



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Plan de internacionalización de Llao Llao

Estudiante: Beatriz Tovar Blanco

Director: Prof. Santiago Urío

Madrid, Abril 2020

Resumen

El objetivo de este trabajo es definir el próximo plan de internacionalización de Llao Llao, empresa pionera en el sector del *frozen yogurt* en España. Para ello, se va a plantear la estrategia de internacionalización que debe llevar a cabo la empresa, culminando el estudio con la elección del país hacia el cual debe dirigir sus próximos pasos internacionales y la determinación del modo de entrada en el mismo.

Hoy en día, el mundo globalizado en el que vivimos ha sumado gran importancia a la necesidad que tienen las empresas nacionales de dar servicio a sus clientes de una manera global. Siendo la internacionalización uno de los pilares para el éxito de Llao Llao, y contando con la ventaja competitiva que presenta la empresa, nos encontramos ante un caso muy interesante para realizar el estudio.

Para el desarrollo del trabajo, se ha llevado a cabo, por una parte, un análisis externo del sector del *frozen yogurt* y, por otra parte, un análisis interno donde se han analizado las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de cumplir el primer objetivo del trabajo: definir la estrategia de internacionalización más adecuada. En cuanto a la determinación del país donde se deben dirigir los próximos pasos internacionales, atendiendo a los aspectos analizados durante todo el estudio y a través del apoyo de la herramienta PESTEL, se ha determinado que el país más adecuado es Alemania. Por último, en cuanto al modo de entrada, siguiendo el modelo de negocio de la empresa, clave para su éxito y expansión, se ha llegado a la conclusión que la mejor manera para entrar en el país es mediante las franquicias.

Palabras Clave: Llao Llao, internacionalización, *frozen yogurt*, globalización, estrategia

Abstract

The aim of this case study is to define the next internationalization plan of Llao Llao, pioneer company in the frozen yogurt sector in Spain. To this end, the internationalization strategy to be carried out by the company will be defined, culminating the study with the selection of the country towards which the company should direct its next international steps and the determination of the mode of entry.

Today, the globalized world in which we live has added great importance to the need for national companies to serve their customers in a global manner. Being internationalization one of the pillars for the success of Llao Llao and counting on the competitive advantage that the company presents, we are faced with a very interesting case to carry out the study.

For the development of the study, in order to define the most appropriate internationalization strategy, two analyses have been carried out: a first external analysis of the frozen yogurt sector, and a second internal analysis, where the strengths and weaknesses of the company have been analyzed. With regard to the determination of the country where the next international steps should be directed, taking into account the aspects analyzed during the whole study and through the support of the PESTEL tool, Germany has been determined as the most suitable country. Finally, regarding the mode of entry, following the business model of the company, key to its success and expansion, it has been concluded that the best option is through franchises.

Key Words: Llao Llao, internationalization, *frozen yogurt*, globalization, strategy

Tabla de contenido

1	Introducción	7
1.1	Introducción a la cuestión	7
1.2	Objetivo del trabajo	9
2	Estado de la cuestión	10
2.1	Helados Santini	10
2.2	Yogur Amazonas	12
2.3	Artisani <i>ice cream</i>	13
2.4	Conclusiones	14
3	Marco teórico	16
3.1	Análisis externo	16
3.2	Análisis interno	17
3.3	Estrategia de internacionalización	18
3.4	Elección del país	23
3.5	Modo de entrada	23
4	Objetivos y preguntas	28
4.1	Objetivos	28
4.2	Preguntas	28
5	Metodología	29
6	Análisis y discusión	32
6.1	Determinación de la estrategia de internacionalización	32
6.1.1	Análisis externo	32
6.1.2	Análisis interno	36
6.1.3	Definición de la estrategia de internacionalización	38
6.2	Elección del país	39
6.2.1	Criterios cualitativos	39
6.2.2	Análisis PESTEL	52
6.2.3	Conclusiones	56
6.3	Modo de entrada	57
7	Conclusiones y propuestas	59
7.1	Conclusiones	59
7.2	Propuestas	60

Índice de figuras

Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter	17
Figura 2: Matriz DAFO	18
Figura 3: Estrategias de internacionalización	20
Figura 4: Matriz de modos de entrada de Root.....	26
Figura 5: Análisis de las cinco fuerzas de Porter de Llao Llao	35
Figura 6: Matriz DAFO Llao Llao.....	36
Figura 7a: Evolución del consumo de yogur en Europa (EU15).....	41
Figura 7b: Evolución del consumo de yogur en Europa (resto de países).....	42
Figura 8: Evolución del consumo de yogur en Asia y Oceanía.....	44
Figura 9: Evolución del consumo de yogur en Oriente Medio.....	45
Figura 10: Evolución del consumo de yogur en América.....	46
Figura 11: Comparación global de ingresos del sector del helado	47

Índice de tablas

Tabla 1: Herramientas de análisis en estudios del sector.....	15
Tabla 2: Herramientas metodológicas por área de análisis.....	27
Tabla 3: Metodologías utilizadas en el análisis de Llo Llo.....	31
Tabla 4: Resumen del estudio global del mercado del yogur	49

1 Introducción

1.1 Introducción a la cuestión

Desde un punto de vista económico, los procesos de internacionalización de las empresas son clave para su supervivencia a día de hoy. Dada la relevancia del tema, se ha considerado muy interesante realizar un estudio sobre la internacionalización, concretamente aplicado a la empresa Llao Llao.

La globalización es un fenómeno que domina el mundo empresarial actual. La creciente interdependencia de los mercados está obligando a las empresas a buscar una mayor base de clientes en el exterior, para poder competir con las grandes multinacionales. Es aquí donde las entidades de menor tamaño tienen que ir un paso por delante para poder estar a la altura de las grandes corporaciones. La internacionalización de las empresas brinda muchas ventajas, sin embargo, hay que tener en cuenta los riesgos del proceso. Uno de los obstáculos más importantes a los que se enfrentan las empresas con deseos de sobrepasar sus fronteras nacionales, es la elección del país hacia el cual deben dirigirse. A la hora de decidir desarrollar sus actividades en el exterior, seleccionar el mercado de interés correcto es una decisión de crucial importancia. Tal decisión requiere información sobre los posibles países destino y una valoración estricta, que permita elegir finalmente la opción más adecuada. La correcta evaluación de las distintas opciones será la que determine, en gran medida, el grado de éxito o fracaso alcanzado en el mercado internacional (Berbel et al., 2012). Dada las controversias sobre el tema, y su exponencial importancia en un mundo cada vez más globalizado, se ha considerado el tópico un interesante tema de estudio.

La finalidad de elegir la empresa Llao Llao es, por un lado, el éxito que ha obtenido en los últimos años: en tan solo 36 meses desde su creación en 2009, la empresa logró posicionarse como franquicia líder del sector del *frozen yogurt* en España. Hoy, Llao Llao presume de ser la franquicia europea de *frozen yogurt* nº1 por implantación en el mundo (Llao Llao, 2020). Su rápida evolución se debe al modelo de negocio que sigue,

las franquicias, que son dirigidas mediante una gestión de negocio simple, lo cual suscita una alta rentabilidad. Por otro lado, la elección de la empresa Llao Llao ha sido respaldada por el propio producto que ofrece: yogur helado. Un producto que su CEO, Pedro Espinosa, asegura ser de máxima calidad, dietético, sano y a precios populares (Emprendedores, 2013). A él, se le pueden añadir *toppings* para crear hasta 11.300 combinaciones de helados personalizados, cubriendo todos y cada uno de los gustos de sus clientes. Además, en los últimos años la empresa ha aumentado la gama de productos que ofrece, sirviendo hoy batidos de yogur helado e incluso gofres con yogur helado, adaptándose a las épocas del año menos calurosas. Sin embargo, a pesar de esta adaptación de productos, Llao Llao siempre se ha mantenido fiel a sus valores, conservando en todo momento su especial preocupación por el consumidor: un cliente que está cada vez más concienciado por seguir unos hábitos alimenticios saludables. Esta alineación con las tendencias alimenticias actuales ha permitido a Llao Llao posicionarse en cabeza frente a otros productos ofrecidos por las grandes empresas tradicionales de helado o yogur, como Frigo o Danone, que están intentando hacerse hueco en el mercado. A pesar de esta amenaza, hoy en día, las que verdaderamente suponen un reto para Llao Llao son las franquicias de *frozen yogurt* como Smöoy o Yogurtlandia, que operan en su mismo negocio, a través de franquicias de bajo coste y tratando un producto en auge, el yogur helado. Dicho producto diferencial, elemento clave del éxito de Llao Llao, no es una fuente de diferenciación respecto a estas dos franquicias de *frozen yogurt*, que también usan el producto, pero sí que lo es frente a otras muchas opciones que usan helado de yogur.

Según los últimos datos, la empresa cuenta actualmente con más de 220 locales repartidos en 32 países en todo el mundo (Llao Llao, 2020). Sin embargo, sigue desarrollando planes de internacionalización con un objetivo claro: consolidarse en los países donde tengan presencia y seguir ampliando sus locales aún más tanto a nivel nacional, como internacional. “Llao Llao sigue creciendo en España y en otros países del mundo, pero cada vez somos más selectivos: exigimos ubicaciones *premium* y un buen perfil del candidato”, afirma el CEO de la empresa, Pedro Espinosa (Forbes 2017). En cuanto a la modalidad de los locales con los que cuenta la empresa en la actualidad, todos

los establecimientos son franquicias, a excepción de dos, de los cuales la empresa es dueña. Dicha estructura ha permitido a Llao Llao abrirse puertas a la expansión sin medida. Recientemente, y cumpliendo con su visión, la empresa anunciaba su presencia en los cinco continentes gracias a un acuerdo máster franquicia para entrar en el mercado australiano el verano de 2020. Llao Llao, referente para muchos en internacionalización masiva, sigue apostando por esta estrategia y buscando acuerdos cada vez más ambiciosos para lograr la mayor cobertura mundial posible (Llao Llao, 2020).

1.2 Objetivo del trabajo

En este contexto, el objetivo del trabajo es desarrollar el próximo plan de internacionalización que debe llevar a cabo la empresa, determinando qué estrategia seguir, hacia qué país dirigirse y mediante qué modo de entrada introducirse en dicho país. No existe una decisión correcta a la hora de entrar en un nuevo mercado, simplemente hay decisiones mejores o peores en función del riesgo que se quiera asumir y la rentabilidad que se espere obtener.

2 Estado de la cuestión

El presente apartado se centrará en realizar una revisión práctica de la situación actual en cuanto a los planes de internacionalización del sector. Para ello, se van a examinar tres casos de uso similares, donde se han llevado a cabo proyectos de expansión de empresas del sector o muy próximos. Tomando estos casos como referencia, se busca extraer un conjunto de elementos comunes a las estrategias empleadas en los mismos, para sentar las bases teóricas sobre las que se fundamentará el presente estudio, aplicado a la empresa Llao Llao.

2.1 Helados Santini

El caso de estudio de helados Santini¹ es un trabajo de fin de grado realizado por Joana Mafalda Tavares en el año 2015 (Tavares Ferreira, 2015). El estudio busca elaborar un plan de expansión de la marca, con el objetivo de crecer. Tras el análisis del mercado portugués y de otros mercados exteriores, se concluye afirmando que el mercado nacional es suficientemente interesante, y, por tanto, objetivo de expansión de la firma. Aunque no se trata de un caso de expansión internacional, si no de expansión dentro del propio mercado de origen, una parte importante del trabajo se centra en el análisis externo del mercado. Es esta sección del estudio la que aporta una mayor utilidad al caso de Llao Llao, ya que la metodología está muy alineada con lo que se busca plasmar en el presente caso.

La investigación hace uso de la herramienta de las **cinco fuerzas de Porter** (Porter, 1979), al considerarse una buena herramienta para analizar el mercado. El atractivo de entrada en un mercado está marcado por la estructura del sector y debido a la complejidad del mercado en el que Santini opera, esta herramienta es muy interesante. Los resultados del estudio sobre el mercado del helado en Portugal a través de las cinco fuerzas de Porter son los siguientes:

¹ Pequeña empresa de helados artesanos, creada en 2009 en Lisboa (Santini, 2020).

- **Poder de negociación de los consumidores:** se puede considerar moderado, ya que a pesar de que hay una gran variedad de heladerías con distintos rangos de precios y calidades, el producto de helados Santini es muy diferencial, lo que hace difícil cambiarse a otra marca.
- **Poder de negociación de los proveedores:** dada la naturaleza artesanal y el uso de productos de primera calidad, los proveedores tienen un poder de negociación moderado/alto.
- **Productos sustitutivos:** en el mercado del helado hay grandes amenazas de sustitución, marcadas por la gran variedad de postres² de una naturaleza similar en el mercado.
- **Amenaza de entrada:** aunque el mercado de los helados esté en fase de madurez y haya muchas marcas bien establecidas en Portugal, la tendencia reciente a comer productos sanos y naturales se ha visto notablemente aumentada en los últimos años, lo que podría representar una amenaza para los nuevos entrantes. Además, dicha amenaza está potenciada por los obstáculos tradicionales del sector: elevada inversión, capacidad productiva, compleja actividad de producción...
- **Rivalidad entre los competidores:** puede considerarse media/ alta, dependiendo de la categoría. Sectores menos explotados como el del helado artesanal y el del *frozen yogurt* operan a menor escala y tienen un menor número de competidores.

Persiguiendo su objetivo inicial de determinar si la empresa debía expandirse en el mercado portugués o buscar nuevas oportunidades en el exterior, el informe concluye que el mercado nacional es atractivo, y ello sirve a Santini para decantarse por expandirse en el mismo. A pesar de existir fuertes competidores locales como helados Artisani³, el mercado del *frozen yogurt* en Portugal está poco desarrollado, y por tanto sigue habiendo recorrido de expansión para nuevas empresas.

² Se considera al helado un tipo de postre en cuyo grupo hay una gran variedad de alternativas refrescantes que pueden ser sustitutos directos de los helados, y que, por tanto, suponen una gran amenaza.

³ Se estudiará en profundidad dicho caso en apartados siguientes.

2.2 Yogur Amazonas

Este segundo caso de estudio fue realizado por Katherine Lizeth Orquera en el marco de la elaboración de su tesis de final de grado en el año 2017 (Orquera Buitron, 2017). El objetivo del trabajo es diseñar el plan de negocio de la exportación de la franquicia Yogur Amazonas a Santiago de Chile. Aunque se trate de una empresa latinoamericana, con particularidades distintas en cuanto a la exportación comparado con las españolas, es de especial interés al tratarse de una franquicia, ya que, haciendo referencia a los datos de Llao Llao previamente expuestos, a excepción de dos locales de los cuales la empresa es dueña, el resto de los establecimientos son franquicias (Llao Llao, 2020). Por ello, resulta interesante estudiar el análisis que se realiza en este caso sobre el modo de entrada como franquicia y la elección del propio país de destino. Cabe destacar que el estudio no utiliza herramientas establecidas por autores anteriormente (como el análisis PESTEL o la matriz DAFO), si no que mezcla áreas de análisis de las mismas, para así crear sus propias herramientas de investigación.

En primer lugar, para el **análisis del país de entrada**, se realiza un estudio del mercado en Chile con el fin de estimar la demanda. Además de estadísticas sobre la población y sus patrones de consumo, se utilizan encuestas y entrevistas, con el fin de obtener una información más real. También se analiza la oferta, examinando los competidores existentes y sus respectivas cuotas de mercado, para identificar la oferta insatisfecha por el momento, público objetivo de la empresa. A partir de esta determinación, se exponen las estrategias de marketing para la venta de sus productos.

En segundo lugar, en cuanto al **modo de entrada en el país**, se concluye con la elección de la franquicia, tras haber evaluado las cuatro alternativas posibles según los estudios de Root (1994). La decisión final queda respaldada por la alta probabilidad de fracaso de seguir otras metodologías a las que no está habituada la empresa. Es interesante destacar que finalmente se selecciona el método de entrada siguiendo las líneas de expansión internacional históricas de la empresa, independientemente de haber realizado el estudio de las diferentes alternativas. Una determinado el modo de entrada, se exponen una serie

de elementos a considerar, destacando en primer lugar el marco legal del país. Es muy importante conocer bien la regulación tanto del país de origen como del de destino, antes de dar ningún paso adelante en la expansión. Las franquicias son un tipo de sistema de venta de productos con muchas peculiaridades que hay que tener en cuenta. Como segundo paso, tras haber validado los requisitos regulatorios, el estudio se centra en la determinación de la ubicación: para ello, tras determinar que el lugar idóneo sería un centro comercial, se realiza una comparación exhaustiva de dos centros en base a factores como la accesibilidad, el flujo de visitas y la competencia. Es importante destacar que, a la hora de elegir el país destino, los costes de la materia prima son algo básico a tener en cuenta, más aún considerando que en productos como el *frozen yogurt*, donde hay mucha competencia, la diferenciación a través de la calidad es clave.

2.3 Artisani ice cream

Por último, el tercer caso de estudio fue realizado por Matilde Sousa Lara en el año 2012, también con la finalidad de completar su proyecto de fin de grado (Sousa Lara, 2012). El objetivo del trabajo es la creación del plan de negocio de Artisani⁴ para su próxima estrategia de crecimiento. Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra todavía en sus primeras etapas en cuanto a procesos de expansión, y, tras la evaluación de diferentes opciones, se concluye que la franquicia es la mejor alternativa para la expansión futura de la empresa, ya que le permitirá crecer rápidamente sin hacer grandes inversiones.

Para llegar a dicha conclusión, en primer lugar, se realiza un **análisis de mercado externo e interno**. En cuanto al mercado externo, se estudia el entorno macro a través del análisis PESTEL (Aguilar, 1967), ya que es considerada la herramienta más útil para realizar dicho análisis. En cuanto al estudio de la industria específica del helado, se utilizan las herramientas de las **cinco fuerzas de Porter** (Porter, 1979) y el **ciclo de vida del producto** (Levitt, 1965), para analizar la posición ideal de la empresa. Con respecto

⁴ Empresa de helados portuguesa con muy buena reputación en el país (Artisani, 2019).

al análisis interno, se hace uso de la matriz **SWOT** (Humphrey, 2005)⁵.

En segundo lugar, se evalúan los distintos **modos de entrada** siguiendo el estudio de (Root, 1994). Además, se tiene en cuenta la necesidad de adaptación de la industria al modelo de negocio, elemento clave para su éxito. Usando de base el análisis de la industria previamente realizado y evaluando los diferentes modos de entrada, se concluye que el modelo de negocio de la franquicia es el más ventajoso para el negocio del *frozen yogurt*, y en concreto, para la empresa.

2.4 Conclusiones

Realizando una recopilación de los marcos teóricos que han utilizado otros autores en la determinación de sus planes de internacionalización en el sector, se puede observar que hay una serie de elementos comunes:

En cuanto al **análisis externo** del sector macro, se ha podido observar que en el primer caso helados Santini utiliza la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para analizar el mercado. En el caso de helados Artisani, la autora profundiza más el estudio, realizando un análisis a través de la herramienta PESTEL y del ciclo de vida del producto. Con referencia al **análisis interno**, como se ha observado en el caso de helados Artisani, la herramienta empleada es la matriz DAFO⁶.

En cuanto a la **determinación del país de entrada**, tal y como se ha expuesto en el caso de Yogur Amazonas, es importante realizar un estudio de mercado, para poder así determinar la demanda insatisfecha, la cual será el objetivo directo de la empresa. A pesar de que en el estudio no se emplea una herramienta pre-establecida, se realiza un análisis de la oferta y la demanda del sector en base a encuestas, entrevistas y análisis de

⁵ El razonamiento de la matriz fue diseñado durante los años 60-70, sin embargo, la publicación oficial de la misma se realiza en 2005.

⁶ SWOT en inglés.

competidores, que resulta muy útil para extraer conclusiones.

Por último, en cuanto al **modo de entrada en el país**, tanto helados Artisani como Yogur Amazonas, evalúan distintas alternativas, pero finalmente se decantan por el modelo de franquicia en ambos casos. A pesar de no utilizar un *framework* pre-establecido, evalúan aspectos regulatorios, legales y de ubicación para tomar una decisión fundamentada. En el estudio de helados Artisani, se tiene especialmente en cuenta la necesidad de alineación entre el modelo de negocio y la industria.

A modo de recopilación del presente apartado, la siguiente tabla recoge las herramientas principales utilizadas en cada uno de los casos de estudio.

Tabla 1: Herramientas de análisis en estudios del sector

	Helados Santini	Yogur Amazonas	Helados Artisani
Análisis externo del mercado	Cinco fuerzas de Porter		<ul style="list-style-type: none"> • PESTEL • Ciclo de vida del producto
Análisis interno del mercado			DAFO
Análisis del país de entrada		Factores de oferta y demanda	
Modo de entrada en el país		Matriz modos de entrada según Root	Matriz modos de entrada según Root

Fuente: Elaboración propia

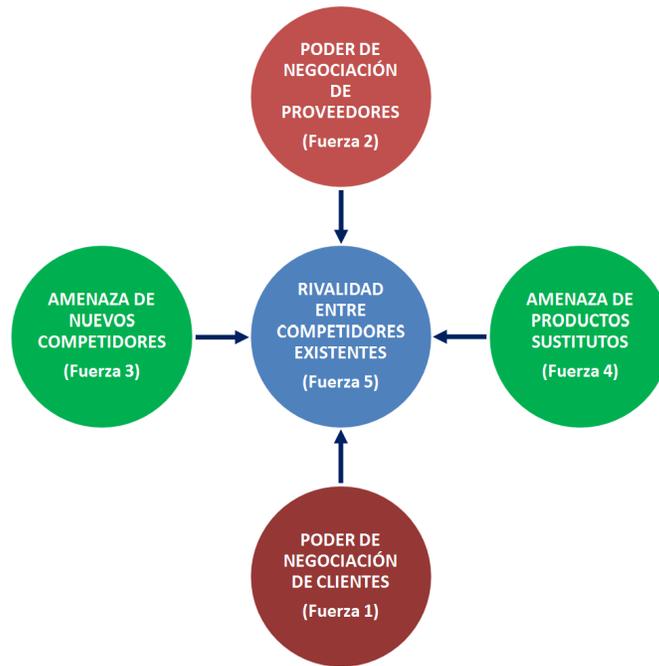
3 Marco teórico

Una vez señaladas las herramientas más comunes en el sector para el desarrollo de planes de expansión e internacionalización, el objetivo de esta sección es profundizar en dichas herramientas y analizar otros instrumentos que puedan ser de utilidad en esta materia. De este modo, el análisis y valoración de todas las herramientas teóricas disponibles, permitirá realizar una elección fundamentada de los instrumentos a utilizar en el presente estudio, que se detallará en apartados siguientes.

3.1 Análisis externo

El análisis externo del entorno de la empresa es un estudio primordial para poder conocer en profundidad la industria en la que opera y de esta manera, servir de apoyo para la toma de decisiones estratégicas en diferentes ámbitos. Para analizar la industria del sector del *frozen yogurt* se pueden utilizar diversas herramientas. En cualquier estudio, la herramienta más común para analizar el entorno es el **análisis PESTEL**, en el cual se estudian los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, del ambiente y legales, para entender de manera global la situación de la industria (Fahey et al., 1986). Como se ha podido observar el caso de helados Artisani utiliza esta herramienta, analizando también el ciclo de vida del producto para tener una visión completa. Otra herramienta muy común en el análisis externo de las industrias son las **cinco fuerzas de Porter** (Porter, 1979). Como se ha podido constatar en el apartado anterior, en el caso de helados Santini se hace uso de este instrumento. Tal y como se muestra en la figura 1, la herramienta analiza el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y, por último, la rivalidad entre los competidores existentes. A pesar de que ambos instrumentos, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter son muy eficaces en cuanto a la realización de un análisis externo de cualquier industria, las particularidades de cada sector hacen que la elección de una u otra sea más adecuada.

Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1979)

3.2 Análisis interno

Una vez analizado el entorno de la empresa, el siguiente estudio que se debe llevar a cabo es un análisis interno propio de la entidad, para lo cual existen también diversas herramientas. La más utilizada es la **matriz DAFO** (Humphrey, 2005), donde se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, tal y como se puede observar en la figura 2. Es importante destacar que la herramienta también incluye la separación entre lo interno y externo, para poder distinguir fácilmente qué elementos son competencia de la empresa y cuales lo son del entorno. El caso de Helados Artisani pone de manifiesto la utilidad de este instrumento, donde se emplea el análisis SWOT para realizar examinar los diferentes aspectos de la empresa.

Figura 2: Matriz DAFO



Fuente: Humphrey (2005)

Aunque no tan conocida, otra herramienta ampliamente empleada para la realización de análisis internos de las empresas es el modelo de las **7-S de McKinsey** (Waterman et al., 1982). Este modelo determina siete aspectos que tienen que estar alineados entre sí para que una empresa sea exitosa: su estrategia, estructura, sistemas, estilo, trabajadores, habilidades y valores compartidos. Debido a la creciente preocupación por los aspectos *soft* de las empresas, como pueden ser su cultura, valores y la integración de los trabajadores entre otros, esta herramienta ha ganado popularidad en los últimos años.

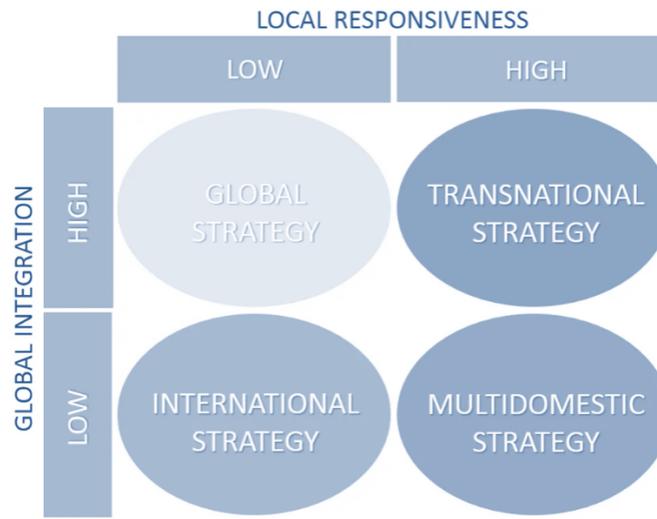
3.3 Estrategia de internacionalización

Una vez analizadas las distintas herramientas que se pueden emplear a la hora de realizar un análisis de la industria y de la propia empresa, es importante analizar las bases teóricas sobre las que se puede apoyar la estrategia de internacionalización a seguir. A pesar de no contar con referencias respecto a otros casos de estudio similares en el sector, es crucial determinar la estrategia de internacionalización de una empresa como puente entre el análisis de la misma, y la posterior determinación del país hacia el cual se orientará la estrategia internacional.

Actualmente, las empresas siguen enfrentándose a situaciones complicadas a la hora de elegir la estrategia de internacionalización a seguir. La cuestión fundamental para su determinación es encontrar el balance entre las presiones de integración global, traducidas en presiones de costes (*global integration*) y presiones de adaptación local (*local responsiveness*) (Bartlett, 1986). Las presiones de integración global hacen que las empresas busquen distintas geografías para lograr una mayor eficiencia en sus operaciones, aprovechándose de las economías de escala. Sin embargo, producir fuera conlleva un gran riesgo a través de la estandarización del producto. Cada país tiene su propia cultura, valores y gustos específicos, lo que implica diferencias en las preferencias de los clientes. La gran presión por la integración mundial conlleva una mayor necesidad de concentrar y coordinar las operaciones a nivel mundial. Por el contrario, la alta presión por la adaptación local implica una mayor necesidad de dispersar las operaciones y adaptarse a la demanda local. Estas dos presiones opuestas, integración mundial frente a la adaptación local, es lo que se conoce como dilema global – local, que plantea exigencias contradictorias a la estrategia internacional de una organización (Johnson et al., 2017).

En base a este dilema, la herramienta que mejor plantea las cuatro estrategias de internacionalización posibles es la **matriz de Bartlett y Goshal** (Bartlett y Goshal, 1998), donde se muestran las cuatro estrategias posibles en base a la integración global y la adaptación local. Tal y como se representa en la figura 3, la fusión de estos dos ejes da lugar a las estrategias internacional, global, multidoméstica, y transnacional, que a continuación se desarrollarán.

Figura 3: Estrategias de internacionalización



Fuente: Bartlett y Goshal (1998)

- **Estrategia internacional**

La estrategia internacional se caracteriza por tener **bajas presiones en cuanto a integración global y adaptación local**, por lo que no se centra en maximizar ninguna de las dos variables. Esto se traduce en un aprovechamiento de las capacidades, innovaciones y productos del país de origen en diferentes geografías (Barlett y Goshal 1998). Empresas que cuentan con capacidades distintivas y una reputación y marca sólidas, son las más aptas para emplear este tipo de estrategia. Un buen ejemplo es el caso de Google, el motor de búsqueda más utilizado en la web que centraliza sus actividades principales y su I + D en su sede de California. A nivel internacional explota sus capacidades con pequeñas adaptaciones locales, pero siempre respetando los idiomas y alfabetos de destino.

Aunque esta estrategia presenta numerosas ventajas, sobretudo en cuanto a la reducción de costes de adaptación, su visión de negocio tan centralizada en el país de origen corre el riesgo de quedarse atrás respecto a competidores locales con mayores adaptaciones al

mercado. Google por ejemplo tiene fuertes rivales en China (Baidu) y en Corea (Naver). Ambos son buscadores locales a gran escala, con mucho poder de mercado debido a un mayor conocimiento del perfil del consumidor local y un dominio superior del idioma (Johnson et al., 2017).

- **Estrategia global**

Se trata de una estrategia que **maximiza la integración global**. En ella, el mundo es visto como un mercado con productos y servicios estandarizados que explota plenamente la integración y la eficiencia en las operaciones. El objetivo es captar economías de escala a través de la descentralización de operaciones a geografías más rentables económicamente. Sin embargo, para un mayor control, el conjunto de actividades se monitoriza de forma centralizada desde la sede central. Una estrategia global es más beneficiosa cuando la estandarización aporta beneficios sustanciales en cuanto a una reducción de costes o una mejora de la calidad y cuando las necesidades de los clientes son relativamente homogéneas en todos los países (Johnson et al., 2017).

Hoy en día la estrategia global es muy común, sobretodo en las grandes multinacionales. Sin embargo, la reducida flexibilidad debido a la estandarización de esta estrategia limita las posibilidades de adaptar las actividades y los productos a las condiciones locales llevando a muchas empresas, entre ellas IKEA, a realizar pequeñas modificaciones en sus productos con el fin de adaptarse a los gustos locales (Rugman y Hodgetts, 2001). Esta pequeña adaptación, supone una orientación hacia la estrategia transnacional, donde el peso de adaptación local es mucho mayor.

- **Estrategia multidoméstica**

La estrategia multidoméstica busca **maximizar la adaptación local**. Dejando de lado las presiones globales, dicha estrategia trata de manera independiente a cada país, para centrarse al 100% en los perfiles de consumidores específicos en cada geografía. Existe poca coordinación a nivel internacional, ya que no se considera una fuente de ventaja competitiva, y esto convierte a la organización en un conjunto de unidades relativamente

independientes. Ello supone renunciar a la explotación del potencial máximo de economías de escala, aprendizaje y localización que pudiesen resultar factibles (González y Tato, 2016).

Este enfoque es común en industrias donde hay grandes beneficios debidos a la adaptación local, como por ejemplo las industrias de alimentos y productos de consumo. Empresas como Nestlé utilizan esta estrategia, ofreciendo por ejemplo un enfoque único de marketing y ventas para cada uno de los mercados en los que opera (Johnson et al., 2017).

- **Estrategia transnacional**

Completamente opuesta a la estrategia internacional, la estrategia transnacional es la más compleja, ya que trata de **maximizar tanto la adaptación local como la integración global**. Su objetivo es unir las principales ventajas de las estrategias multidomésticas y globales, minimizando sus desventajas. Este fenómeno se conoce como *glocalisation*. La coordinación no está centralizada en el país ni dispersa en el extranjero, sino que fomenta el flujo de conocimientos desde donde procedan las ideas y las innovaciones. La principal ventaja de esta estrategia es su capacidad para apoyar la eficiencia y la eficacia y, al mismo tiempo, poder atender las necesidades locales y aprovechar el aprendizaje en todas las unidades (Johnson et al., 2017).

General Electric⁷ es un buen ejemplo de estrategia transnacional, ya que hace hincapié en el intercambio de ideas sobre eficiencia, capacidad de respuesta al cliente e innovación más allá de sus fronteras geográficas. Esta reciprocidad de conocimientos tiene doble beneficio: por un lado, la integración global al reunir conceptos de distintas zonas geográficas y, por otro lado, la adaptación local, ya que las ideas aportadas desde los distintos países están fundamentadas en cada cultura (Immelt et al., 2009).

⁷ Compañía industrial líder a escala global.

Cabe destacar que, debido a la globalización y a la constante integración acelerada de los mercados en los últimos años, la estrategia transnacional es cada vez más necesaria. Sin embargo, la complejidad que supone encontrar el equilibrio entre global y local es un gran obstáculo para las entidades que siguen luchando por alcanzar este objetivo. Empresas como el gigante suizo-sueco ABB, que en su día fueron identificados como el ejemplo perfecto de estrategia transnacional, se han encontrado con grandes problemas en los últimos años en cuanto a la aplicación de dicha estrategia (Bartlett et al., 1998).

3.4 Elección del país

Una vez analizadas las herramientas teóricas existentes para determinar la estrategia de internacionalización a seguir, el siguiente paso es sentar las bases teóricas para la elección del país hacia el cual la empresa se va a dirigir. Como se ha visto en el caso de estudio de Yogur Amazonas, se emplea una combinación de elementos que son de relevancia para esta determinación. Sin indicarlo explícitamente, se mezclan aspectos de la herramienta **PESTEL**, una de las más comunes para este tipo de análisis. Mediante esta herramienta, se analizan los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales (Fahey et al., 1968). Todos ellos son elementos fácilmente medibles y comparables, lo que facilita en gran medida la comparación entre los distintos países. Otra herramienta muy común en este tipo de análisis es el **marco CAGE**, que busca encontrar la mayor coincidencia entre países y empresas según cuatro dimensiones de distancia, reflejadas por las letras de esta sigla (Ghemawat y Siegel, 2011). Así, el marco CAGE enfatiza la importancia de la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica.

3.5 Modo de entrada

Por último, hay que sentar las bases teóricas del modo de entrada en el país seleccionado. Tal y como se ha expuesto en el caso de Yogur Amazonas, el estudio menciona que la

estrategia de entrada elegida es la franquicia, tras haber evaluado distintas alternativas según Root y siguiendo las líneas de expansión históricas de la empresa. La matriz de modos de entrada de Root pone de manifiesto la existencia de cuatro modos principales: exportación, licencias o franquicias, alianzas estratégicas o *joint – ventures*, y subsidiarias propias.

El método de **exportación** es normalmente el primer modo de entrada que utilizan las empresas para introducirse en nuevos mercados. Es el método más sencillo y tradicional, atractivo por su coste bajo y por el poco nivel de riesgo que conlleva. Permite a las empresas abrirse a mercados mucho más extensos que los domésticos, simplemente superando barreras geográficas, aduaneras y particularidades específicas de los países (Peris-Ortiz et al., 2013). Sin embargo, entre las desventajas de este modo de entrada, podemos encontrar los altos costes de transporte, las barreras al comercio en forma de tarifas impuestas por los países e incluso la existencia de otros destinos con costes más bajos de manufacturas (Urío, 2020).

Otro método de entrada muy común es a través de **licencias**. Mediante esta modalidad, se establece un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, a través del cual la empresa de origen concede a la empresa extranjera el derecho de utilizar distintos activos intangibles⁸ de su propiedad, durante un periodo de tiempo fijado, a cambio de un pago fijo inicial o periódico. De esta manera, la empresa con deseos de internacionalización se ahorra costes y riesgos asociados con la apertura en un nuevo mercado, así como otras barreras de inversión. Sin embargo, al ser una concesión, la empresa extranjera no cuenta con el *expertise* completo y por tanto no suele poder explotar al máximo las ventajas de la concesión de activos intangibles (Peris-Ortiz et al., 2013).

⁸ Entre ellos se concede el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada o cualquier otro activo intangible.

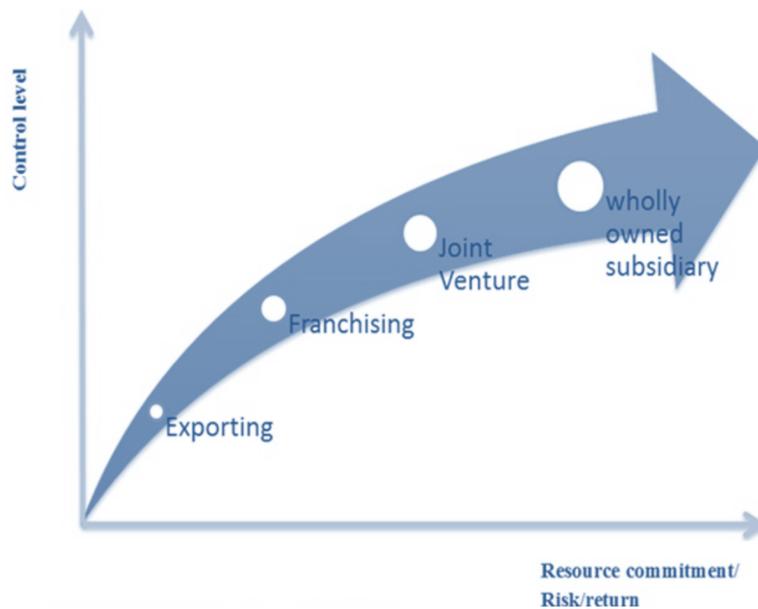
Una variación muy común de la licencia es la **franquicia**, que constituye uno de los métodos de entrada en nuevos países más común hoy en día, especialmente en el sector alimenticio. Las franquicias son un tipo de licencia particular, donde además de conceder el uso de los activos intangibles acordados, la empresa franquiciadora provee a la empresa franquiciada de un producto (franquicia de producto), o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta (franquicia de montaje del negocio). Así, la empresa franquiciada está obligada a seguir un método estandarizado establecido por la empresa franquiciadora. Es un método que permite brindar ventajas en cuanto a coste bajo y nivel bajo de riesgos, pero que supone una adaptación estricta a lo establecido por la empresa máster franquicia (Urío, 2020).

Además de estos métodos, existen otros basados en acuerdos de cooperación contractuales, como pueden ser las **alianzas estratégicas** o las **empresas conjuntas** (*joint-ventures*). Las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos entre competidores actuales o potenciales. Una alianza estructurada, es lo que se conoce como *joint-venture*. Las *joint-ventures* están basadas en la creación de una nueva empresa o en el intercambio de acciones, propiedad de dos o más empresas independientes. Se trata de una inversión directa realizada por ambas entidades, por lo que se asume un mayor riesgo comparado con los otros métodos de entrada. Al involucrar a dos empresas (normalmente una establecida en el país de origen), existen unos beneficios mucho mayores en cuanto a la explotación de las capacidades locales, permitiendo explotar las ventajas competitivas en una mayor medida. Además, el riesgo, aunque mayor, es compartido entre las dos empresas. Sin embargo, involucrarse en un negocio conjunto puede dar lugar a problemas de control y conflictos de intereses, generando tensiones perjudiciales para el negocio (Urío, 2020).

Por último, otro método de entrada es a través de **subsidiarias propias**. Al estar 100% controladas por una única empresa, ésta tiene el control total sobre el proceso de internacionalización, pero también asume el riesgo total. Es una opción más atrevida, propia de grandes empresas con la posibilidad de incurrir altos niveles de riesgo.

Como conclusión, cabe destacar que, a la hora de decidir el método más conveniente para afrontar la internacionalización, se deben comparar las distintas alternativas, buscando optimizar el nivel de control y el nivel de riesgo que la empresa desea asumir. De este modo, se pueden clasificar las estrategias anteriormente descritas en base a estos dos factores, tal y como muestra la imagen a continuación.

Figura 4: Matriz de modos de entrada de Root



Fuente: Adaptado a partir de Root (1994)

A modo de recopilación del apartado, la siguiente tabla recoge el conjunto de herramientas existentes para realizar los análisis pertinentes en el presente caso de estudio.

Tabla 2: Herramientas metodológicas por área de análisis

Área de análisis	Posibles herramientas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PESTEL • Cinco fuerzas de Porter
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz DAFO • 7-S de McKinsey
Estrategia de internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz Bartlett y Goshal • Análisis sin <i>framework</i>
Elección del país	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PESTEL • Marco CAGE
Modo de entrada en el país	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de modos de entrada de Root • Análisis sin <i>framework</i>

Fuente: Elaboración propia

4 Objetivos y preguntas

Una vez analizado el estado de la cuestión actual y expuesto las bases teóricas existentes para el presente estudio, este apartado se centra en definir los objetivos y preguntas que se pretenden abordar con el análisis.

4.1 Objetivos

El presente trabajo tiene tres objetivos principales:

1. Definir cuál es la estrategia de internacionalización que Llao Llao debe seguir.
2. Definir el país de destino hacia el cual Llao Llao debe orientar sus próximos pasos internacionales según este estudio.
3. Definir el modo de entrada en el país seleccionado.

4.2 Preguntas

Para lograr conseguir los objetivos propuestos, hay que dar respuesta a tres preguntas:

1. ¿Qué estrategia de internacionalización debe Llao Llao seguir?
2. ¿Hacia qué país debe Llao Llao dirigirse?
3. ¿Cómo entrar en dicho país?

5 Metodología

Tras haber establecido los objetivos que se pretenden cumplir y las preguntas a las que se pretende dar respuesta, este apartado se centrará en definir, seleccionando entre todas las herramientas planteadas, cuáles son las bases teóricas que permiten cumplir con los objetivos que se acaban de establecer, y que, por tanto, serán las empleadas en el apartado de análisis a continuación.

Como un primer acercamiento a la determinación de la estrategia de internacionalización a seguir, se realizará un análisis exhaustivo que se puede dividir en dos grandes ramas de estudio: análisis externo y análisis interno.

Por un lado, para la realización del **análisis externo** del entorno, se utilizará la herramienta de las **cinco fuerzas de Porter** (Porter, 1979). Se ha elegido esta herramienta en base a las conclusiones extraídas del estado de la cuestión. Concretamente en el caso de helados Artisani, se ha visto reflejado que se trata de una herramienta muy útil para analizar el nivel de competencia existente en la industria, aspecto clave a tener en cuenta a la hora de afrontar la internacionalización. A pesar de existir otras herramientas que profundizan más en otros aspectos, como puede ser el análisis PESTEL (Aguilar, 1967), debido al carácter suplementario de este apartado, no siendo el foco principal del trabajo estudiar la industria del *frozen yogurt*, realizar cualquier otro análisis más extenso sobre este tema trasciende el objetivo del estudio.

Por otro lado, con respecto al **análisis interno** de Llao Llao, se profundizará en su modelo de negocio y destacarán sus aspectos diferenciales, que supongan una ventaja competitiva en el proyecto de internacionalización. A pesar de existir numerosas herramientas para este tipo de análisis, tomando como referencia otros casos aplicados de la industria como el caso de helados Artisani, analizado en apartados anteriores, se ha creído conveniente seleccionar el análisis **DAFO** (Humphrey, 2005), ya que cubre todas las áreas que se pretenden abarcar. El método de las 7-S de McKinsey, (Waterman et al., 1982) expuesto en el marco teórico, es otra herramienta muy útil, pero únicamente

centrada en analizar los siete elementos cruciales del modelo para explicar la interdependencia de factores y procesos claves de la organización, dejando de lado otros aspectos que deben considerarse, y, por tanto, no siendo suficientemente completa.

En cuanto a la **determinación de la estrategia de internacionalización**, al no haber evidencia en casos similares en el estado de la cuestión, se pretende seguir el análisis expuesto en el marco teórico. Poniendo de manifiesto el dilema local/global al que se enfrentan las empresas a la hora de determinar qué estrategia de internacionalización seguir, la **matriz de Barlett y Goshal**, (Bartlett y Goshal, 1998) es la herramienta que más se adapta a las circunstancias. Como parte del análisis, se evaluarán las cuatro estrategias propuestas, culminando en la elección de la que mejor se adapte a la empresa y su entorno.

Una vez determinada la estrategia de internacionalización, el estudio continúa con la **elección del país** donde se va a establecer Llao Llao. En el estado de la cuestión, concretamente en el caso de Yogur Amazonas, se analizan diversos factores de oferta y demanda para realizar un estudio de mercado y así poder determinar qué país es el más adecuado. Sin embargo, al considerarse esta comparación demasiado abstracta, se cree más conveniente apoyarse en herramientas preestablecidas, como las expuestas en el marco teórico. Con el fin de realizar una comparación entre los posibles países lo más equitativa posible, la **herramienta PESTEL** (Aguilar, 1967) es la más completa y la que mejor se adapta al caso de estudio. Mediante esta herramienta, se analizarán los factores políticos, económicos, socioculturales, económicos, tecnológicos y legales. Se ha descartado la herramienta del marco CAGE (Ghemawat y Siegel, 2011) que busca encontrar la mayor coincidencia entre países y empresas según la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica, ya que entra a valorar aspectos difíciles de cuantificar, y por tanto, no permitiría una comparación correcta entre los países.

Por último, para la elección del **modo de entrada**, se utilizará como herramienta principal, la **matriz de modos de entrada de Root** (Root, 1994). Se analizarán las cuatro posibles opciones (exportación, franquicia o licencia, alianza estrategia o filial propia)

teniendo en cuenta las contingencias tanto del mercado como de la empresa, para así determinar el modo de entrada óptimo. Además, se tendrá en consideración la valoración que se realiza en el caso de Yogur Amazonas, donde se expone la necesidad de alineación entre el modelo de negocio y la industria.

Cabe destacar que, además de las herramientas específicas que se van a utilizar para la elaboración del análisis, durante la elaboración del trabajo se ha accedido a fuentes académicas *online*. Entre ellas, ha predominado el uso de *google scholar*, al tratarse de una herramienta de simple utilización, donde se puede encontrar una gran amplitud de artículos. En ella, se han podido encontrar artículos muy relevantes para el caso de estudio, filtrando su búsqueda con palabras clave como “internacionalización” o “*frozen yogurt*”.

A modo de recopilación del apartado, la siguiente tabla recoge la metodología que se utilizará para realizar el análisis de Llao Llao.

Tabla 3: Metodologías utilizadas en el análisis de Llao Llao

Área de análisis	Herramientas seleccionadas
Análisis externo	Cinco fuerzas de Porter
Análisis interno	Matriz DAFO
Estrategia de internacionalización	Matriz Bartlett y Goshal
Elección del país	Análisis PESTEL
Modo de entrada en el país	Matriz de modos de entrada de Root
Investigación y análisis genérico	Google Scholar

Fuente: Elaboración propia

6 Análisis y discusión

A continuación, se va a desgarnar el análisis de las tres cuestiones planteadas. En los siguientes sub-apartados, se va a dar respuesta a dichas cuestiones, fundamentando las elecciones en el conjunto de información recopilada, con el apoyo de las herramientas teóricas seleccionadas en la sección anterior.

6.1 Determinación de la estrategia de internacionalización

Con el fin de señalar la estrategia de internacionalización que más se adapte a Llao Llao, se va a realizar en primer lugar, un análisis externo de la industria y, en segundo lugar, un análisis interno de la empresa. Una vez analizado el contexto general y específico de la empresa, se determinará la estrategia de internacionalización a seguir.

6.1.1 Análisis externo

El sector del yogur helado ha despegado en los últimos años, convirtiendo al producto prácticamente en uno estrella dentro de la hostelería, dando lugar a un negocio de moda. El sector, además, se ha visto beneficiado por el cambio de mentalidad de los clientes, traducido en una disminución de la estacionalidad del consumo de helados. En particular, las franquicias de *frozen yogurt* han sido tendencia recientemente, al fusionarse un sector en auge y un modelo de negocio muy común alineado con las tendencias contractivas de las economías mundiales durante los últimos años (Ródenas, 2017).

Siguiendo el objetivo del presente trabajo, el análisis externo de la industria del *frozen-yogurt* que a continuación se va a desarrollar, se enfocará desde una perspectiva internacional, analizando a su vez particularidades de Llao Llao. A través del análisis de los distintos factores, se busca extraer conclusiones específicas del sector, intentando determinar si nos encontramos ante una industria marcada por la presión en costes o por la presión en diferenciación.

1. Poder de negociación de los clientes:

El elevado número de competidores en el sector hace que los clientes tengan más opciones de elección, otorgándoles un mayor poder. Tanto a nivel nacional como internacional, Llao Llao compite con grandes empresas tradicionales de yogur y helado, así como con nuevas empresas de *frozen yogurt* que siguen el mismo modelo de negocio. El cliente tiene muchas opciones de elección y al ofrecer todas las empresas alternativas productos muy similares, hay grandes presiones tanto en diferenciación como en costes en el sector. Para el cliente, esto se traduce en un alto poder de negociación, forzando a las empresas en ofrecer productos con la mejor calidad-precio para que los clientes se decanten por su propuesta.

2. Poder de negociación de los proveedores:

Las empresas del sector necesitan principalmente proveedores de dos materias primas básicas: leche y azúcar. Al ser estos alimentos bienes de primera necesidad, existen una gran cantidad de proveedores, por lo que tienen un poder de negociación muy bajo. En el caso de Llao Llao, la empresa cuenta con una particularidad respecto a sus proveedores: con relación al propio producto, la empresa cuenta con su propia materia prima, *llaomilk*⁹, único componente de su producto base, por lo que no necesita ningún tipo de proveedor. Sin embargo, si que cuenta con distintos proveedores que le suministran los *toppings*, incluyendo variedad de frutas, cereales, galletas etc. Al ser estos alimentos bienes de primera necesidad, existen muchos proveedores de los mismos, y, por tanto, no tienen un alto poder de negociación con la empresa. En cuanto a los proveedores de los instrumentos necesarios para la elaboración del yogur helado, más allá de la propia materia prima, es cierto que el poder de negociación de los proveedores es algo mayor. Los proveedores de envases, congeladores o de la propia maquinaria necesaria para tratar y conservar el producto, al ofrecer elementos más especializados, y, por tanto, menos comunes, tienen un mayor poder de negociación, pudiendo cobrar un precio más elevado siguiendo la simple ley de oferta y demanda.

⁹ Leche desnatada que Llao Llao produce de manera independiente al contar la empresa con su propia vaquería, lo que les convierte en sus propios distribuidores.

3. Amenaza de nuevos competidores:

Al tratarse de un sector relativamente nuevo, y en auge durante los últimos años, la amenaza de nuevos competidores es muy elevada. Tal y como se ha explicado al analizar el poder de los consumidores, Llao Llao compite por un lado con grandes empresas tradicionales de yogur y helado, como Frigo o Danone y con empresas más novedosas de *frozen yogurt* como Yogurtlandia, MY, O!Mygod o Yogurtking, entre otras. A nivel internacional, existe una estructura de competidores muy similar, destacando una mayor concentración de los mismos, al haberse desarrollado el sector con anterioridad en países más innovadores como Estados Unidos o algunos del continente asiático. Esta tendencia se debe principalmente a las mínimas barreras de entrada existentes en el sector y, al modelo de negocio que se suele emplear, las franquicias, que requieren bajos niveles de inversión y cuentan con poca aversión al riesgo.

4. Amenaza de productos sustitutos:

Se podría decir que el yogur helado ha nacido como sustituto al helado tradicional, con amplias gamas de sabores. Este nuevo tipo de helado ha surgido a raíz del cambio de mentalidad de los clientes, cada vez más concienciados con la alimentación y en búsqueda constante de opciones alimenticias más saludables. Del mismo modo, a medida que cambian los gustos de los clientes, en el futuro podrían surgir nuevos productos que sustituyesen al *frozen yogurt*. Sin embargo, por el momento, podríamos identificar como sustitutos cualquier producto lácteo, incluyendo el propio yogur o helado. Sin embargo, muchos yogures y helados tradicionales actualmente son incapaces de satisfacer el aspecto saludable y dietético por el cual destaca Llao Llao, convirtiendo la amenaza de productos sustitutos hoy en día en muy baja.

5. Rivalidad entre los competidores existentes:

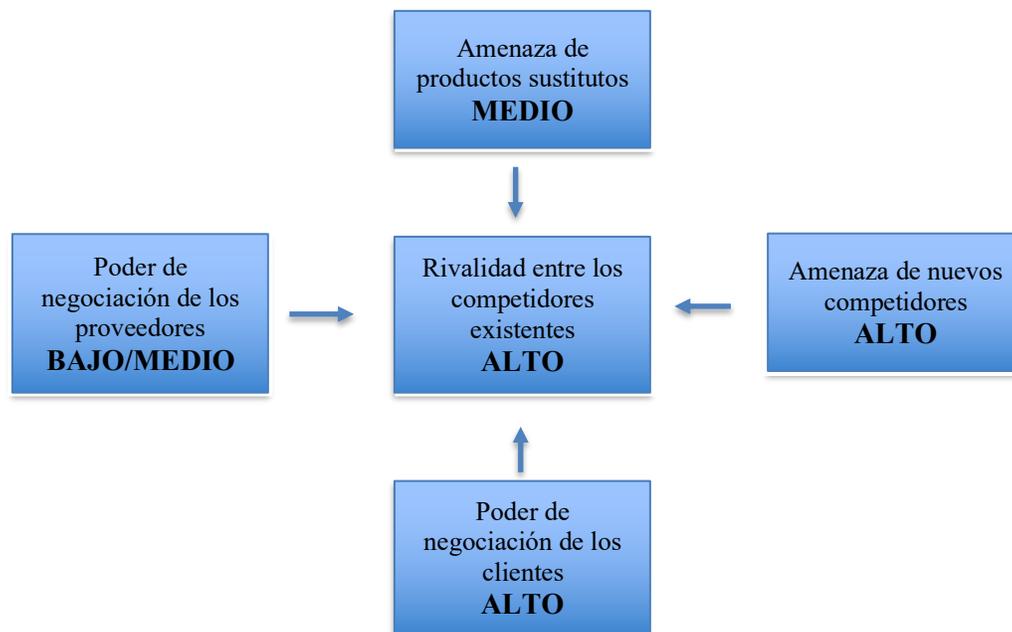
La alta concentración de competidores en este sector en auge da lugar a un alto nivel de rivalidad entre los competidores existentes. A nivel nacional, se podría decir que Llao Llao experimenta un mayor grado de rivalidad con Smöoy, principalmente debido a la extrema alineación de sus productos y a su momento de entrada en el mercado, prácticamente idéntico. A nivel internacional, a pesar de también haber una gran

concentración d competidores, Llao Llao no juega un papel tan líder como a nivel nacional, por lo que hay menos rivalidad contra la empresa. En la dimensión internacional, los grandes *players* americanos del sector como Pinkberry o TCBY, son los que padecen un mayor grado de rivalidad.

Como se ha podido ver en el análisis de los cinco factores que forman la herramienta de Porter, estamos ante una industria en auge, con un elevado poder de negociación de los compradores, bajo poder de los proveedores, alta concentración de competidores y pocos productos sustitutos. Por lo tanto, es razonable asumir que la industria del *frozen yogurt* es más tendente a tener presiones orientadas a los costes, principalmente debido al elevado poder de los clientes, pudiendo forzar a las empresas a ofrecer precios más competitivos.

La figura a continuación recoge las conclusiones extraídas tras el análisis de las cinco fuerzas de Porter de Llao Llao.

Figura 5: Análisis de las cinco fuerzas de Porter de Llao Llao



Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Análisis interno

En este apartado, se va a analizar la empresa a través de la matriz DAFO (Humphrey, 2005), una vez más, desde un enfoque internacional. Antes de realizar el análisis, es importante destacar que tanto las debilidades como las fortalezas, son aspectos internos, propios de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades están sujetas a especificaciones del mercado externo. Los resultados del análisis se han recogido en la siguiente figura.

Figura 6: Matriz DAFO Llao Llao

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Calidad del producto • Valores nutricionales • Independencia de proveedores • Flexibilidad (11k + combinaciones) • Involucramiento del cliente • Programas de fidelización • Excelente relación calidad-precio • Pioneros en mercado de yogur helado en España (innovadores) • Adaptación estacional de productos • Modelo de franquicias 	<ul style="list-style-type: none"> • Temporalidad de las modas • Entrada de nuevos competidores (bajas barreras de entrada) • Legislación y regulación sanitaria en otros países
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de control por franquicias • Mantenimiento energético de la logística en ciertas zonas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos sistemas tecnológicos más eficientes • Nuevas tendencias de alimentación (nuevos productos) • Industria con capacidad de expansión

Fuente: Elaboración propia

Con este análisis interno, se ha podido observar que la empresa presenta un elevado número de fortalezas y oportunidades, respecto a la cuantía de debilidades y amenazas. Respecto a las fortalezas, cabe destacar que la empresa posee un recurso muy valioso: su propio producto. Un producto fabricado por ellos mismos y que no puede ser replicado. Esto brinda un poder de diferenciación clave para el éxito en nuevas geografías, teniendo en cuenta, además, la excelente relación calidad-precio que atrae a miles de clientes cada día. Al poder diferenciarse en cuanto a producto, la empresa podrá centrar todos sus esfuerzos en intentar ofrecer precios más bajos, lugar donde la industria sufre una mayor presión, como se ha expuesto en el análisis de Porter del apartado anterior. Además, otra fortaleza a destacar es el hecho de haber sido los primeros en el mercado de España. Destacan por tener un muy buen equipo de gestión, y ser el más rápido les brinda grandes ventajas a la hora de entrar en un futuro a nuevos mercados. Tal y como destaca su Pedro Espinosa “Las aportaciones de todo el equipo de Llao Llao y la ilusión y esfuerzo con el que trabajamos a diario es lo que ha hecho posible llegar hasta donde estamos ahora” (Forbes, 2017).

En cuanto a las debilidades, la posible pérdida de control debido al modelo de las franquicias es algo sobre lo que se trabaja de manera continua. Es evidente que la franquicia es el eje central en torno al que gira el crecimiento y éxito de la empresa, por lo que Llao Llao cuida muy delicadamente a cada franquiciado. Actualmente, hay un sistema de formación continua a los franquiciados, ayudándoles día a día en sus necesidades y acompañándolos para que su negocio se vaya haciendo cada vez más rentable.

Lejos de ser un sector saturado o maduro, todavía queda mucho lugar para expandirse, por lo que hay mucha capacidad de crecimiento. El sector está en auge, se vende un producto de moda y además, la mentalidad del cliente está cambiando: se consume *frozen yogurt* durante todo el año, independientemente de la estación. Y esto es gracias a una característica clave del producto, que tanto reitera Pedro Espinosa: el hecho de no ser un helado. Esto hace que el cliente se plantee: “¿quién se ha tomado un yogur natural que no esté frío?, éste siempre se consume a una baja temperatura” (Emprendedores, 2013).

6.1.3 Definición de la estrategia de internacionalización

Una vez realizado un análisis externo e interno de la empresa, se han identificado las características particulares del sector, así como los puntos más y menos destacables de la empresa. Para seleccionar la estrategia que mejor se adapte a la empresa, se va a utilizar la matriz de **Bartlett y Goshal**, que pone de manifiesto cuatro estrategias principales, en función del eje que se quiera maximizar, la integración global o la adaptación local. De este modo, se plantean las siguientes estrategias: la estrategia **internacional**, caracterizada por tener bajas presiones tanto en integración global como en adaptación local; la estrategia **global**, que busca maximizar la integración global; la estrategia **multidoméstica**, que busca maximizar la adaptación local y por último, la más compleja, la estrategia **transnacional**, cuyo objetivo es maximizar ambas variables, consiguiendo ofrecer productos globales adaptados a los gustos locales.

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se ha visto que, debido al elevado poder de negociación de los clientes principalmente, la industria está caracterizada por tener más presiones en cuanto a costes.

En el análisis DAFO se ha mostrado que Llao Llao presenta muchas más fortalezas que debilidades de manera interna, y que, a su vez, se enfrenta a un elevado número de oportunidades, debido al sector en auge en el que se encuentra la empresa. Llao Llao destaca por su producto, el yogur helado (y no helado de yogur), con una excelente relación calidad precio, que llega a los clientes a través de una marca muy potente. La empresa cuenta con dos aspectos muy diferenciadores que le dan una ventaja competitiva muy grande: el excelente equipo de gestión y la elaboración única del producto con *llaomilk*. Al ser sus propios proveedores, no tienen que preocuparse por estos costes, pero sí que tienen presión por ofrecer un precio muy bajo al cliente, debido a la elevada competencia del mercado. Teniendo en cuenta que una de las grandes fortalezas de Llao Llao, es su capacidad de diferenciación debido a la calidad y la imagen de su producto, éste es un aspecto que la empresa tiene que potenciar, como fuente de ventaja competitiva. Por tanto, la estrategia internacional, que no tiene presión en maximizar la

diferenciación a través de la adaptación local, no es apta. La estrategia global, tampoco se adapta porque busca maximizar la capacidad de ofrecer precios bajos. Aunque Llao Llao tiene un precio muy competitivo, no es uno de sus fuertes, ya que, al haber tantos competidores en la industria, es más difícil diferenciarse en cuanto a precio. Sin embargo, si que es muy fuerte en cuanto a diferenciación, y por tanto debería explotar el lado de adaptación local. Esta claro, por tanto, que Llao Llao tiene que centrar su estrategia en una que maximice su capacidad de diferenciación, es decir, su adaptación local. La estrategia multidoméstica, es la que maximiza esta variable, sin embargo, se olvida por completo de maximizar la variable de integración global, por lo que es incompleta. Por tanto, la estrategia que debe seguir Llao Llao es la más compleja, la estrategia **transnacional**. Siguiendo las líneas de otros proyectos de internacionalización propios de la empresa, se ha visto que Llao Llao realiza un gran esfuerzo por integrarse en el país de origen, sin olvidar la imagen que quiere transmitir: su producto *made in Spain*. tal y como afirma Pedro Espinosa:

Para nosotros es fundamental que cualquier consumidor, en cualquier parte del mundo, tenga la seguridad de que cuando entre en cualquiera de nuestros establecimientos va a encontrar la calidad y los sabores que le han atraído de nuestra marca, siendo capaces, a la misma vez, de acomodarlo a los hábitos de consumo de cualquier cultura, religión o país (La verdad, 2019).

6.2 Elección del país

6.2.1 Criterios cualitativos

Con el fin de culminar el apartado con la elección de un único país hacia el cual se cree que Llao Llao debe dirigir sus próximos pasos internacionales, se va a realizar un filtrado en dos dimensiones. En la primera clasificación, se van a evaluar factores cualitativos básicos tanto del sector, como del modelo de negocio y las propias particularidades del país o región. Para facilitar el filtrado, se irán analizando los distintos países agrupados por continentes. El objetivo es llegar a dos posibles opciones en esta primera

clasificación, para realizar un análisis PESTEL en la siguiente sección, comparando dichas opciones, y finalmente decantarse por una única.

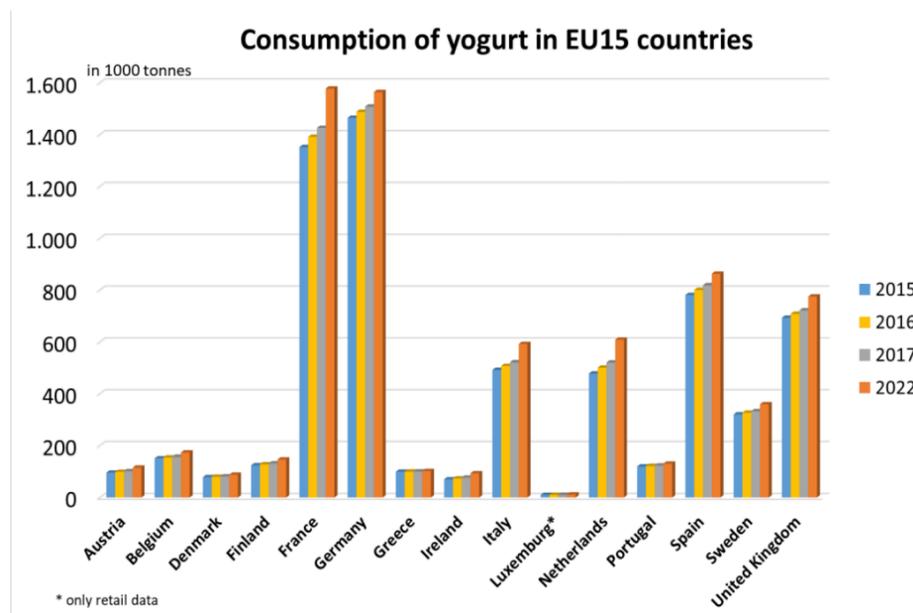
Como primer paso en esta primera criba en base a factores cualitativos, se va a estudiar el consumo de yogur de los distintos países. Al ser este el componente básico del producto base que ofrece Llao Llao, cumpliendo los mismos requisitos nutricionales y pudiendo ser consumido en las mismas ocasiones del día, se confía que es una buena primera aproximación para definir que países suscitan un mayor interés. De este modo, se van a analizar un conjunto de gráficos que representan el consumo de yogur anual, clasificados por regiones, y por países. Las figuras muestran los consumos desde el año 2015 y las previsiones hasta el año 2022. Al tratarse de un plan de internacionalización a futuro, y teniendo en cuenta el tiempo de transición hasta la implementación del mismo, se tomarán los valores de consumo estimados para el año 2022. A través de dicho análisis, se pretende obtener un primer listado de posibles países en base al consumo de yogur, que servirá de indicador directo de la demanda potencial hacia Llao Llao.

- **EUROPA**

Tal y como se muestra en la figura 7a a continuación, Francia y Alemania son los países que destacan de manera significativa en cuanto al consumo de yogur. Con relación al resto de países, España, Reino Unido, Italia y los Países Bajos, son los siguientes que llaman la atención en cuanto al volumen consumido. De estos países, España es el único en el que la firma está presente actualmente, por lo que, lógicamente, no es objetivo de estudio actual. Llao Llao tuvo presencia en los otros tres países restantes durante años anteriores, pero debido a una serie de factores adversos, hoy en día la empresa no está presente por motivos no desvelados por la misma. Se aprecian consumos muy inferiores en el colectivo de países restantes de esta primera figura, incluyendo el de los países nórdicos, probablemente ligados a las bajas temperaturas. Este primer análisis, conduce a que el estudio se centre en **Francia y Alemania**. Sin embargo, Francia es uno de los países en los que ya se está presente la empresa, que comenzó a estar presente en el país en 2012 y ahora cuenta con tres locales en el territorio (Llao Llao, 2020). De este modo,

de este primer colectivo, destaca por consumo de yogur Alemania, cuya predicción se estima aproximadamente en 1,5 millones de toneladas en 2022. El país es de especial interés ya que los lácteos son un producto de consumo habitual en la dieta de los alemanes, que, además, son grandes amantes del yogur. Es importante destacar también el valor compartido con Llao Llao respecto a la calidad de los productos, atributo que la sociedad alemana valora en gran medida. Por estas razones, Alemania podría ser un buen nuevo mercado para Llao Llao.

Figura 7a: Evolución del consumo de yogur en Europa (EU15)



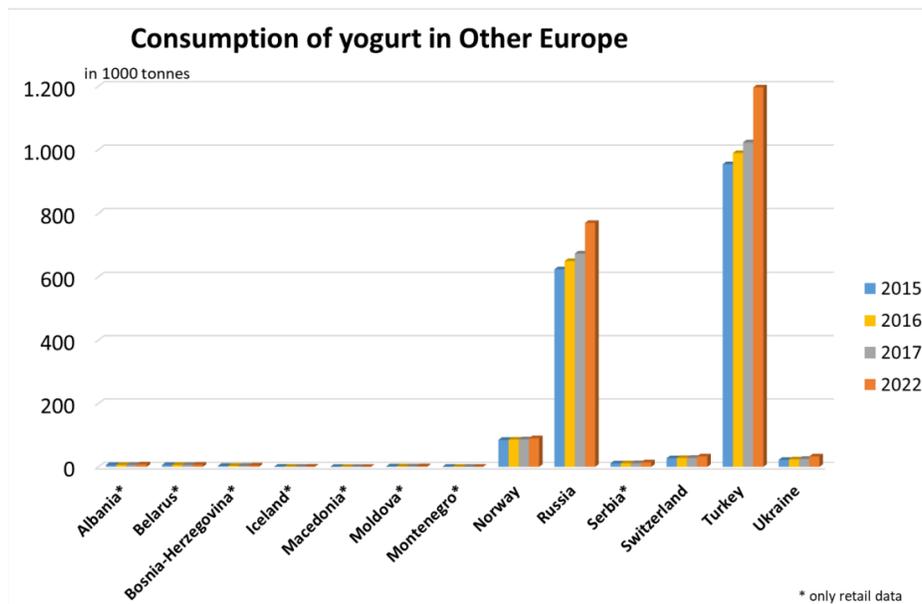
Fuente: Eucolait¹⁰(2017)

Del siguiente grupo de países europeos mostrados en la figura 7b a continuación, claramente destaca **Turquía, seguido de Rusia** y Noruega, que prevén unos consumos de yogur de 1,1M, 0,75M y 0,1M respectivamente en el año 2022. El resto de los países,

¹⁰ Eucolait es la asociación principal europea del comercio de productos lácteos.

incluyendo Noruega, tienen consumos muy insignificantes, por lo que no se considera necesario analizarlos en más profundidad. Turquía es una región donde la empresa está presente hoy en día, con un establecimiento en la ciudad de Istambul (Llao Llao, 2020). Respecto a Rusia, a pesar de ser un país donde hay un muy elevado consumo de yogur, probablemente ligado al tamaño de la población del país, Llao Llao abrió locales hace unos años sin obtener éxito, aunque ha cerrado la presencia en el país por motivos de nuevo, no desvelados por la empresa, probablemente ligados a la falta de rentabilidad obtenida adecuada.

Figura 7b: Evolución del consumo de yogur en Europa (resto de países)



Fuente: Eurolait (2017)

- ASIA y OCEANÍA

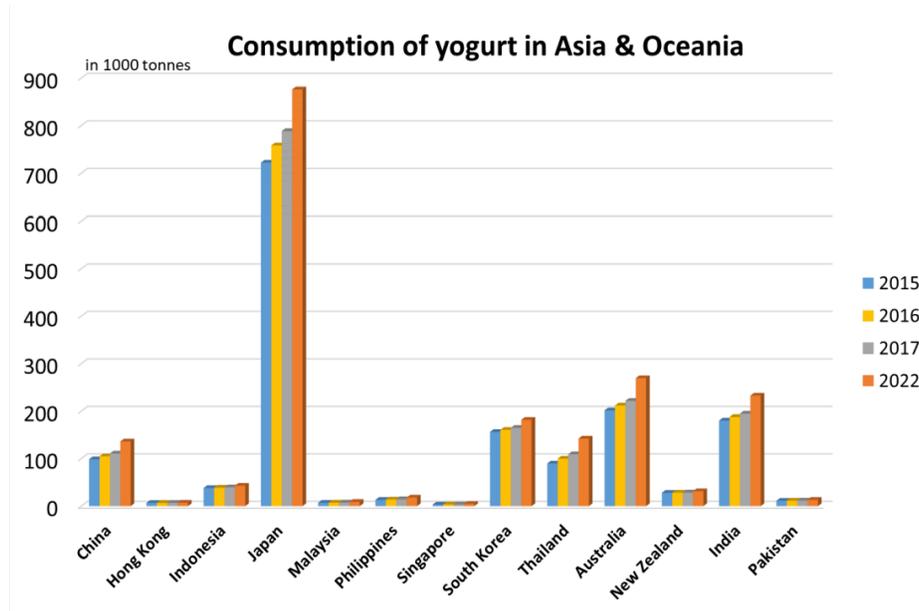
Según afirma Espinosa, para su marca, el continente asiático está lleno de oportunidades debido a que es una región muy poblada, con una alta tasa de natalidad y que cada vez da más importancia a productos saludables y de calidad (Llao Llao, 2017).

Tal y como se muestra en la figura 8, en la región de Asia y Oceanía, destaca claramente **Japón**, seguido de **Australia**, India y Corea del Sur. Sin embargo, aún Japón, con los valores más elevados, tiene un consumo previsto inferior al millón de toneladas. La empresa ya hizo un intento de internacionalizarse en el país en, pero no fue del todo exitoso y se vio forzado a salir. Tras el fracaso de Japón, Australia sería la siguiente nueva oportunidad y Llao Llao ha sabido aprovecharse de ella, celebrando sus 10 años de historia con la firma de la primera tienda en Melbourne y un acuerdo máster franquicia, con el que se prevé abrir más de 50 locales. Claramente, de no haber sido una iniciativa ya impulsada por Llao Llao, hubiese sido una de nuestras opciones a considerar. Ello no se debe al consumo elevado de yogur previsto en 0,3M de toneladas, si no a la posición estratégica del país.

La presencia en Australia representa para nosotros mucho más que el éxito que supone la entrada en un nuevo país. Tener presencia en los cinco continentes simboliza la confirmación de una dinámica que ha situado a Llao Llao y al concepto “yogurt helado” como un referente en el crecimiento de las marcas españolas de alimentación”, afirma el CEO de la empresa, Pedro Espinosa (La verdad, 2019).

Con este acuerdo, se hace historia en el ámbito de expansión de la empresa, al situarse como una de las primeras empresas españolas en conseguir el hito de estar presente en los cinco continentes (Llao Llao, 2019).

Figura 8: Evolución del consumo de yogur en Asia y Oceanía

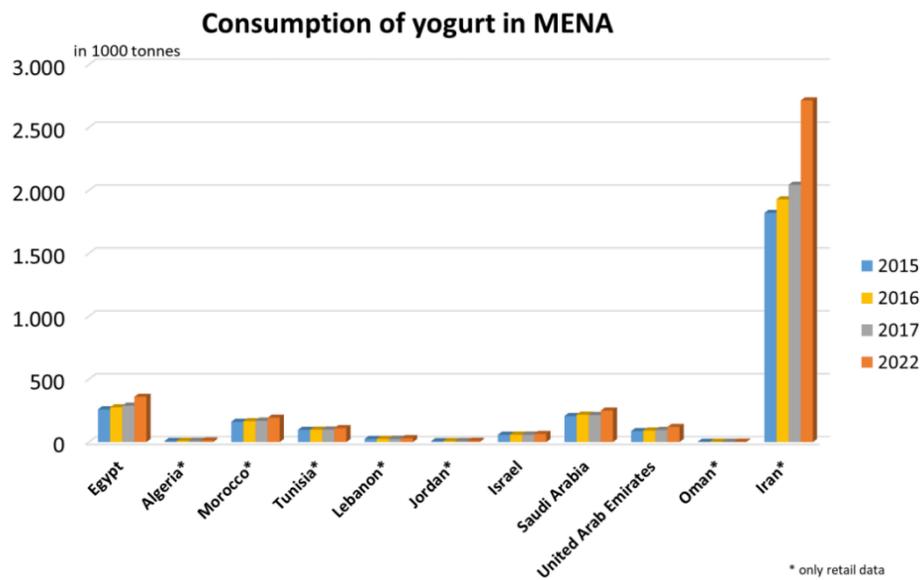


Fuente: Eurolait (2017)

Aunque por su importe de consumo de aproximadamente 0,27 millones de toneladas esperadas en 2022, India no destaque, es importante mencionar que podría ser un país interesante de estudio, al tratarse de una potencia emergente, con uno de los mayores crecimientos a nivel mundial.

En la región de Oriente Medio, tal y como podemos ver reflejado en la figura 9, Irán tiene unos valores mucho más elevados respecto al resto de países, situándolo como la nación con el mayor consumo de yogur actual y esperado para 2022. Se prevé un *boom* muy elevado en dicho consumo, que situará al país en un consumo de aproximadamente 2,7 millones de toneladas. El caso de Irán es especialmente interesante, ya que, limitado por su inestabilidad política, es un país se esta abriendo poco a poco al mundo, impulsado por una población en búsqueda de productos innovadores, con altos estándares de calidad.

Figura 9: Evolución del consumo de yogur en Oriente Medio



Fuente: Eucolait (2017)

- AMÉRICA

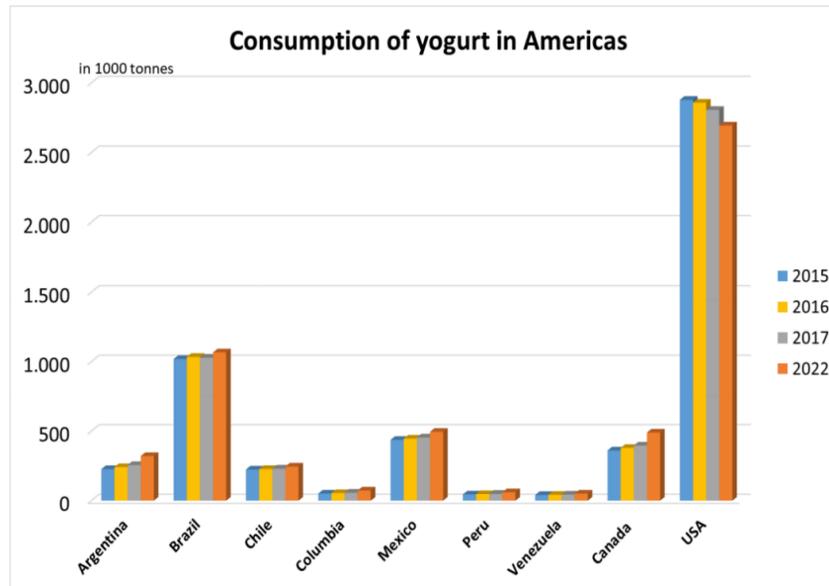
Debido a la gran importancia y tamaño de esta región, el continente americano se va a analizar en dos bloques diferentes, separando Norte América y América Latina.

Tal y como se muestra en la figura 10, Estados Unidos es la región que más destaca, previendo un consumo de yogur de 2,6 M de toneladas aproximadamente. El mercado estadounidense es pionero en el lanzamiento del *yogurt* helado y un buen conocedor del concepto *frozen yogurt*.

Sin embargo, es muy importante destacar que, es el único país con una tendencia de crecimiento negativa en cuanto al consumo, pudiendo ser explicada por haber sido el país precursor en el sector, el cual, pasado un *boom* inicial, puede que haya comenzado a experimentar una reducción de consumo, ligada a la temporalidad de las modas. A pesar de ello, el país sigue siendo una ubicación muy estratégica, y actualmente Llaolao cuenta con dos establecimientos en las ciudades de Houston y Miami, aperturas que son

un hito importante al ser el mercado estadounidense uno de los mercados clave a nivel mundial. El objetivo de la empresa es seguir su modelo de expansión a otros estados.

Figura 10: Evolución del consumo de yogur en América

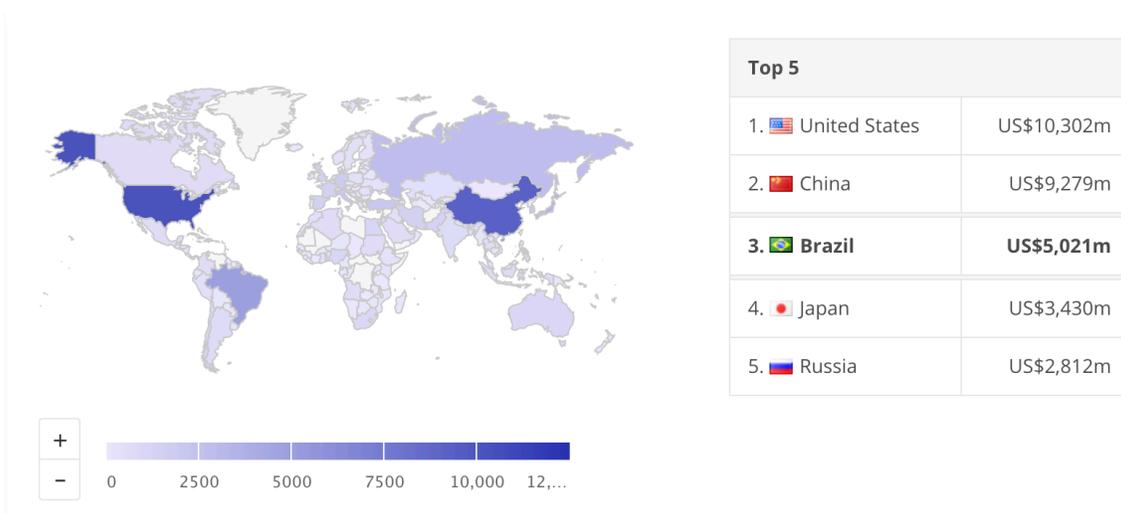


Fuente: Eucolait (2017)

Siguiendo al gigante americano, se encuentra Brasil, previendo un consumo al alza de 1,1M de toneladas en 2022, seguido, de México y Canadá. De este conjunto de países, debido al elevado consumo y al ser una potencia emergente, Brasil resulta especialmente interesante. En general, la cultura latinoamericana valora mucho la calidad del producto español, lo que posiciona al producto en cuestión en una situación muy ventajosa. Teniendo en cuenta las condiciones específicas de Brasil, “hay un boom en el consumo del yogurt, ya que se percibe como un aperitivo saludable y económico” posicionando al frozen yogurt de Llao Llao “como una alternativa clave para la dieta diaria, ya que es un alimento 100% artesanal y apto para todos los públicos” comenta Espinosa (Llao Llao, 2017). Esto convierte al país en un posible destino muy ventajoso.

Además, si se estudia el atractivo de Brasil desde el punto de vista de los ingresos que reporta el sector del helado, el país se encuentra en la tercera posición, generando más de cinco millones de dólares al año, únicamente por debajo de EE. UU. y China a nivel mundial (Statista, 2020). Estos valores se pueden ver reflejados en la siguiente figura. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en estas estadísticas, el volumen de población está influyendo.

Figura 11: Comparación global de ingresos del sector del helado



Fuente: Statista, 2020

- **ÁFRICA**

Actualmente Llao Llao solo está presente en Marruecos, en toda la región africana. Sin profundizar mucho en las razones para ello, y tomando como referencia únicamente al consumo de yogur, la región tiene unos valores muy inferiores al resto de áreas geográficas estudiadas, no alcanzando ninguna nación las 50.000 toneladas de consumo previsto, a excepción de Sudáfrica, que se sitúa muy por encima de la media de la región, con casi 250.000 toneladas (Eucolait, 2017). A pesar de destacar dentro de este conglomerado, el consumo sigue siendo muy bajo, por lo que no se considerará ningún país de la región para analizarlo en mayor profundidad.

Tras este análisis exhaustivo de las de las distintas zonas geográficas mundiales, la siguiente tabla recoge los principales países destacados, indicando los factores que contribuyen a ello.

Tabla 4: Resumen del estudio global del mercado del yogur

Región	País	Consumo anual previsto en 2022 ¹¹	Factores a destacar	Indicador de idoneidad
Europa	Francia	1,55	Desde 2012 Llao Llao está presente en el país, contando con tres tiendas en 2020.	
Europa	Alemania	1,5	La cultura alemana es muy propensa al consumo de lácteos, y busca hábitos de alimentación saludables.	
Europa	Turquía	1,1	Llao Llao ya está presente en el país.	
Europa	Rusia	0,75	Llao Llao estuvo presente, y ha cerrado su presencia hoy en día.	
Asia y Oceanía	Japón	0,85	Llao Llao estuvo presente, y ha cerrado su presencia hoy en día.	
Asia y Oceanía	Australia	0,28	La empresa acaba de firmar un acuerdo máster franquicia con el país, aportándole valor estratégico.	
Oriente Medio	Irán	2,7	El país se está abriendo al mundo, buscando productos de alta calidad	
América	EE. UU.	2,6	Llao Llao ya está presente en el país, con dos establecimientos en Miami y Houston.	
América	Brasil	1,1	Potencia emergente con altos niveles de crecimiento y una población que valora mucho la calidad del producto español.	

Fuente: Elaboración propia

¹¹ En millones de toneladas.

Conclusiones

Tras esta búsqueda, partiendo de una base general de países, se ha llegado a la conclusión de que **Alemania, Brasil, e Irán**, con unos consumos por habitante respectivos de 18 kg, 5,25 kg y 32,7 kg de yogur¹², son los países más adecuados en base al consumo y las proyecciones de consumo de yogur. Sin embargo, además de tener en cuenta el consumo de yogur, traducido en una mayor demanda del producto, es importante saber cuales de estos países tienen compatibilidad con el modelo de negocio de la empresa, las franquicias. Otro factor clave a considerar, antes de realizar un análisis exhaustivo a través de la herramienta PESTEL, es el grado de desarrollo del sector en el país. Entrar en un país con un sector de *frozen yogurt* muy saturado, reduciría en gran medida el nivel de interés hacia el mismo.

Alemania, indudablemente una de las mayores potencias económicas, si no la principal del continente europeo goza de ser puntera en cuanto a la innovación de modelos de negocio, siendo las franquicias muy comunes en el país. Además, teniendo en cuenta la cercanía respecto a España, tanto geográfica como cultural, históricamente se ha registrado una muy buena acogida de las franquicias españolas en el país (Otero Iglesias, 2018). Actualmente, el sector del *frozen yogurt* no está muy desarrollado, contando sobretodo con la presencia de numerosas franquicias europeas de empresas nacionales y de otros países. Al esperarse un gran crecimiento del mercado ligado a los elevados estándares de vida del país, unidos a un crecimiento en la innovación de comida y bebidas saludables, existe gran cantidad mercado libre para futuras expansiones.

Brasil es la mayor economía de Sudamérica, y la octava a nivel mundial por producto interior bruto (International Monetary Fund, 2020). Hoy en día es una potencia emergente, con uno de los niveles de crecimiento más elevados de mundo. La cercanía cultural con España y el clima favorable, con temperaturas cálidas a lo largo de todo el

¹² Calculados a partir de unos consumos totales por país de 1,5, 1,1 y 2,7 millones de toneladas y ajustados a los últimos datos disponibles sobre la población de cada país.

año, lo convierten en un destino muy atractivo. En cuanto a las franquicias, el modelo de negocio lleva desarrollándose en el país desde hace más de 50 años, y pese a un crecimiento irregular de la economía brasileña, el mercado de las franquicias en Brasil ha crecido continuamente gracias a la seguridad que los franquiciados dan al franquiciador y, sobre todo, gracias al fuerte crecimiento de consumo interno, provocado por la aceleración de la creación de empleo (Padró García, 2012). El ritmo de crecimiento acelerado del país ha ido alineado con la búsqueda de productos de consumo innovadores, con una demanda creciente hacia los productos saludables. En concreto, el sector del *frozen yogurt* en el país está en pleno auge, donde empresas como Mua Frozen Yogurt, Smogurt o Chicberry, han incrementado sus ventas en un 20% (Gómez, 2020). Sin embargo, el mercado es muy joven todavía, por lo que sigue habiendo lugar para la implantación de otras empresas.

Irán, se sitúa a la cabeza de las opciones planteadas según el consumo de yogur, previsto en aproximadamente 2,7 millones de toneladas en 2022. El país cuenta con una situación geoestratégica muy privilegiada, entre Europa y Asia, y con una población deseosa de productos occidentales. Sin embargo, ante la necesidad inminente de modernizar su economía, después del aislamiento internacional sufrido, el gobierno ha impuesto medidas para maximizar la autosuficiencia en el sector alimenticio del país, especialmente por productos occidentales. Además, en cuanto al modelo de negocio más común en este sector, las franquicias, no existe ninguna definición legal sobre el concepto y, por tanto, tampoco existen normativas que regulen su régimen legal (ICEX, 2020). Estas condiciones tan estrictas, ponen de manifiesto la dificultad que sería entrar en el país, agravadas por la inestabilidad política actual, referente al levantamiento de sanciones sobre la producción del petróleo. Por este conjunto de factores, a pesar de contar con un volumen de consumo de yogur muy elevado, no se cree que el país sea conveniente como nuevo destino para Llao Llao.

De esta manera, **Brasil y Alemania** son los dos países que más se adaptan a las necesidades del sector, y en concreto, de Llaolao. Es por ello, que a continuación se elaborará un análisis PESTEL de ambos países, con el fin de realizar una comparación equitativa y, finalmente, decantarse por la opción más conveniente.

6.2.2 Análisis PESTEL

- ALEMANIA

Factores políticos: Alemania es una República Federal democrática unificada desde 1989, basada en valores, y cuyo sistema político se rige por la ley fundamental, definida en la constitución de 1949. Desde esta fecha, el país tiene un sistema multipartidista, ocupado por la Unión Demócrata Cristiana (CDU) y el Partido Socialdemócrata de Alemania (SDP) (Vorländer, 2019). Actualmente, a principios de 2020, hay una gran coalición política, donde a pesar de haber ministros socialistas, la jefa de gobierno es Ángela Merkel, impulsora de la derecha, al frente del CDU. La coalición política se traduce en una estabilidad absoluta de leyes y regulaciones, convirtiendo al país en uno de los más estables a nivel mundial para realizar una inversión. Históricamente, tras la segunda guerra mundial, Alemania ha sido un lugar muy atractivo para la inversión extranjera directa (IED), especialmente para España, donde la cercanía geográfica y cultural, ha generado un gran flujo de inversiones entre ambas naciones. En conclusión, el entorno político estable alemán presta condiciones de negocio muy favorables, marcadas por el bajo riesgo.

Factores económicos: el país es la primera economía europea y la cuarta a nivel mundial. A pesar de haber ralentizado su ritmo de crecimiento en los últimos años, Alemania creció en 2019 un 0,6% (Sánchez, 2020). Registra una de las tasas de desempleo más bajas del planeta, situada en un 2,3% y ha sido el país más ortodoxo en déficit y deuda pública, logrando cumplir el 60% del PIB nacional estipulado por los organismos europeos (Expansión, 2020). Frente al desafío económico a nivel mundial

que van a sufrir las empresas a causa del COVID-19, Alemania se sitúa en una posición favorable, al contar con un tejido industrial muy potente, y una menor dependencia en el sector terciario. Desde un punto de vista económico, a pesar de contar con tasas impositivas elevadas, Alemania brinda una gran oportunidad a empresas internacionales, al permitir acceso a un mercado de gran tamaño y elevada estabilidad (Sharma, 2019).

Factores socioculturales: la sociedad alemana es muy avanzada, situándose en cabeza de rankings indicativos de educación y sanidad, entre otros. Es un país muy integrador de otras culturas, marcado por una gran acogida de integración que justifica los 13 millones de habitantes extranjeros en el país (Naciones Unidas, 2019). La evolución demográfica del país se caracteriza por tener una tasa de natalidad baja, una creciente esperanza de vida y una sociedad envejecida. A pesar de poder provocar tensiones en la sostenibilidad del sistema sanitario y de pensiones, la población envejecida supone una mayor proporción de habitantes con ingresos altos, que brindan una mayor oportunidad a los negocios. Además, el pueblo alemán se caracteriza por ser puntual y perfeccionista, donde la estructura y la diligencia son aspectos muy importantes de la sociedad. Esto supone un reto y, a la vez, una oportunidad para las empresas, al tener que adaptarse al alto grado de exigencia en cuestión de calidad de los productos y atención al cliente (Sharma, 2019).

Factores tecnológicos: Alemania es el país más innovador tecnológicamente a nivel mundial, según el índice de innovación de Bloomberg de 2019, rompiendo la racha de Corea del Sur, que llevaba siendo el número uno seis años (Jamrisko y Lu, 2020). Este liderazgo se debe al gran valor añadido de su industria y a la concentración de empresas de alta tecnología que fomentan la investigación en sectores como el automóvil (Iberdrola, 2019). El país cuenta con una población prácticamente conectada a internet, herramienta a la cual el 90% de los habitantes tiene acceso. Cabe destacar la infraestructura avanzada que posee el país, traducida en una mayor agilidad logística, lo que puede suponer una gran ventaja para los nuevos negocios.

Factores ambientales: Alemania es un país muy concienciado con la sostenibilidad medioambiental. En los últimos años, han surgido nuevos partidos políticos ecologistas, destacando el partido de Los Verdes, tras su reciente amenaza a causa del debilitamiento del CDU y el SPD (El Español, 2018). Además, desde un punto de vista tecnológico, el país también está concienciado, haciendo hincapié en la sostenibilidad tecnológica, fomentando el uso de las tecnologías verdes.

Factores legales: la estabilidad política y economía del país, se traduce en una estabilidad legal. El país cuenta con un marco legal estricto, lo que puede suponer en ocasiones, una barrera para los negocios, debido al elevado número de documentación solicitada. Sin embargo, el marco jurídico es equiparable al de otros países de la OCDE, donde determinadas profesiones son sometidas a colegiación obligatoria y a la posesión de una titulación específica. Existen particularidades desde un punto de vista jurídico respecto al sistema español, por lo que es conveniente asesorarse de manera adecuada (ICEX, 2020).

- BRASIL

Factores políticos: Brasil es el país más poderoso de Latinoamérica y el quinto más extenso por territorio a nivel mundial. Es una nación fuertemente presidencialista, con una historia democrática breve. El sistema político es multipartidista, con la alternancia tradicional del Partido de los Trabajadores (PT) y el Partido de la Socialdemocracia Brasileña (PSDB). El panorama político ha dado un vuelco radical en los últimos años, a raíz de la crisis económica que se agudizó en 2014, y de los escándalos de corrupción, uno de los mayores problemas del país (OID, 2019). Dilma Rousseff, al frente del Partido de los Trabajadores (PT), el cual había liderado el país durante 13 años, fue destituida por un escándalo de corrupción, dando paso a Jair Bolsonaro, actual presidente del país, que se presentaba como candidato incorruptible. El sistema político brasileño está caracterizado por la existencia de un gran número de partidos, y la dispersión del voto, rasgos del presidencialismo de coalición (Ayuso et al., 2018). Sin embargo, tras la

llegada al poder del ultraderechista Bolsonaro, el país ha ganado estabilidad política, que se ha visto reflejada en una mayor inversión extranjera en el país.

Factores económicos: el país es una de las economías más grandes del mundo por volumen de PIB, con gran posesión de materias primas y recursos naturales. Tras un periodo de decadencia, marcado por la crisis económica de 2015 a 2016, el país creció un 1,2% en 2019 y se prevé una duplicación de dicha tasa en 2020 (EFE, 2020). Hoy en día, el país es el mayor receptor de inversión extranjera directa de la región sudamericana, y el séptimo a nivel mundial (Santander, 2020). Además, tras un panorama político inestable durante los últimos años, marcado por la corrupción, donde la inversión extranjera había decrecido desde 2014, la llegada del ultraderechista Bolsonaro, ha impulsado una política económica de corte liberal económica de corte liberal y atraído capital externo mediante concesiones y privatizaciones (Invertia, 2019). Desde el punto de vista económico, la situación actual en Brasil es muy favorable para la instauración de nuevas empresas, con perspectivas de crecimiento muy optimistas en el corto plazo.

Factores socioculturales: con una población de aproximadamente 210 millones de personas, Brasil es uno de los países más diversos a nivel mundial (Statista, 2020). A pesar de haber progresado sustancialmente durante los últimos años, sacando de la pobreza a millones de personas, la desigualdad es una de las características que define a la sociedad brasileña. Además, el país cuenta con numerosos desafíos sociales entre los que destaca el exceso de violencia, la falta de acceso a educación y la discriminación, factores que frenan bruscamente el desarrollo del país. Dejando de lado los desafíos sociales, Brasil cuenta con una clase media/alta en auge, que creció gracias a la contracción de la clase media en 2018 (Neri, 2019), y que busca productos modernos e innovadores. Entre ellos, los latinoamericanos tienen una especial preferencia para los productos Marca España, dando una ligera ventaja a los productos españoles.

Factores tecnológicos: la capital del país, São Paulo, ha experimentado un boom tecnológico en los últimos años. Sin embargo, este avance no ha impactado de manera equitativa a la totalidad del país, donde existen muchas regiones que carecen de acceso a

distintas tecnologías. A pesar de ello, el 70% de la población tiene acceso a internet, situando al país en el quinto puesto a nivel mundial en cuanto a número de usuarios de internet (Internet World Stats, 2020). El entorno tecnológico no es muy favorable, debido a la desigualdad existente en el país, sin embargo, en los últimos años, se ha aumentado la inversión en distintas tecnologías.

Factores ambientales: Brasil es uno de los países más verdes del mundo, situado en una posición privilegiada en cuanto a la disposición de recursos. Sin embargo, la gran extensión del país y los desastres naturales de los últimos años, dificultan su gestión. A pesar de haber contado históricamente con políticas dirigidas a la sostenibilidad medioambiental y la preservación de sus bosques, desde la llegada de Bolsonaro, el gobierno ha paralizado las políticas de preservación, descartando nuevas iniciativas, saltando las alarmas de numerosos organismos internacionales (Galarraga Gortázar, 2019).

Factores legales: el marco legal se ha visto modificado en los últimos años, donde se han llevado a cabo medidas para acabar con la discriminación negativa hacia ciertas inversiones del exterior. Sin embargo, hay algunos sectores que se consideran públicos en el país, y por tanto están restringidos a recibir cualquier inversión externa (Santander, 2020). Hay que recordar que al ser Brasil una república federal, compuesta por 27 estados federales, existen particularidades legislativas en cada región. Con respecto al marco legal español, a la hora de hacer negocios en Brasil, hay que conocer bien la nueva ley de libertad económica, considerar bien el papel de los sindicatos y designar a un apoderado con nacionalidad brasileña en el país, de manera obligatoria (Sánchez, 2019).

6.2.3 Conclusiones

Tras haber analizado los países de manera exhaustiva, el presente apartado busca culminar la elección final del país hacia el cual se cree que Llao Llao debe dirigir sus próximos pasos internacionales según este estudio.

Por un lado, teniendo en cuenta los aspectos analizados, y destacando su posición como líder europeo, Alemania goza de un clima óptimo para hacer negocios. Cuenta con un entorno político estable, una economía muy potente marcada por el tejido industrial, una mano de obra cualificada, buenas infraestructuras y un marco legal serio (Expansión, 2020). De este modo, el país ocupa el 24º lugar de los 190 países que conforman el *ranking Doing Business*, que clasifica la facilidad que ofrecen para hacer negocios (Datos Macro, 2019)

Por otro lado, Brasil es un gigante económico, demográfico y territorial con un enorme potencial, y con indicadores muy optimistas sobre la apertura de su economía al exterior. Es un buen destino para implantar un nuevo negocio, especialmente teniendo en cuenta las políticas desreguladoras del gobierno actual en esta materia y las perspectivas de crecimiento del país. Además, la nación goza de una gran diversidad cultural, con especial referencia a los productos Marca España. Desde un punto de vista tecnológico, el país esta aumentando sustancialmente su inversión y en cuanto al marco legal, éste es estable, y marcado por no ser especialmente estricto respecto al español, a pesar de ciertas particularidades.

En base a estos aspectos, se cree que Alemania es un destino más adecuado para la empresa, al destacar la gran estabilidad política, económica y legal que ofrece el país. Además, teniendo en cuenta la situación actual a causa de la pandemia del COVID-19, se cree que Alemania tiene más recursos y fortaleza como país para poder afrontar las consecuencias adversas y seguir siendo un destino atractivo para inversiones extranjeras.

6.3 Modo de entrada

Tras haber seleccionado Alemania como el país destino más adecuado para Llao Llao, el presente apartado busca determinar el modo de entrada óptimo en el nuevo mercado. Así, de acuerdo con la matriz de modos de entrada de Root, existen cuatro posibles opciones con relación al riesgo asumido y al grado de control de la empresa: exportación, franquicia o licencia, alianza estratégica y filial propia.

Teniendo en cuenta que la empresa no se encuentra en sus primeras etapas de expansión internacional, y que busca un gran potencial de beneficios y control, la opción de exportar no es la más adecuada. En cuanto a los métodos de alianza estratégica y filial propia, ambas estrategias implican un gran compromiso de recursos, que no va alineado con los objetivos de la empresa. Siguiendo su trayectoria de expansión histórica, la estrategia que mejor se adapta a la empresa y a las particularidades del país de entrada, es el modo de entrada mediante **franquicia**. Según afirma el CEO de la empresa, Pedro Espinosa, la buena acogida y el éxito de la empresa desde el primer momento, les hizo plantearse comentar a franquiciar el negocio, modelo mediante el cual han logrado crecer y expandirse (Blue Red, 2020). Por lo tanto, se trata de un modelo de negocio con el que la empresa se siente muy familiarizado, y, por tanto, en el que se podrán explotar las economías de aprendizaje. En cuanto a las particularidades del país, Alemania está caracterizada por tener un “robusto mercado de franquicias, particularmente atractivo para conceptos internacionales”. Además, la industria de franquicias alemana ha crecido y se ha desarrollado en los últimos años, donde ha habido un aumento del 2,3% en el número de empresas franquiciadas en el país y un incremento superior al 5% en las ventas de este tipo de empresas (Deutscher Franchiseverband, 2020).

En cuanto a los aspectos a considerar a la hora de entrar mediante franquicias, en base a otros casos de expansión internacional de la empresa, es importante valorar el tipo de contrato y el lugar exacto de expansión dentro del país, entre otros aspectos. Llao Llao normalmente abre locales mediante acuerdos máster franquicia como en Iraq o Líbano o a través de socios locales, como en el caso de Myanmar y EE. UU. (Llao Llao, 2020). En cuanto al lugar exacto, una vez determinada la localidad, donde normalmente se apuesta en un primer momento por las grandes capitales de las regiones, que pueden suscitar una demanda más elevada, la apuesta de Llao Llao es principalmente en centros comerciales, al ser éstas grandes superficies con amplias ofertas de ocio, en ubicaciones privilegiadas, que permiten ofrecer el producto al mayor número de clientes posible.

7 Conclusiones y propuestas

El presente apartado pretende concluir el trabajo, resumiendo los principales hallazgos de la investigación y planteando una serie de propuestas para futuras investigaciones.

7.1 Conclusiones

1. Definir cuál es la estrategia de internacionalización que Llao Llao debe seguir

A través del análisis del presente estudio, se ha definido la estrategia de internacionalización transnacional como la más adecuada para Llao Llao. Esta selección se fundamenta en el objetivo de la empresa, que busca consolidar una calidad y un concepto uniformes en la marca en todo el mundo, pero acomodados a los hábitos de consumo de cualquier cultura, religión o país.

2. Definir el país de destino hacia el cual Llao Llao debe orientar sus próximos pasos internacionales según este estudio

Alemania ha sido el país seleccionado, tras un exhaustivo análisis de factores cualitativos y un análisis PESTEL. El país goza de un clima óptimo para hacer negocios, marcado por un entorno político estable, una economía muy potente, una mano de obra cualificada, buenas infraestructuras y un marco legal serio. Además, se confía en que el país posee los recursos y la fortaleza para poder afrontar las consecuencias adversas a causa de la pandemia del COVID - 19.

3. Definir el modo de entrada en el país seleccionado:

La franquicia ha sido el modo de entrada elegido, ya que es el modelo de negocio con el cual la empresa está más familiarizado, y a través del cual ha podido experimentar un gran éxito tanto a nivel nacional como internacional.

7.2 Propuestas

El presente estudio ha cumplido con los objetivos propuestos, definiendo la estrategia de internacionalización, el país destino y el modo de entrada en dicho país, como claves del próximo plan de internacionalización de la empresa Llao Llao. Se confía en que el estudio es el primer plan de internacionalización diseñado exclusivamente para la empresa, por lo que se trata de una nueva aportación a la literatura. Dadas las perspectivas de crecimiento optimistas del sector del *frozen yogurt*, y el aumento de concienciación por parte de los consumidores en búsqueda de nuevas propuestas alimenticias más saludables, se propone realizar un estudio a fondo del sector.

8 Bibliografía

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. Ed.Mcmillan.
- Artisani. (2019). Sobre Nosotros. *Artisani*. Recuperado el 13 de Enero de 2020, de <https://artisanigelado.com/>
- Ayuso, A., y da Silva Bichara, J. (2018). El Brasil de Bolsonaro: incógnitas y certezas. *CIDOB*, 11-30.
- Banco Mundial. (2020). Población mundial. *Banco Mundial*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Bartlett, C. (1986). Building and managing the transnational: The new organizational challenge. *Competition in global industries*, 1114146.
- Bartlett, C., y Ghosal, S. (1998). Managing Across Borders: the Transnational Solution. *Harvard Business School Press*, 2, 259-272.
- Berbel, P., Ramón, J., y Vázquez, C. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Tec Empresarial*, 21-33.
- Blue Red. (2020). Nuestro modelo de negocio se adapta fácilmente a cualquier cultura, religión o país. *Blue Red*. Publicación del 5 de Marzo de 2020. Recuperado el 2 de Abril de 2020 de, <https://bluered.es/blog/nuestro-modelo-de-negocio-se-adapta-facilmente-a-cualquier-cultura-religion-o-pais>
- Costello, T. G., y Costello, A. O. (2013). Creating Value in franchise systems: aligning the interests of franchisors and franchisees. *Journal of Business and Behavioral Science*, 25(2), 3.
- Datos Macro. (2019). Alemania - Doing Business: Facilidad para hacer negocios. *Expansión*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/alemania>
- Deutscher Franchiseverband. (2020). *Robusto mercado de franquicias particularmente atractivo para conceptos internacionales*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2019, de <https://www.franchiseverband.com/aktuelles-erfahren/presse/detail/news/detail/News/robuster-franchisemarkt-besonders-reizvoll-fuer-internationale-konzepte/>
- Dunning, J., y Mucchielli, J.-L. e. (2001). Multination firms: the global local dilemma. *Routledge*, 35-40.

- EFE. (2020). El Gobierno proyecta un crecimiento de 2,4 % de la economía de Brasil para 2020. *EFE*. Recuperado el 13 de Febrero de 2020, de <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-gobierno-proyecta-un-crecimiento-de-2-4-la-economia-brasil-para-2020/20000011-4149912>
- El Español. (2018). El ecologismo pragmático de Los Verdes en Alemania hace olvidar a la socialdemocracia. *El Español*. Publicación del 21 de Octubre de 2018. Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de https://www.elespanol.com/mundo/20181021/ecologismo-pragmatico-verdes-alemania-hace-olvidar-socialdemocracia/346716333_0.html
- Emprendedores. (2013). Llaollao: un éxito que no deja frío. *Emprendedores*. 1-2. Recuperado el 15 de Enero de 2020, de <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/g40545/llaollao/>
- Eucolait. (2017). *Global dairy consumption in 2017 and beyond*. European Association of Dairy Trade.
- Expansión. (2020). Alemania: Economía y demografía. *Expansión*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>
- Fahey, L., y Nrayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Ed.South - Western Editions.
- Forbes. (2017). Sabías que Llaollao no es un helado? *Forbes*. Publicación del 9 de Febrero de 2017. Recuperado el 30 de Noviembre de 2019, de <https://forbes.es/emprendedores/10317/sabias-que-el-llaollao-no-es-helado/>
- Galarraga Gortázar, N. (2019). El Brasil de Bolsonaro, villano ambiental planetario. *El País*. Publicación del 29 de Julio de 2019. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020, de https://elpais.com/internacional/2019/07/28/actualidad/1564267856_295777.html
- Ghemawat, P., y Siegel, J. (2011). Cases on Redefining Global Strategy. *Harvard Business Review Press*, 59-69.
- González, M. G., y Tato, M. G. (2016). Estrategia, relaciones laborales y empresas multinacionales. *Contabilidad y Negocios*, 11(21), 13-127.
- Gómez, L. (2020). El yogur es más frío y al gusto del cliente. *Líderes*, 1.
- Huang, Y., y Sternquist, B. (2007). Retailers' foreign market entry decisions: An institutional perspective. *International Business Review*, 16(5), 613-629.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting, SRI Alumni newsletter. *SRI International*, 33(2), 47-50.

- Iberdrola. (2019). *¿Cuáles son los países más innovadores del mundo?* Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <https://www.iberdrola.com/innovacion/paises-mas-innovadores>
- ICEX. (2020). *Marco Jurídico Alemania*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=DE>
- ICEX. (2020). *Marco Jurídico Irán*. Recuperado el 11 de Marzo de 2020, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=IR>
- Immelt, J. R., Govindarajan, V y Trimble, C. (2009). How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review*, 87(10), 56-65.
- International Monetary Fund. (2020). Brazil. *International Monetary Fund*. Recuperado el 10 de Enero de 2020, de <https://www.imf.org/en/Countries/BRA>
- Internet World Stats. (2020). Top 20 countries with the highest number of internet users. *Internet World Stats*. Recuperado el 5 de Febrero de 2020, de <https://www.internetworldstats.com/top20.htm>
- Invertia. (2019). La inversión extranjera en Brasil el primer semestre fue la mayor en 5 años. *Invertia y El Español*. Publicación del 26 de Julio de 2019. Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de https://www.elespanol.com/invertia/economia/20190726/inversion-extranjera-brasil-primer-semester-mayor-anos/416709705_0.html
- Jamrisko, M., y Lu, W. (2020). Germany breaks Korea's six year streak as most innovative nation. *Bloomberg*, 1-3.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., y Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy*. Ed. Pearson, 286-299.
- La Vanguardia. (2020). Llaollao refuerza su presencia en Centroamérica y continúa su proyecto de expansión en 2020. *La Vanguardia*. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/local/murcia/20200226/473795012043/llaollao-refuerza-su-presencia-en-centroamerica-y-continua-su-proyecto-de-expansion-en-2020.html>

- La verdad. (2019). Llao Llao abre en Australia. *La verdad*. Publicación del 3 de Junio de 2019. Recuperado el 10 de Febrero de 2020 de, <https://www.laverdad.es/economia-region-murcia/empresa/llaollao-abre-australia-20190602220927-nt.html>
- Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*.43. (Noviembre 1965).
- Llao Llao. (2017). Llao Llao sigue creciendo con dos nuevos acuerdos en Vietnam y Ecuador. *Llao Llao*. Recuperado el 3 de Enero de 2020, de <https://www.llaollaoweb.com/es/llaollaor-sigue-creciendo-con-dos-nuevos-acuerdos-en-vietnam-y-ecuador/>
- Llao Llao.(2017). Llao Llao emprende nuevos destinos en su estrategia de internacionalización. *Llao Llao*. Recuperado el 8 de Enero de 2020, de <https://www.llaollaoweb.com/es/llaollaor-emprende-nuevos-destinos-en-su-estrategia-de-internacionalizacion/>
- Llao Llao. (2019). Una década de expansión internacional. *Llao Llao*. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de <https://www.llaollaoweb.com/es/una-decada-de-expansion-internacional/>
- Llao Llao. (2019). Celebramos nuestro 10º aniversario con la firma de Australia. *Llao Llao*. Recuperado el 5 de Febrero de 2020, de <https://www.llaollaoweb.com/es/celebramos-nuestro-10o-aniversario-con-la-firma-de-australia/>
- Llao Llao. (2020). Quiénes somos. *Llao Llao*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2019 de, <https://www.llaollaoweb.com/es/>
- Naciones Unidas. (2019). *The number of international migrants reaches 272 million, continuing an upward trend in all world regions, says UN*. Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/international-migrant-stock-2019.html>
- Neri, P. Brasil: hay más ricos y clase media, pero la pobreza no baja y llega al 30,3%. *Cronista*. Publicación del 29 de Octubre de 2019. Recuperado el 15 de Enero de 2020 de, <https://www.cronista.com/internacionales/Brasil-hay-mas-ricos-y-clase-media-alta-pero-la-pobreza-no-baja-y-llega-al-303-20191029-0031.html>
- OID. (2019). *Ficha país: Brasil*. Recuperado el Febrero de 2020, de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/BRASIL_FICHA%20PAIS.pdf

- Orquera Buitron, K. L. (2017). *Modelo de negocios para la exportación de la franquicia "Yogurt Amazonas" hacia Santiago de Chile año 2017*. Quito, Ecuador.
- Otero Iglesias, M. (2018). *Relaciones España-Alemania*. Real Instituto Elcano, 10-15.
- Padró García, J. I. (2012). *Estudio de Mercado: el mercado de las franquicias en Brasil*, 1-10.
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., y Benito-Osorio, D. (2013). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores, 1-7.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Washington, DC: Lexington books.
- Ródenas, F. (2017). Llaollao: exportar sabor, salud e inspiración al mundo del frozen yogurt. *Estrategia financiera* (350), 50-54.
- Rugman, A., y Hodgetts, R. (2001). The end of global strategy. *European Management Journal*, 19(4), 333-343.
- Sánchez, L. J. (2019). Diez cuestiones legales para hacer negocios en Brasil. *Confilegal*. Publicación del 30 de Octubre de 2019. Recuperado el 10 de Enero de 2020, de <https://confilegal.com/20191030-diez-cuestiones-legales-para-hacer-negocios-en-brasil/>
- Sánchez, R. (2020). Alemania cierra 2019 con el peor crecimiento desde 2013. *ABC*. Publicación del 15 de Enero de 2020. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de https://www.abc.es/economia/abci-economia-alemana-crecio-06-por-ciento-2019-menor-avance-desde-2013-202001151136_noticia.html
- Santander. (2020). Brazil: Foreign investment. *Santander Trade Markets*. Recuperado el 10 de Enero de 2020, de <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/brazil/foreign-investment>
- Santini. (2020). *Helados Santini*. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de <https://www.santini.pt/>
- Sharma, J. (2019). *Plan de exportación de la marca el caballo a Alemania - moda para 50+*. Valladolid.
- Sousa Lara, M. (2012). *Artisani ice cream: a taste for growth*. Lisboa, Portugal.

- Statista. (2020). Ice Cream - Global comparison revenue. *Statista*. Recuperado el 10 de Enero de 2020, de <https://www.statista.com/outlook/40100400/115/ice-cream/brazil#market-globalRevenue>
- Statista. (2020). Brasil: población total desde 2014 hasta 2024. *Statista*. Recuperado el 8 de Febrero de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/635252/poblacion-total-de-brasil-en-2020/>
- Tavares Ferreira, J. M. (2015). *Santini: A scoop of expansion*. Lisboa, Portugal.
- Urío, S. (2020). International Business Management Entry into foreign markets (presentación de powerpoint).
- Vorländer, H. (2019). *Democracia en Alemania*. Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de <https://www.deutschland.de/es/topic/politica/ley-fundamental-democracia-en-alemania>
- Waterman Jr, R. H., y Peters, T. (1982). The seven elements of strategic fit. *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 69.
- Wei, L. (1997). Frozen yogurt. *China Dairy Industry*, 5(5).