocarne,2012)

Teniendo en cuenta esta información, se ha decidido comercializar en el exterior la siguiente gama de productos de la quesería que, a continuación, se realiza una breve explicación de cada uno de los quesos y de por qué son opción para exportación a Singapur:

Raw Materials Besos que se han considerado buena selección para comercializar mediante un distribuidor a las tiendas gourmets y a los restaurantes singapurenses debido a su tamaño. El peso habitual de los quesos del mercado singapurense que suele observarse en supermercados y tiendas en restaurantes es en torno a unos 200-300 gramos para el consumidor final, por eso, estas piezas elaboradas en Raw Materials las hemos considerado que encajan más en la venta al por menor.

5.2 Estandarización/adaptación del producto

Al tratarse de un producto bastante estándar internacionalmente y, en consecuencia, también poder diversificar nuestros mercados exteriores, no hay que realizar muchas adaptaciones al producto en cuestión. En este caso, sólo deberíamos adaptar principalmente el etiquetaje, que es muy importante para que nuestro cliente nos elija a nosotros y no a nuestro competidor, por lo tanto, es nuestra característica más potente a la hora de atraer ventas. Es muy importante, en el caso de nuestro producto de leche cruda, hacer mención que se trata de un queso no pasteurizado, ya que, el comprador debe tener constancia de esta característica que hace que no pueda consumirlo determinados sectores de la población.

Como la imagen de España aún no es muy reconocida en Singapur, lo ideal sería que apareciese el origen en la zona de la etiqueta menos vistosa. Además, el idioma del etiquetado será en inglés, que es el idioma más hablado en la isla. También, se debería incluir el sello “Healthier Choice” tan reconocido y relevante para el consumidor singapurense, donde se resalta las características saludables y sostenibles de nuestro producto. (Ministerio de Sanidad, 2023) Y, para terminar, los ingredientes tienen que estar muy bien detallados porque es muy relevante en el sector agroalimentario singapurense este factor.

Según el departamento del gobierno de Singapur, la Singapore Food Agency (SFA), los requisitos generales para el etiquetaje deben incluir: el nombre o descripción del alimento, la lista de ingredientes, la información nutricional, la cantidad neta del producto, el nombre y la dirección de la empresa y el país de origen. No existe una posición determinada en el producto para colocar la información obligatoria que el etiquetado debe incluir. (SFA, 2023)

6 Política de comunicación

6.1 Marca

Singapur es un mercado muy desarrollado, pero también pequeño que, demanda la exclusividad en los productos consumidos. Por lo tanto, dentro de nuestro posicionamiento, además de la calidad, el carácter premium y ecológico son unas de las variables que se quiere reflejar en la imagen de marca de la empresa.

En la imagen corporativa internacional, lo ideal es que la simbología, la tipología y la marca de la empresa sea lo más unificado posible: nombre relacionado con el logotipo y el producto.

El nombre de la marca “Raw Materials, queso asturiano” siempre se ha mantenido a la hora de comercializar al exterior, por lo que, ya tiene un reconocimiento en EE.UU. y algunos países de Europa.. Por tanto, se mantendrá el nombre

Para registrar la marca en Singapur, se requiere seguir los siguientes pasos (SFA, 2024):

1. Búsqueda de disponibilidad de la marca a través del portal del Registro de Propiedad Intelectual de Singapur (IPOS).
2. Presentación de la solicitud de registro de marca ante el IPOS. Debe incluir el formulario de solicitud cumplimentado junto con el pago de las tasas correspondientes.
3. Especificación detallada del producto asociado con la marca en la solicitud de registro.
4. Adjuntar documentación que acredite la identidad del solicitante.
5. Una vez presentada la solicitud, realizar un examen a través del IPOS para verificar que cumple con los requisitos de registro de la marca.
6. Una vez aceptada la solicitud, se emite el certificado de registro de marca.

Todo este proceso será responsabilidad del distribuidor singapurense.

Por consiguiente, el logotipo, que incluye el nombre de la marca, se mantendría igual, pero con el cambio de la palabra “Cheese” incluido, y manteniendo los mismos colores, gris y verde, que en Asia significan estabilidad, poder, riqueza, pureza, etc. Todos adjetivos que casualmente caracterizan la marca gourmet.

6.2 Instrumento de Comunicación

Las técnicas de comunicación en las que nos vamos a basar van a ser de carácter tanto offline como online.

Guiándonos según nuestro tipo de producto y las necesidades y preferencias de nuestro cliente objetivo, el plan de comunicación offline se realizará mediante los instrumentos de promoción en puntos de venta, misiones comerciales y ferias. Y, a través del canal online, trabajaremos la página web corporativa, el posicionamiento SEO y las redes sociales.

- Misiones comerciales: Se realizarán visitas bianuales a Singapur a través de la organización ICEX, a principio y a final de año, en las que se aprovechará para estrechar vínculos con nuestro distribuidor y realizar un informe de las ventas anuales, además de, para explorar la evolución del mercado del sector quesero y poder estar al día de los cambios.
- Promoción en puntos de venta: Se aprovecharán los viajes a Singapur de las misiones comerciales para realizar catas anuales, dirigidas por el quesero y por el administrador en un encuentro con potenciales clientes y compradores, con la intención de que los distribuidores singapurenses puedan conocer el sabor de nuestros quesos y, así, poder generar nuevos clientes e incluso fidelizarlos.
- Ferias y eventos: La asistencia a ferias es la principal acción de promoción que se debe llevar a cabo para penetrar en el mercado de destino. La participación en ferias es tan relevante porque aporta conocimiento del sector y de la competencia, obtienes contacto directo con posibles nuevos distribuidores y clientes potenciales, absorbes información sobre el producto en el país destino (tipo de envase, precios, novedades, etc.) y generas una alta promoción de tu

empresa y del producto.

La feria más interesante a la que podemos asistir en Singapur es la Food and Hotel Asia (FHA), la más importante del sector de alimentación en el sudeste asiático (ICEX, 2021), con una periodicidad bienal. Según ICEX (2021) apunta, la presencia en la feria FHA es la mejor manera de presentación al sector de alimentación y HORECA, además de, ser una gran oportunidad para entrar en el mercado asiático.



- Página Web: La página web de la quesería, ya existente, se adaptaría para poder transmitir al cliente singapurense nuestra imagen de marca, que conozcan. Y valores que sigue la filosofía de la quesería. Para ello, traduciremos la web al inglés, e incluiremos opciones para cambiar de idioma al malayo. Agregaremos el subdominio “.sg” para poder posicionarnos en la web de Singapur, a un coste de unos 40€ anuales aproximadamente.
- Posicionamiento SEO y SEM: El posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) es el procedimiento de optimización del sitio web y su contenido para conseguir que se posicione en los primeros resultados de búsqueda de

los buscadores online.

La intención de la utilización de esta herramienta en nuestra estrategia de marketing es aumentar la visibilidad de la página web corporativa e incluso de la cuenta de Facebook de la quesería y LinkedIn, para atraer exclusivamente visitas de calidad, es decir, clientes potenciales que estén interesados en el producto o que estén relacionados con el sector. Se trabajará en constancia el sitio web para mantenernos actualizados a largo plazo y obtener buenos resultados.

- Facebook: Singapur es el país que más tiempo invierte en el uso de Facebook en comparación con otros países del mundo (Europa Press, 2011). Por esta causa, utilizaremos esta red social para captar la atención de nuevos clientes de interés y conseguir atraer tráfico a la página web corporativa de la quesería.
- LinkedIn Ads: LinkedIn Ads actúa como filtro segmentando el público al que va a dirigirse, según profesión, zona geográfica, intereses, edad, etc. En el caso de Raw Materials, se dirigirá a distribuidores del canal Horeca.

6.3 Presupuesto de Comunicación

Ilustración 18: Presupuesto de comunicación (anual). Fuente: Elaboración propia.

INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN	
Dominio web	40
Traducción página web (inglés y malayo)	1.450
Facebook Ads	1.000
LinkedIn Ads	1.060
SEO	0
Misiones comerciales (bianual)	13.020
Vuelo ida y vuelta (2 pax.) x 2	4.000
Hotel (10 noches x 2 pax.) x 2	6.000
Dieta (10 días x 2 pax.) x 2	2.000
Tarjetas de presentación (100 Uds.)	20
Transportes (10 días x 2 pax.) x 2	1.000
Catas y degustaciones anuales en puntos de venta	1.500
Feria FHA	15.192
Stand 9 metros cuadrados	5.742
Folletos/catálogos	550
Vuelo (3 pax.)	3.000
Transporte (3 pax.)	400
Alojamiento (3 pax.)	2.250
Dietas (3 pax.)	750
Comidas con clientes	2.000
Otros gastos	500
TOTAL	33.262€

Durante el primer año presupuestado, 2024, se incluiría todo lo necesario para darse a conocer en el mercado singapurense, como bien se ha detallado anteriormente. Sin embargo, en los siguientes años habría costes promocionales e instrumentos que se reducirían debido a que ya habremos abierto puertas en el mercado.

Para los siguientes ejercicios estimamos el siguiente presupuesto:

*Ilustración 19: Evolución del presupuesto en los tres años del plan de internacionalización por valor total).
Fuente: Elaboración propia.*

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
33.262 €	23.520 €	29.502 €

7. Política de precios

7.1 Transporte

El traslado de la mercancía hasta Singapur se realizará mediante transporte multimodal por grupaje en un contenedor de 20' refrigerado "Reefer". El transitario debe cumplir con la temperatura recomendada que asegure que la cadena de frío no se rompa, manteniendo el espacio requerido entre pallets para que refrigere correctamente y mediante consolidación de carga que se realizaría con otros productos compatibles para el transporte.

7.2 Gestión de cobro

La gestión de cobro en Singapur puede ser un proceso relativamente sencillo y eficiente debido a la sólida infraestructura financiera y legal del país.

Se avalarán las facturas con CESCE mediante un contrato de seguro para asegurar el

cobro de la mercancía. Además, se realizará un primer pago del 20% al efectuarse el envío de la mercancía al lugar acordado con el cliente y otro pago del 80% a contar desde el momento de la recepción de la mercancía. Y por un periodo de 40 días naturales. (Adyen, 2023)

7.3 Cobertura de riesgos

Considerando que Singapur se clasifica como un país de bajo riesgo comercial y que su riesgo político se encuentra en el grupo 1, no se establecerá un seguro para cubrir el riesgo país. Respecto al riesgo de cobro, como hemos nombrado anteriormente, se utilizará el medio de pago de transferencia bancaria, por lo tanto, se contratará un seguro de cobro vía CESCE por un coste de 1000 €. (CESCE, 2024)

7.4 Cálculo de precios internacionales

Ilustración 21: Precio internacional del queso gourmet en Singapur (en €). Fuente: Elaboración propia.

CONCEPTO	%	IMPORTE (unitario)	ACUMULADO
Precio de coste del producto	-	5'92 €	
Margen de Beneficio	50	2'96 €	8'88 €
Gastos de Intervención Bancaria	-	-	
Coste Seguro de Crédito	-	1000 € (0'83 €/ ud.)	9'71 €
Coste adecuación producto al mercado destino		0'50 €	10'21 €
Coste embalaje	-	0'20 €	10'41 €
Comisión Agente	-	-	
PRECIO EXW			10'41 €
Costes carga y descarga según proceda			
Transporte interno hasta lugar convenido = (para carga transporte internacional, incluido la gestión de documentación 50 € y aduana 55 €)		299'49 € (0'25 €/ud.)	10'66

Teniendo en cuenta que los clientes finales, los restaurantes y tiendas gourmet, venden 250 gramos de queso (la unidad) a un precio final aproximado de entre 34'50 € y 20 € , al distribuidor se le aplicaría un margen del 30 % sobre el precio final de venta del producto, por lo tanto, mi precio unitario final sería competitivo en el mercado considerando el margen del distribuidor y el de la empresa.

8 Plan económico

Ilustración 22: Plan económico del proyecto(en €). Fuente: Elaboración propia.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Unidades pedido mínimo anual	1.200	2.400	12.000
VENTAS EXTERIORES PREVISIONALES (EXW)	12.492	24.984	124.920
Coste de producción	7.104	14.208	71.040
MARGEN BRUTO	5.388	10.776	53.880
GASTOS DE ESTRUCTURA (COSTES FIJOS)	2.136	4.272	21.360
Transporte interno + gestiones	0,25	0,25	0,25
Coste seguro de crédito	0,83	0,83	0,83
Coste adecuación del producto	0,5	0,5	0,5
Coste embalaje	0,2	0,2	0,2
GASTOS DE VENTAS (COSTES VARIABLES)	33.262	23.520	29.502
Comunicación	33.262	23.520	29.502
SALDO DE EXPLOTACIÓN	-30.010	-17.016	3.018

En los dos primeros años se contemplarán pérdidas, que se considera una situación normal debido al inicio del proceso de internacionalización del queso gourmet en Singapur. Y, en el tercer año donde habremos abierto ya distribuciones por todo el país, se calculan unos beneficios de 3.018 € que significa una pequeña recuperación de la parte perdida en los dos primeros años, y que refleja una previsión con posibles mayores beneficios en los años siguientes de asentamiento en el mercado.

9 Conclusión

Extendiendo el análisis sobre la internacionalización de Raw Materials, podemos entender que este nuevo paso representa un avance positivo en su estrategia global. Inicialmente, la empresa incursionó en mercados europeos y estadounidenses con el respaldo de sus accionistas y su naturaleza internacional. Ahora, la decisión de expandirse hacia una nueva región geográfica con características culturales e idiosincrasias diferentes marca un hito significativo.

Esta nueva zona geográfica presenta desafíos únicos pero también oportunidades debido a su alto poder adquisitivo. Además, sirve como un primer paso hacia un mercado aún más amplio como el asiático. Al ingresar a un país de dimensiones reducidas, Raw Materials tiene la oportunidad de experimentar y aprender. Esta inversión inicial no conlleva un alto riesgo financiero, y aunque los resultados pueden ser modestos, la experiencia adquirida será invaluable.

Al explorar este nuevo mercado, la empresa puede desarrollar estrategias y prácticas adaptadas a las necesidades locales, lo que les proporcionará una ventaja competitiva cuando expandan sus operaciones a otros países. En resumen, esta iniciativa representa un valioso proceso de aprendizaje que potencialmente abrirá las puertas a oportunidades de crecimiento a largo plazo en el mercado global.

10 Declaración de uso de herramientas de IAG

Por la presente, yo, Lourdes de León, estudiante de Administración y Dirección de Empresas con mención Internacional de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin

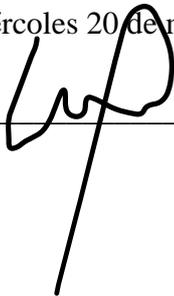
de Grado titulado " PLAN DE INTERNALIZACIÓN DE LA EMPRESA RAW MATERIALS", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: miércoles 20 de marzo de 2024

Firma: _____



11 Bibliografía

Achrysanthou. (2022, June 28). Los consumidores de Singapur están preparados para el marketing omnicanal. Nielsen. <https://www.nielsen.com/es/news-center/2019/singapores-consumers-ready-omnichannel-marketing/>

Adyen. (n.d.). Métodos de pago en Singapur. Adyen. https://www.adyen.com/es_ES/guias-metodos-pago/asia-pacifico/singapore

Allende, I. (2021). Quesos de la zona occidental de Asturias. Recuperado de <http://www.senderismoenasturias.es/quesocci.htm>

Axesor, (2023). Axesor, an Experian company. Recuperado de <https://www.axesor.es/ccs/registro/cesta/969A13C2-A289-4534-8395-D0998BB497EA>

Banco Mundial, (2023). Doing Business, midiendo regulaciones para hacer negocios. Recuperado de <https://archive.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/singapore>

Cabaño, P. (2016). El ministerio no quiere que exportemos nuestros quesos. Recuperado de <https://www.lne.es/opinion/2016/04/04/ministerio-quiere-exportemos-quesos-19594280.html>

CESCE, (2023). CESCE, seguros de tu éxito. Recuperado de <https://www.cesce.es/es/>

Comisión Europea, (2023). Access2Markets. Recuperado de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=040690&origin=ES&destination=SG>

Eafit, U. (n.d.). Singapur - Países - Centro de Estudios Asia Pacífico. <https://www.eafit.edu.co/centros/asia-pacifico3/paises/Paginas/asia-pacifico-singapur.aspx#:~:text=Singapur%20es%20un%20Estado%20isle%C3%B1o,por%20el%20estrecho%20de%20Johore.&text=El%20territorio%20comprende%20la%20isla,un%20gran%20N%C3%BAmero%20de%20islot.es>.

Empresa, (2023). Empresa. Recuperado de <https://www.empresa.es/empresa/madera-lopez-ernesto-000673138s/>

Europapress Portaltic, (2011). Los internautas de Singapur son los que más tiempo pasan en Facebook. Recuperado de

<https://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-internautas-singapur-son-mas-tiempo-pasan-facebook-20111003125533.html>

Expansión, (2023). Datosmacro, Singapur: EPA Encuesta de Población activa. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/singapur>

Food Intolerance Network, (2022). Worldwide prevalence of lactose intolerance in recent populations. Recuperado de <https://www.fedup.com.au/>

Gutián, J. (2020). Rey Silo, la reinención del queso asturiano. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20201204/6091102/rey-silo-reinencion-queso-asturiano.html>

ICEX, (2020). Estudio de mercado: El mercado del queso en Singapur. Recuperado de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/113/documentos/2020/06/documentos-anexos/DOC2020852857.pdf>

ICEX, (2022). Convocatoria Pabellón de España Food&Hotel Prowine Asia 2022. Recuperado de <https://www.icex.es/es/index>

Iberinform, (2023). Iberinform, crédito y caución. Recuperado de <https://www.iberinform.es/empresa/101613/madera-lopez-ernesto-000673138s#producto>

ICC, (2020). Incoterms 2020 transport obligations, costs and risks. Recuperado de <https://iccwbo.org/>

Instream Group, (2023). Genera valiosos clientes B2B en Singapur. Recuperado de <https://instreamgroup.com/es/export/singapur/>

Luxury Spain, (2016). Rey Silo, la quesería asturiana del chef José Andrés. Recuperado de <https://luxuryspain.es/rey-silo-la-queseria-asturiana-del-chef-jose-andres-2/>

Marketing. (2020, July 24). ¿Qué es el canal Horeca? - Cashlogy. Cashlogy. <https://cashlogy.com/es/que-es-el-canal-horeca/>

Ministerio de Asuntos Exteriores, (2023). Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Recuperado de <https://www.exteriores.gob.es/es/PoliticaExterior/Paginas/AsiaPacifico.aspx>

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, (2022). Ficha país: Singapur, República de Singapur. Recuperado de https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/SINGAPUR_FICHA%20PAIS.pdf

Palacios, R. M., (2023). Introducción a Incoterms 2020. Recuperado de https://gestor.institutocajasol.com/documentacion/ver_docu?curso=202500455&profesor=2823

Rey Silo, (2022). Rey Silo. Recuperado de <http://reysilo.nugrafic.com/>

RTVE, (2017). El queso español de los Obama. Recuperado de <https://www.rtve.es/play/audios/marca-espana/marca-espana-queso-espanol-obama/3927565/>

SABI, (2023). Base de datos SABI. Recuperado de <https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/home.serv?product=SabiNeo&>

SFA, (2020). A guide to food labelling and advertisements. Recuperado de <https://www.sfa.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/a-guide-to-food-labelling-and-advertisements.pdf>

Seguro de Crédito y Caucción - Cesce España. (n.d.). Cesce España. https://www.cesce.es/es/ld/productos/seguro-de-credito-y-caucion?CampaignId=7010X000000CoJj&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=seguros%20cesce&matchtype=p&device=c&ds_rl=129
