



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Comunicación Internacional /
Bachelor in Global Communication

Trabajo Fin de Grado

**Plan de internacionalización de la empresa
Bico de Xeado en Portugal**

Autora: Irene Díaz Rodríguez

Director: Pedro Palencia Alacid

Titulación: Doble Grado en Traducción e Interpretación y Comunicación Internacional

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Comunicación Internacional

Madrid, mayo 2021

Ao meu círculo, a Galicia e aos galegos

ÍNDICE	
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 FINALIDAD Y MOTIVOS	8
1.2 ESTRUCTURA.....	8
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS	9
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN	10
2.1 Aproximación al sector y a la empresa	10
2.1.1 Bico de Xeadó	10
2.1.2 Sector heladero en España	11
2.1.3 Sector heladero en Portugal	13
3. MARCO TEÓRICO	15
3.1 La internacionalización	15
3.2 Etapas de la expansión internacional según Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007)	16
3.2.1 Exportaciones pasivas	16
3.2.2 Exportaciones activas	17
3.2.3 Consolidación de las exportaciones	17
3.2.4 Establecimiento de subsidiarias comerciales	18
3.2.5 Establecimiento de subsidiarias de producción.....	18
3.3 Modelos de internacionalización	19
3.3.1 Modelo de internacionalización según Hollensen (2011)	20
3.3.2 Modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015).....	22
3.3.3 Modelo de internacionalización según Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007).....	23
4. METODOLOGÍA	24
5. ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	25
5.1 Diseño de un futuro Plan de Marketing Internacional (PMI) para la internacionalización de Bico de Xeadó	25
5.1.1 Primera etapa: Dónde estamos	25
5.1.2 Segunda etapa: A dónde queremos llegar	33
5.1.3 Tercera etapa: Cómo vamos a llegar	37
5.1.4 Cuarta etapa: Implantación	38
6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	39
REFERENCIAS	40
ANEXO I: ENTREVISTA GERENTE BICO DE XEADO	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Las ventajas de la internacionalización.....	19
Tabla 2: Las cinco fuerzas que determinan la competencia en el sector.....	20
Tabla 3: Elementos de las 4P's	21
Tabla 4: Fases del modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015)	22
Tabla 5: Etapas del plan de marketing internacional según Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007)	23
Tabla 6: Análisis DAFO Bico de Xeadó.....	29
Tabla 7: Formas de entrada en el mercado exterior	34
Tabla 8: Pasos a seguir en la selección de agentes o distribuidores.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El camino hacia la globalización	15
Figura 2: Listado sabores helados	26
Figura 3: Punto de venta Bico de Xeadó.....	27
Figura 4: Colaboración.....	27
Figura 5: Envases compostables	28

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo comenzar con la expansión de la empresa Bico de Xeadó en Portugal por medio de una propuesta de Plan de Marketing Internacional. Esta iniciación en la expansión internacional de la empresa tendrá lugar en un mercado que se considera afín al español por la proximidad y convergencia idiomática, cultural, del entorno y con pautas comerciales similares. El trabajo se fundamenta en dos grandes apartados. El primero de ellos, el estado de la cuestión y el marco teórico, donde se recogen diferentes teorías de internacionalización de empresas elaboradas por autores expertos. El segundo, la elaboración de un plan de internacionalización aplicado a la empresa Bico do Xeadó, fundamentado en las teorías anteriormente mencionadas. Finalmente, se extraerán las conclusiones que nos permitan analizar la viabilidad de la internacionalización de la empresa y se mencionarán futuras propuestas de investigación.

Palabras clave: Bico de Xeadó, internacionalización, plan de internacionalización, marketing, marketing internacional, Portugal, Plan de Marketing Internacional.

ABSTRACT

The aim of this work is to start with the expansion of the company Bico de Xeadó in Portugal by means of a proposal for an International Marketing Plan. This initiation in the international expansion of the company will take place in a market that is considered similar to the Spanish market due to the proximity and convergence of language, culture, environment and similar commercial patterns. The work is based on two main sections. The first of these is the state of the question and the theoretical framework, which includes different theories of company internationalisation developed by expert authors. The second, the elaboration of an internationalisation plan applied to the company Bico do Xeadó, based on the above-mentioned theories. Finally, conclusions will be drawn that will allow us to analyse the viability of the internationalisation of the company and future research proposals will be mentioned.

Key words: Bico de Xeadó, internationalisation, internationalisation plan, marketing, international marketing, Portugal, International Marketing Plan.

1. INTRODUCCIÓN

Bico de Xeado es una empresa gallega dedicada a la venta de helados artesanos fabricados a partir de productos naturales y propios. Debido al auge de sus productos y a el incremento de ventas a nivel nacional, se propone realizar una expansión de la empresa a nivel internacional, concretamente a Portugal, para seguir creciendo como compañía y pudiendo alcanzar objetivos mayores.

En base a esto, se propone realizar un plan de marketing internacional posicionando a la empresa Bico de Xeado en el mercado portugués, analizando la viabilidad de la internacionalización de la empresa y de la posible implantación de una estrategia internacional.

Finalmente, tras un análisis de la compañía, el mercado español y el mercado portugués a grandes rasgos, se analizarán las diferentes formas de entrada al mercado, al igual que los fundamentos teóricos de la internacionalización, para concluir con la forma de entrada más adecuada a las características de la empresa, acompañada de una estrategia de plan de marketing internacional adaptada a la misma.

1.1 FINALIDAD Y MOTIVOS

En cuanto a las razones por las que se plantea esta investigación de internacionalización, la primera y única es interés personal por la cercanía hacia la empresa por parte de la autora, ya que provienen ambas de la misma ciudad (A Coruña). Por ello, nos gustaría aportar al crecimiento de la misma un impulso a hacer algo mayor, y poder así salir de España con las ideas, productos y valores que esta compañía ofrece. Además, nos parece una buena forma de dar a conocer lo gallego y artesanal, sobre todo en un mercado tan afín a España, y sobre todo a Galicia, como lo es el portugués.

En definitiva, hemos pensado que estudiar y analizar la internacionalización de la empresa puede ser un primer acercamiento a su crecimiento a nivel internacional y es una forma de hacer ver los pasos a seguir en el proceso.

1.2 ESTRUCTURA

Este Trabajo Fin de Grado se fundamenta en dos grandes apartados: el primero, el estado de la cuestión y el marco teórico, donde se explican las diferentes teorías de internacionalización, al igual que las fases y ventajas de la misma y, el segundo, donde se propone un plan de internacionalización para la empresa Bico de Xeado.

En la primera parte, se analiza la empresa en cuestión y el sector heladero, tanto en España como en Portugal. A continuación, se da una breve introducción y una definición de lo que es la internacionalización de una empresa. El trabajo continúa analizando los modelos más actuales, gracias a información oficial de fuentes como el ICEX. Para el análisis de la empresa, se recurre a fuentes de información primaria que es la realización de una encuesta vía e-mail al gerente de la compañía. Gracias a esta información y a la sacada de la propia página web de la empresa, se consigue tener una visión general de lo que esta abarca.

Con respecto a las fuentes de información secundarias, las más utilizadas a lo largo de este trabajo son Google Académico y Repositorios universitarios, además de diferentes libros de marketing internacional, información aportada por estudios del ICEX y artículos académicos.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es dar una visión general de lo que sería una posible estrategia de internacionalización de la empresa Bico de Xeadó en Portugal, aplicando los conceptos adquiridos sobre la internacionalización de empresas y el marketing internacional. Además, alguna de las preguntas de investigación que se pretenden responder a lo largo del trabajo serían: ¿qué es la internacionalización de una empresa y cuáles son sus fases?, ¿cuál es el plan de internacionalización apropiado para la empresa Bico de Xeadó?

Para contestar a estas preguntas se analizará la empresa en cuestión, el sector heladero y las diferentes formas de entrada a un mercado internacional, para conseguir así cumplir el principal objetivo del trabajo, la elaboración de un plan de internacionalización.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1 Aproximación al sector y a la empresa

En este apartado se trata información sobre la empresa en cuestión, al igual que sus estrategias de negocio, productos en venta y su modelo de negocio. Mucha de esa información se ha conseguido gracias a una entrevista en papel realizada al gerente de la empresa, Jesús Otero Antelo. Además, se analiza la situación del sector heladero, tanto en España como en Portugal.

2.1.1 Bico de Xeadó

La empresa Bico de Xeadó forma parte de la Cooperativa Agraria Provincial de A Coruña y es una sociedad limitada unipersonal cuyo administrador único es Jesús Otero Antelo, gerente de la empresa. Según sus palabras, Bico de Xeadó es un proyecto que «surge como una inquietud de poner en valor la leche que producimos en nuestra granja (Granxa O Cancelo)» (Otero Antelo, 2020). En el año 2010 nació el primer proyecto que consistía en vender leche a través de máquinas expendedoras. Tras el fracaso de esta actividad decidieron buscar un producto lácteo, para así aprovechar las ventajas de su granja, pero esta vez uno más diferenciado e innovador, los helados artesanos. En el año 2011 nace el proyecto de fabricación de helados artesanos donde los ingredientes de primera calidad y la producción artesanal hacen de la marca algo innovador y único.

Como objetivo principal de la empresa cabe destacar, según Jesús Otero Antelo, el seguir apostando por el sector lácteo gallego, apoyando el sector productor y creando iniciativas innovadoras a través de la leche que producen. Pretenden obtener un valor económico y social que sirva de inspiración a otros proyectos transformadores. Además, desde la CAP (Cooperativa Agraria Provincial de A Coruña) «consideramos de especial interés desarrollar una labor de transmisión a la sociedad de la importancia del sector lácteo a nivel económico, social y ambiental» (Bico de Xeadó, s.f.). «La CAP se dedica igualmente a las actividades de divulgación al consumidor sobre producción láctea, a la formación y a la investigación, en colaboración con otras empresas, centros y universidades» (Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias, s.f.).

En definitiva, la CAP apuesta por la promoción de nuevas vías de transformación y comercialización a través de productos de calidad y artesanales, reduciendo la generación de residuos y el consumo energético.

Como ventajas competitivas, Bico de Xeado destaca el equipo que forma la empresa como la principal, ya que este es un equipo joven (edad media de 29 años), «comprometido con el proyecto, sensible con el sector, la innovación y la sostenibilidad» (Otero Antelo, 2020). Además, otra ventaja competitiva es que controlan su ingrediente principal desde el origen.

El modelo de negocio seguido por esta marca es un modelo de negocio basado en la venta de productos artesanales en puntos de venta o a través de colaboraciones. Es una sociedad limitada unipersonal donde la responsabilidad está limitada al capital social aportado por el socio. Sus valores principales, como profesionales, son la honestidad y el esfuerzo.

Bico de Xeado empezó en Galicia, concretamente en A Coruña, y hoy en día ya está presente en 21 comunidades autónomas diferentes, ya sea en forma de puntos de venta, tiendas o a través de colaboraciones. «La empresa se expande a nivel nacional, ya que es un proyecto abierto con mentalidad de crear valor. Por tanto, no queremos limitar su crecimiento a un ámbito geográfico concreto» (Otero Antelo, 2020). Seguir creciendo es uno de sus planes de futuro, mediante la apertura de nuevas heladerías propias y venta en el canal HORECA. HORECA es el acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías y es un canal de distribución para alimentos con origen en los Países Bajos. Su popularidad surgió de su aplicación en muchos países europeos a través de multinacionales.

2.1.2 Sector heladero en España

«El mercado español es muy dinámico por la tipología de producto que desarrolla y la multitud de canales de venta en los que está presente» (Asociación Española de Fabricantes de Helados, s.f.). El consumo de helados en España ha dado lugar a un mercado con mucho potencial y muy vanguardista. A pesar de que los helados pueden parecer un producto que solo se consume en verano por el frescor de su sabor, esto no es así, al contrario, el consumo de helados se mantiene estable durante todo el año debido a la gran innovación del sector.

España está tan solo por detrás de Estados Unidos, Australia, Suiza, Suecia, Finlandia, Dinamarca e Italia en el consumo de helados. Dentro de España y según una estadística publicada por Statista (2020b), el volumen de helados consumidos en 2019 por comunidad autónoma en millones de kilogramos varía desde 27,19 millones de kilogramos en Andalucía (siendo esta la comunidad más consumidora), hasta 0,66

millones de kilogramos en La Rioja (siendo la menor). Las comunidades autónomas que siguen a Andalucía son Cataluña con 22,58 millones de kilogramos y la Comunidad de Madrid con 17,72 millones de kilogramos consumidos en 2019.

Además, según una estadística formulada en el Informe del 2020 de la Asociación Española de Franquiciadores y publicada por Statista (2020a), la evolución anual de la facturación de las franquicias de heladerías en España desde 2010 hasta 2019 ha sido totalmente creciente, empezando en 2010 facturando 87,63 millones de euros y acabando en 2019 facturando 123,54 millones de euros, 0,48 millones más que el año anterior. Con respecto al gasto per cápita y comunidad autónoma en 2019 y según un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación publicado por Statista (2020b), las Islas Baleares es la comunidad autónoma donde más se gasta de media en 2019 por persona y son 13,39 euros. A esta le sigue Cataluña con 13,14 euros y Navarra con 12,8. La comunidad donde el gasto por persona en helados es menor es Asturias, con 7,85 euros.

Los ingresos de la industria fabricante de helados en España, según un estudio realizado por Eurostat (citado en Statista, 2020d) con previsión hasta 2024, a partir del año 2020 la tendencia será al alza, llegando en 2024 a ingresar un total de 993,37 millones de dólares. En 2020 ha sido de 700,2 millones de dólares y para 2021 se prevé una subida de 39,4 millones de dólares.

En definitiva, el sector heladero español está en continuo crecimiento y es un sector en vías de innovación, adaptándose cada vez mejor a las demandas de los consumidores y creando nuevos conceptos de helado y novedades cada año en el mercado (Statista, 2020d).

Con respecto a las principales empresas líderes en helados en España, gracias a una estadística publicada por Statista (2020e), podemos saber cuáles fueron las empresas heladeras con un mayor número de ventas en millones de euros en España. La que encabeza la lista es la empresa Unilever España S.A. (división helados) con un total de ventas de 205 millones de euros. A esta le siguen empresas como Froneri Iberia S.A. con 200 millones de euros en ventas e Ice Cream Factory Co Marker S.A. (132 millones de euros). En la cola de esta lista se sitúa Industrias Jijonencas S.A. con un total de 16,3 millones de euros en ventas en el año 2019. En definitiva, las 10 empresas heladeras que más facturan en España son: Unilever España S.A. (división helados), Froneri Iberia S.A., Ice Cream Factory Co Marker S.A., Grupo Farga, Aiadhesa S.A., Helados Estiu S.A., Grupo Kalise, S.A., Crestas La Galeta S.A., Casty S.A., e Industrias Jijonencas S.A. (Statista, 2020e).

A grandes rasgos podemos tener una idea de cómo es el mercado de helados en España y sus principales empresas, al igual que la cantidad de dinero que pone en circulación y la demanda que hay en él.

2.1.3 Sector heladero en Portugal

Centrándonos ahora en el sector de los helados en Portugal, podemos añadir que el consumo de helados en Portugal no es tan abundante como en España. En términos de volumen, el consumo doméstico varía mucho dependiendo de la época del año y las condiciones climáticas, siendo la época estival donde más helados se venden. A pesar de ello, el clima cálido propio de Portugal junto con los veranos largos y secos, hacen del país un ambiente idóneo para este mercado. Con todo, la media de consumo de helados es de apenas 4,5 litros por persona, por debajo de la media europea que son 7 litros por persona. Además, según un estudio realizado por Businesscoot (2018), existen actualmente dos tendencias donde hay y habrá muchas oportunidades de negocio dentro de este mercado, que son:

- Productos sin lactosa o/y sin gluten
- Productos artesanales de elaboración propia

Según un estudio realizado por Grupo Marktest (2020), más de 5 millones de portugueses consumieron helado en los últimos 12 meses.

El estudio Marktest TGI cuantifica en 5 157 mil la cantidad de individuos que reportan haber consumido helado en los últimos 12 meses, lo que corresponde al 60,2 % de los residentes en el país a partir de 15 años (estos últimos incluidos). (Grupo Marktest, 2020).

Hablando de las ciudades de Lisboa y Oporto en concreto, «el consumo de helados es del 67,3 % y del 65,4 % respectivamente, en la zona centro del país el consumo de este producto no supera el 53,8 %» (Grupo Marktest, 2020). Además, en cuanto a la edad de preferencia de consumición de helados, podemos decir que el 70,5 % de los consumidores se encuentra entre los 35-44 años y en cifras totales, alrededor de 1,1 millones de portugueses consumieron helados al menos una vez a la semana (Businesscoot, 2018).

En cuanto a las principales marcas portuguesas de helados, cabe mencionar que

hay una gran variedad de heladerías, todas ellas con sus particularidades. Como ya he mencionado anteriormente, las heladerías que apuesten por la elaboración de helados de forma artesanal, es decir, con productos de calidad y más saludables, tienen mucho ganado, ya que esta forma de hacer negocio es la que más auge está teniendo en el sector heladero portugués. Pues bien, como marca más reconocida portuguesa hemos de mencionar Santini, marca con 70 años de historia y probablemente la marca más antigua de helados artesanales en Portugal cuyos productos se distinguen por la calidad, frescura y naturalidad de sus sabores, siempre de elaboración artesanal (Santini, s.f.).

Com o intuito de estarmos cada vez mais próximos dos nossos clientes, o nosso crescimento foi marcado ao longo do tempo pela abertura de 11 lojas entre Lisboa e Porto, mas sempre mantendo o foco na tradição familiar e qualidade dos produtos que caracteriza a Marca (Santini, s.f.).

[Con el fin de estar cada vez más cerca de nuestros clientes, nuestro crecimiento se ha visto marcado a lo largo del tiempo por la apertura de 11 tiendas entre Lisboa y Oporto, pero siempre manteniendo el enfoque en la tradición familiar y la calidad del producto que caracteriza a la marca]

Otras marcas también conocidas son Conchanata, Artisani, Davvero, Gelateria Portuguesa, Olá (forma parte de Unilever Portugal), Nannarella, Fregoleto, entre otras. Con respecto a Oporto y según un artículo publicado por la revista Sem Pressa de Voltar, entre las mejores heladerías de Oporto destacan: Gelateria Sincelo, Cremosi, Gelateria Mo-Mo, y como no, la anterior mencionada heladería Santini.

En definitiva, el mercado de helados portugués sigue en continuo crecimiento, siendo los productos artesanos, la calidad y la frescura de los ingredientes la clave. De media, el mercado de helados portugués ingresa 425 millones de euros al año, cifra tendente al alza en los últimos años. Además, el mercado portugués está muy orientado a impulsar el consumo de helados a través del canal HORECA y similares (Da Costa, 2011).

3. MARCO TEÓRICO

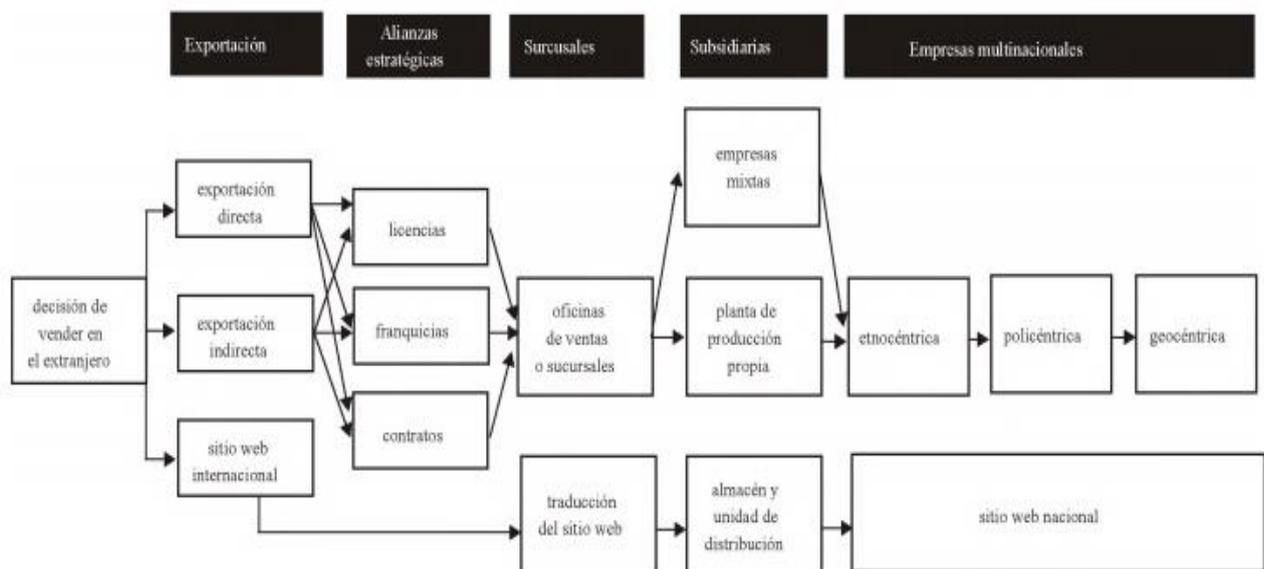
3.1 La internacionalización

Centrándonos ya en lo que es la internacionalización, en su definición y en el proceso que tienen que seguir las empresas para internacionalizarse, vamos a empezar por lo más básico, qué es la internacionalización.

La internacionalización puede definirse según Hitt, Ireland y Hoskisson (citado en Merubia, 2019, p. 24) como la «estrategia a través de la cual una empresa expande las ventas de sus bienes y servicios a través de las fronteras de las regiones y países del mundo en diferentes ubicaciones geográficas o mercados». Además, la estrategia que mejor engloba el proceso de internacionalización de una empresa es el llamado marketing internacional, que se puede definir como «una técnica de gestión empresarial a través de la cual la empresa pretende obtener un beneficio, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional» (Nieto Churruga y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 157).

En la siguiente figura (véase Figura 1) se explica el proceso de cómo internacionalizarse de forma esquemática. «Este proceso comprende una decisión preliminar (vender en el extranjero) y cinco fases: exportación, alianzas estratégicas, sucursales, subsidiarias y empresas multinacionales» (Morello, 2001, p. 179).

Figura 1. El camino hacia la globalización



Fuente: Morello, G. (2001). El proceso de internacionalización. 129 (2).

Pues bien, este proceso tiene diferentes fases y puede seguir diferentes modelos de marketing internacional. En la Figura 1 arriba mencionada se plantea un modelo cualitativo de comportamiento empresarial. El proceso de internacionalización y la gestión de la estrategia de marketing internacional incluye cinco decisiones básicas a tener en cuenta:

1. Si la empresa está preparada
2. Qué estrategias va a seguir en el proceso
3. Hacia qué mercados va a internacionalizarse
4. Qué productos y la forma de entrada
5. Con qué objetivos

3.2 Etapas de la expansión internacional según Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007)

En el proceso de internacionalización es esencial tener en cuenta que muchas de las empresas que lo inician no llegan a las últimas etapas, ya que requieren muchos recursos, estrategias, tiempo y esfuerzo, todo fundamentado en la experiencia, información e investigación de mercados hecha en las etapas anteriores. Además, las últimas etapas se caracterizan por el establecimiento de centros de producción en aquellos países donde se ofrecen las mayores ventajas competitivas, y muchas pymes se ven con dificultades para afrontar las inversiones y recursos financieros, económicos y humanos que requieren estas últimas etapas.

En el proceso de internacionalización podemos distinguir cinco etapas según Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007) y EAE Business School (s.f.):

3.2.1 Exportaciones pasivas

Son las primeras exportaciones que las empresas en proceso de internacionalizarse suelen hacer. Se trata de restos de stock, pedidos inesperados de clientes extranjeros o contactos de importadores extranjeros. Es decir, todo tipo de exportaciones accidentales y producidas de forma semiactiva, ya que la actitud de la empresa en esta etapa inicial es pasiva «y realiza las exportaciones como si se trataran de ventas nacionales» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 231). Organismos internacionales como el ICEX, Cámaras de Comercio, etc. fomentan y dan subvenciones a las empresas

españolas que quieran internacionalizarse, cubriendo gastos de participación en viajes de inspección de mercados, ferias internacionales, organización de eventos, etc. En definitiva, en esta etapa, la empresa realiza su entrada a mercados exteriores vía exportaciones o tradings, no tiene ningún control sobre el precio, marca o envase del producto ni cómo este llega al cliente final. «La compañía suele incurrir a intermediarios locales» (EAE Business School, 2021). La estructura organizativa de la empresa tampoco cuenta con un departamento aparte especializado en la internacionalización, sino que es el departamento comercial el que asume la responsabilidad.

3.2.2 Exportaciones activas

En esta etapa ya se crea una política activa de exportación. La empresa ha tomado la decisión de internacionalizarse, buscando nuevos mercados y valorando los pros y contras del proceso. Según EAE Business School (2021) es la etapa de las exportaciones experimentales. Al ser el comienzo, la empresa debe buscar mercados con los que sea más afín, ya sea por cercanía geográfica, cultural o económica. «En esta fase las ventas locales siguen siendo más importantes para la empresa que los mercados exteriores» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 232). Con respecto a la actitud de la dirección, la empresa ya empieza a ser constante, colaborar y dedicar más recursos al proceso. Las gestiones internacionales las llevan a cabo varias personas del departamento comercial o la empresa ya crea un departamento que trata el tema de la internacionalización aparte. La vía de entrada al mercado, en esta etapa, son los agentes o distribuidores. La empresa ya empieza a tener un poco más de control sobre el marketing internacional, pero no sobre el precio final de producto, sino sobre el precio de coste para el distribuidor (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007).

3.2.3 Consolidación de las exportaciones

En esta etapa es donde ya se consolidan las exportaciones. «La empresa va consolidando su posición en los mercados exteriores (...) Al mismo tiempo aumenta su grado de compromiso con los mercados más conocidos y que más oportunidades ofrecen» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007. p. 233). La empresa cada vez exporta un mayor volumen de ventas y ya tiene una red de distribuidores y agentes mucho más amplia. Además, empieza a utilizar otras vías de entrada como franquicias, licencias de fabricación o joint-ventures. Ya existe un departamento independiente de la empresa

dedicado especialmente a las tareas de marketing y comercio internacional. Además, la empresa ya tiene en cuenta las características del mercado exterior para vender y fabricar sus productos (precios, preferencias de los consumidores, demanda, transporte, canales de distribución, etc.). «Para muchas pymes esta es la última etapa de su internacionalización. Su reducida dimensión no le permite llevar a cabo las inversiones necesarias para pasar a las siguientes fases» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, pp. 233-234).

3.2.4 Establecimiento de subsidiarias comerciales

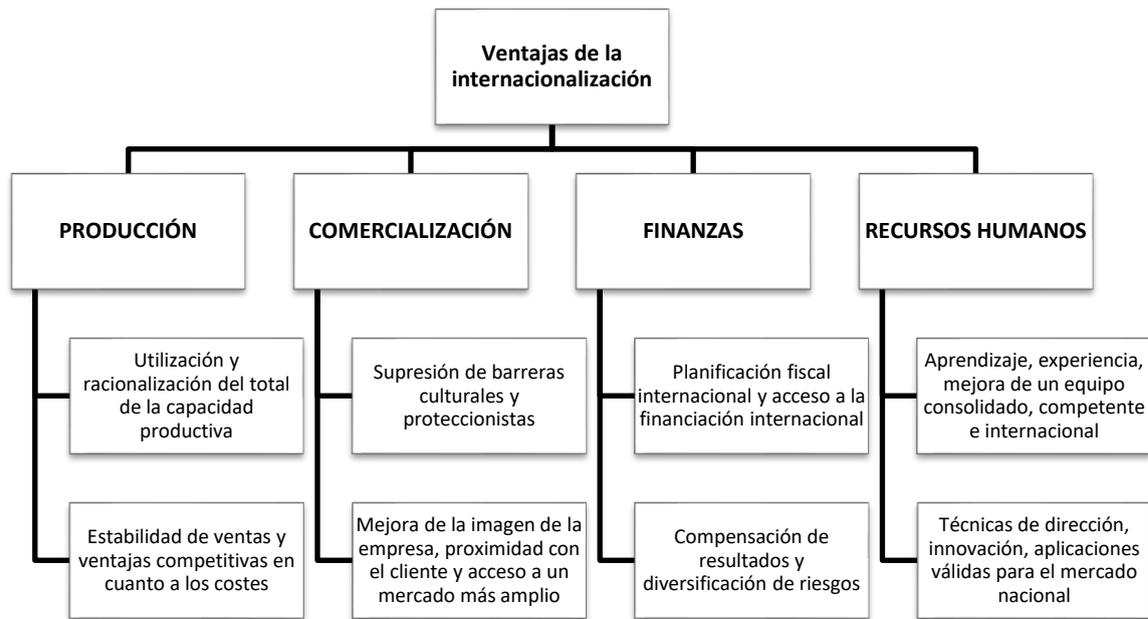
Esta etapa exige un alto nivel de esfuerzo, sobre todo en lo que a recursos financieros y humanos se refiere. Por ello, solo empresas que tienen un buen nivel de ventas internacional llegan a ello. La empresa sigue teniendo una gran red de agentes y distribuidores, «pero, además se constituyen filiales o delegaciones comerciales en los mercados de mayor demanda» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 234). El control sobre el producto, el mercado, el marketing y la relación con los clientes finales es total. La estructura organizativa de la empresa se hace más compleja y ya cabe la posibilidad de crear un marketing internacional completo. «Las empresas asumen funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros» (EAE Business School, 2021).

3.2.5 Establecimiento de subsidiarias de producción

Es la última etapa de la internacionalización «o lo que es lo mismo, el comienzo de la empresa multinacional» (EAE Business School, 2021). La empresa ya ha creado centros de producción en los mercados donde hay más demanda de sus productos o servicios, buscando ventajas en cuanto a la reducción de costes de transporte, aranceles, etc. Solo las grandes empresas consiguen llegar a esta última etapa del proceso, ya que se necesita mucho poder adquisitivo y recursos para afrontarla con éxito. La vía de entrada en este caso es una combinación de las anteriores, ya sean franquicias, vía agentes/distribuidores, joint-ventures, etc. «En esta etapa el control y la coordinación de las tareas internacionales adquieren una importancia capital (...) Todas las áreas funcionales (producción, financiera, comercial, marketing, etc.) se encargan conjuntamente de las tareas nacionales e internacionales» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 235).

En resumen, la internacionalización es un proceso largo y duro, pero presenta muchas ventajas para la empresa. La siguiente tabla (véase Tabla 1) resume de forma muy precisa las ventajas de internacionalización:

Tabla 1: Las ventajas de la internacionalización



Fuente: elaboración propia con datos de Nieto Churruca, A. y Llamazares García-Lomas, O., 2007. *Marketing internacional*. Madrid: Pirámide.

A continuación, se explicarán algunos de los modelos de internacionalización que existen: Hollensen (2011), Cateora, Gilly y Graham (2015) y Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007).

3.3 Modelos de internacionalización

Actualmente existen muchos modelos que explican el proceso de internacionalización de las empresas de formas muy variadas. Entre ellos, cabe destacar a tres que serán los que trataremos de forma más completa en este trabajo de investigación: Modelo de Hollensen (2011), modelo de Cateora, Gilly y Graham (2015) y, por último, el presentado por Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007).

3.3.1 Modelo de internacionalización según Hollensen (2011)

En concreto este modelo se compone de cinco fases:

1. Decisión sobre si llevar a cabo o no la internacionalización
2. En qué mercados entrar
3. Qué estrategias seguir
4. Diseño de un plan global de marketing
5. Implementación y coordinación de este

La primera fase trata de analizar en qué situación se encuentra la empresa y si está preparada o no para internacionalizarse. Esto se analiza a través de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y un estudio de la capacidad competitiva de la empresa, es decir, un análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter (1980): poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos compradores entrantes, la amenazas que generan los productos sustitutivos y la rivalidad. En la siguiente tabla (véase Tabla 2) se resumen muy bien cuáles son las cinco fuerzas de Porter (1980):

Tabla 2: Las cinco fuerzas que determinan la competencia en el sector



Fuente: elaboración propia a través de los datos de Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation.

La segunda fase analiza en qué mercados entrar y cuáles son los más favorables para la empresa. Para ello hay que realizar un análisis del macroentorno, es decir, los factores políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del mercado de origen para poder tener una visión general de dónde y cómo se encuentra la empresa. Posteriormente, Hollensen (2011) propone hacer una investigación de los mercados a los que se quiere entrar y sus diferentes componentes (geográficos, político/legales, económicos, demográficos, lingüísticos y culturales).

En la tercera fase se trata de saber de qué forma entrar al mercado, qué estrategia de entrada seguir. Hay diferentes formas como son: exportaciones directas, a través de franquicias, joint venture, o filiales. Habría que elegir la óptima para la empresa en cuestión en base a sus características y circunstancias.

La cuarta fase propone diseñar un plan de marketing. Una vez concretado el mercado al que se quiere acceder y el modo de entrada, se diseñará un plan de internacionalización teniendo en cuenta las 4P's: producto, precio, distribución y promoción. En la siguiente tabla (véase Tabla 3) se resume muy bien qué corresponde a cada P:

Tabla 3: Elementos de las 4P's

PRODUCTO	PRECIO	PROMOCIÓN	DISTRIBUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> •Diseño •Tecnología •Utilidad •Valor •Comodidad •Calidad •Embalaje •Marca •Garantías 	<ul style="list-style-type: none"> •Venta al por menor •Venta al por mayor •Internet •Venta directa •Entre particulares •Multicanal 	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategias •Entrada •Psicológico •Coste adicional 	<ul style="list-style-type: none"> •Ofertas especiales •Avales •Publicidad •Envío directo •Folletos/posters •Regalos •<i>Joint ventures</i>

Fuente: Elaboración propia con datos de Singh (2012).

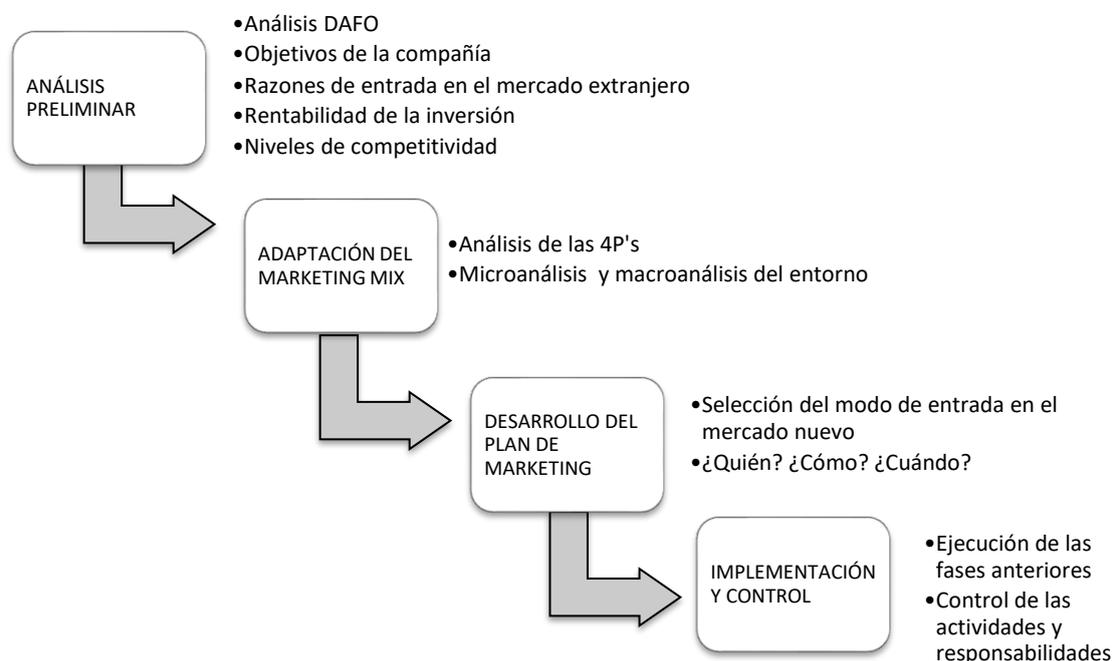
La última fase es la implementación y coordinación del plan de marketing previamente creado. Su éxito depende de la buena ejecución de las fases previas. En esta fase ya se tiene en cuenta un marco secuencial donde se reflejan datos como la

identificación del socio/s, plan de negocio, firma de contrato, construcción de tiendas, formación y contratación de personal, apertura y funcionamiento de la o las tiendas y reparto de responsabilidades. En definitiva, el control de todas las actividades que tiene que llevar a cabo la empresa para empezar a operar en el nuevo mercado.

3.3.2 Modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015)

Este modelo propone cuatro fases en la internacionalización que son: análisis preliminar, adaptación del marketing mix, desarrollo del plan de marketing e implementación y control de este. En la siguiente tabla (véase Tabla 4) se resume de forma muy sencilla y clara en qué consiste este modelo y qué correspondería a cada fase del mismo.

Tabla 4: Fases del modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015)



Fuente: elaboración propia con datos de Cateora, Gilly y Graham (2015)

3.3.3 Modelo de internacionalización según Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007)

Este modelo propone cuatro fases anteriores a la puesta en práctica de un plan de marketing internacional. Estas se resumen de forma muy clara en la siguiente tabla (véase Tabla 6). En la primera fase se lleva a cabo un análisis del sector y el entorno (interno y externo), a través de un análisis DAFO y de una investigación del mercado al que quiere internacionalizarse. En la segunda fase se delimita a dónde quiere llegar la empresa y de qué forma quiere entrar al nuevo mercado, al igual que los objetivos a alcanzar. En la tercera fase se define el marketing mix internacional (precio, producto, promoción y distribución) y, en la última fase, se pone en práctica todo lo llevado a cabo anteriormente. «El período de implantación del PMI (Plan de Marketing Internacional) suele ser de un año, aunque es frecuente simultanearlo con planes a medio o largo plazo» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 175).

Tabla 5: Etapas del plan de marketing internacional según Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007)



Fuente: elaboración propia con datos de Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007).

4. METODOLOGÍA

Tras haber hecho un recorrido por las diferentes teorías y modelos de internacionalización, se procede a llevar esta teoría a la práctica a través del diseño de un plan de internacionalización para la empresa Bico de Xeadó. Este plan de internacionalización consta de cuatro etapas y se basará en el modelo planteado por Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007).

La primera etapa hace referencia a dónde se encuentra la empresa, la situación actual de la misma. Esta incógnita se responde a través de una investigación del entorno propio de la empresa mediante un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Asimismo, se llevará a cabo un análisis PESTEL (del entorno político, económico, tecnológico, social, legal y medioambiental) del mercado al que se quiere internacionalizar la empresa en cuestión. En este caso del mercado portugués.

La segunda etapa responde a la pregunta de a dónde queremos llegar. Esta cuestión se resuelve estableciendo los objetivos de la empresa y las formas de entrada al nuevo mercado, al igual que la estrategia que debe seguir la empresa para internacionalizarse.

La tercera etapa responde al cómo vamos a llegar. Una vez considerado el modo de entrada al mercado exterior por parte de la empresa, se procede a analizar el marketing-mix de la misma, es decir, los productos que se quieren vender y el precio de los mismos, al igual que la promoción y la distribución.

La cuarta y última etapa del plan de marketing, consiste en la puesta en práctica de todas las actividades anteriores, se tendrán que concretar las fechas idóneas para la empresa, quién hace qué y cómo. Es decir, controlar los pasos a seguir por parte de la empresa para poder llegar así a cumplir con los objetivos de la misma.

Finalmente, tras haber analizado las diferentes etapas, se pretende conseguir una idea general de lo que sería un posible plan de marketing internacional para la empresa Bico de Xeadó.

5. ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

En esta segunda parte del Trabajo Fin de Grado, se propone el diseño de un plan de internacionalización para la empresa Bico de Xeadó. Como ya he mencionado anteriormente, hay varios modelos que tratan de sintetizar las diferentes etapas de un plan de internacionalización. Tras haber explicado los tres modelos actuales que parecen los más completos, Hollensen (2011), Cateora, Gilly y Graham (2015) y, por último, Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007), se considera basar el estudio en el modelo de Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007), ya que define de una forma muy clara y concisa cada una de sus fases.

5.1 Diseño de un futuro Plan de Marketing Internacional (PMI) para la internacionalización de Bico de Xeadó

En este apartado se propone aplicar el modelo de Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007) de manera práctica. En concreto, se propone su internacionalización al país de Portugal por cercanía idiomática (sobre todo a Galicia y el gallego, de donde proviene esta empresa) y cultural. Esta fase es decisiva, ya que se seleccionan las formas de entrada óptimas y más convenientes, el marketing-mix y, finalmente, la coordinación de todas las actividades y decisiones tomadas para que el diseño del plan pueda aplicarse posteriormente por la empresa en cuestión.

5.1.1 Primera etapa: Dónde estamos

En esta primera etapa debe analizarse el entorno propio de la empresa, es decir, hacer un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de la misma, incluyendo también las capacidades que tiene la empresa en cuanto a tecnología, experiencia, conocimientos, aptitudes de los directivos y capacidad productiva. Asimismo, el nivel de compromiso que tiene la empresa frente a esta nueva etapa de internacionalización, y «el conocimiento de la situación a nivel internacional en la que se encuentra el sector de actividad de la empresa» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 171).

Como ya hemos visto en la primera parte del trabajo, Bico de Xeadó es una empresa gallega, que desarrolla su actividad de venta de helados artesanos a través de colaboraciones y puntos de venta. Además, también ofrece servicio a domicilio (ya sea a través de WhatsApp o de empresas de reparto a domicilio como Glovo, Deliveroo o Uber

Eats).

Las fortalezas que se observan están muy relacionadas con las ventajas competitivas. Bico de Xeado ofrece un producto único, elaborado con ingredientes artesanos y de calidad. Además, ofrece productos sin gluten y sin azúcar, al igual que sabores propios de alimentos gallegos, que no se pueden encontrar en ninguna otra heladería.

Estos son los sabores de helado que ofrece Bico de Xeado:

Figura 2: Listado sabores helados



Fuente: Tripadvisor. (s.f.)

Como se puede observar en la figura anterior (véase Figura 2), hay sabores como: arroz con leche, café de pota (típico gallego), licor café de Gomariz (zona de Galicia), requesón con higo caramelizado y pimiento de Herbón (originario de Galicia). Todos ellos están elaborados con leche de Galicia y una de las ventajas que presentan como empresa es que controlan su principal ingrediente desde el origen. Asimismo, cuentan con un equipo muy joven y dinámico, «comprometido con el proyecto y sensible con el sector,

la innovación y la sostenibilidad» (Otero Antelo, 2020).

Es importante mencionar también otra ventaja que hace a Bico de Xeadro muy competitiva que es la fuerte estrategia que manejan en redes sociales, teniendo en Instagram 13 700 seguidores y en Facebook cuentan con 14 000 me gustas en la página. Además, también tienen un canal en Youtube donde suben vídeos de sus diferentes tiendas, una cuenta en Pinterest donde suben fotos de inspiración de sus productos y clientes y, recientemente, han abierto una cuenta también en la plataforma de TikTok, donde todavía se están dando a conocer, pero es una muy buena forma de llegar a un público joven, ya que esta red social está totalmente en auge a día de hoy. En plataformas como TripAdvisor, Facebook y Google tienen muy buenas valoraciones de los clientes y las tiendas dan una imagen muy buena al consumidor (4.5/5 estrellas). En las siguientes figuras (véanse Figura 3 y Figura 4) se muestran alguna de sus tiendas, tanto puntos de venta como colaboraciones.

Figura 3: Punto de venta Bico de Xeadro



Fuente: Bico de Xeadro (s.f.) por Xurxo Lobato

Figura 4: Colaboración



Fuente: Bico de Xeadro (s.f.)

Como se puede observar en las figuras anteriores, Bico de Xeado es una empresa que cuida mucho su imagen corporativa, dando a través de sus tiendas una imagen de limpieza, de exclusividad y de diseños innovadores. Con todo, es una marca que está en continuo crecimiento e innovación, adentrándose cada vez más en el mercado español y, sobre todo, en el mundo de la sostenibilidad y el reciclaje. El embalaje donde sirven sus productos está hecho de envases *compostables*, es decir, envases que se pueden convertir en abono orgánico. En la siguiente figura (véase Figura 5), se puede observar cómo son estos envases y su compromiso con el medioambiente.

Figura 5: Envases compostables



Fuente: Bico de Xeado (s.f.)

Su compromiso con el medioambiente, su buena imagen corporativa y sus productos 100 % naturales, al igual que el cuidado de los colores corporativos y el compromiso de ofrecer al cliente productos de calidad, ha conseguido que esta empresa tenga muchas ventajas competitivas y oportunidades en el mercado. Asimismo, se ha realizado una tabla donde se puede ver el análisis DAFO de la empresa y donde se explica de manera visual las diferentes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la misma.

Tabla 6: Análisis DAFO Bico de Xeadó

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena calidad/precio ▪ Productos artesanos y únicos ▪ Fuerte estrategia en redes sociales ▪ Concienciados con el medioambiente ▪ Productos sin gluten, sin azúcar y sin lactosa ▪ Buena imagen y opiniones de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marca no conocida fuera de España ▪ Marca en crecimiento
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio a domicilio en desarrollo ▪ Posible expansión internacional ▪ Seguir creciendo e innovando en sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia existente en el mercado internacional ▪ Primera vez que sale del mercado español ▪ Cada vez un mayor número de tiendas de helados artesanos ▪ Pandemia mundial debido al COVID-19

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizado el entorno propio de la empresa, toca analizar el mercado portugués. En nuestro caso, el mercado exterior ya lo hemos analizado en el primer apartado de este trabajo de investigación, pero resulta de ayuda realizar un análisis PESTEL del mercado portugués, es decir, el entorno tecnológico y social, entorno económico, legal, medioambiental y político. Conviene añadir que no nos encontramos en una situación muy próspera para ningún país en el mundo, ya que estamos en plena recuperación de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, que ha desencadenado también en una crisis económica mundial, lo que ha hecho que las empresas hayan sufrido muchas pérdidas debido al estado de alarma en el país y a las restricciones establecidas por el gobierno.

1. **Entorno político:** Portugal es un país republicano, y está constituido como un estado de derecho democrático. Está regido por leyes escritas en la constitución del año 1976 y el presidente de la república es el jefe de estado, elegido por sufragio universal. El gobierno lo dirige el primer ministro, es decir, el líder del partido más votado por los portugueses. El actual presidente de la República Portuguesa desde 2016 es Marcelo Rebelo de Sousa y el primer ministro es António Costa (desde 2015), secretario general del Partido Socialista portugués. Asimismo, Portugal es un estado miembro de la Unión Europea desde 1986 y en 2001 ingresó en la eurozona. «Portugal ocupará la presidencia del Consejo de la Unión Europea desde el primer trimestre de 2021» (Rivero, 2020, p. 29).
2. **Entorno Económico:** Portugal es «la economía número 49 por volumen de PIB» (Datosmacro, 2021f). El Producto Interior Bruto (PIB) per cápita de Portugal en el año 2020 ha sido de 19 640 euros, y el PIB anual de Portugal en el año 2020 de 202 466 millones de euros, un 7,6 % menos que el año anterior (Datosmacro, 2021f). Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) que mide el nivel de vida y el progreso de un país, Portugal se encuentra en el puesto número 38 de 73 (Eustat, 2021). La tasa de desempleo medida en febrero de 2021 es del 6,9 % (ha aumentado un 0,2 % desde 2019). De estos, el 21,6 % de los desempleados son menores de 25 años. Según una estadística formulada por Datosmacro (2021a), el salario medio en Portugal en 2019 ha sido de 18 787 euros al año, convirtiéndose en uno de los países con menor salario medio de la lista publicada por datosmacro.com (el país número 28 de 41). Con respecto a las importaciones, en 2020 cayeron un 15,22 % respecto al 2019. «Las compras al exterior representan un 33,49 % de su PIB» (Datosmacro, 2021d), es decir, una cifra de 67 801,1 millones de euros. Con respecto a las exportaciones en Portugal, estas «cayeron un 10,22 % respecto al año anterior. Las ventas al exterior representan el 26,56 % de su PIB» (Datosmacro, 2021b). Además, según un estudio realizado por el ICEX (s.f.b), de las importaciones de Portugal, «la Unión Europea es el origen del 75,7 % de los productos importados» (ICEX, s.f.b), siendo España el país europeo que más importa a Portugal (un 29,8 %), seguido de Alemania (un 12,5 %), Francia (un 7,8 %) y los Países Bajos (un 5 %).

Con todo, se puede contemplar a grandes rasgos que Portugal no es uno de los países más ricos de la Unión Europea, pero que está en continuo crecimiento, y que «Nunca estuvieron tan imbricadas las economías de Portugal y España como hoy día; y nunca como hoy día Portugal estuvo tan integrado en la vida europea. Mientras Portugal sea miembro de la UE estos lazos no dejarán de crecer» (Rivero, 2020, p. 38).

3. **Entorno Social:** Según un estudio realizado en 2020 por datosmacro.com, la población portuguesa era de 10 287 000 millones de personas. La tasa de mortalidad en 2019 era de 10,9 muertes por cada mil habitantes y la de natalidad de 8,9 nacimientos por cada mil habitantes. Según un estudio de la ONU (citado en Datosmacro, 2021e), el número de inmigrantes representa un 8,63 % de la población portuguesa, habiendo un mayor número de mujeres inmigrantes que hombres. «La inmigración en Portugal procede principalmente de Angola (17,9 %), Brasil (15,37 %), y Francia (10,4 %)» (Datosmacro, 2021e). Según un estudio de Datosmacro (2021c), el gasto público en sanidad de Portugal en 2019 ha sido de 552,8 millones. En educación, Portugal dedicó un 10,15 % del gasto público (Datosmacro, 2021c).
4. **Entorno tecnológico:** Tras haber sufrido una pandemia mundial como ha sido y es la provocada por el COVID-19, el ámbito tecnológico plantea importantes cambios, ya que la tecnología es necesaria para poder «garantizar el mantenimiento del acceso a la educación y a la actividad empresarial» (Comisión Europea, 2020, p. 6). Portugal es un país con un déficit tecnológico bastante grande, ya que «en 2019, el 48 % de la población carecía de capacidades digitales básicas (...) y la proporción de quienes nunca han utilizado internet duplica el promedio de la UE» (Comisión Europea, 2020, p. 7). A pesar de ello, hay muchos titulares de periódicos que indican que «Portugal es un país en gran crecimiento tecnológico» (Enimbos, 2020) o «Desde que la Web Summit se asentó en Lisboa, la batalla tecnológica sopla con el viento a favor en Portugal» (Chacón, 2019).
5. **Entorno Legal:** La estructura general del régimen fiscal en Portugal es muy similar a la española (Aicep Portugal Global, s.f.). Existen impuestos directos, indirectos y locales. «Las empresas con sede o dirección efectiva

en territorio portugués son consideradas residentes en Portugal a efectos fiscales» (ICEX, s.f. a). Por ello, las sociedades residentes en Portugal como las que no (que su actividad se haga a través de una sucursal, filia, franquicia) y con actividad comercial, están sujetas al pago del IRC (Rendimiento de las Personas Colectivas), equivalente al Impuesto de Sociedades en España. «Las pymes se benefician de un tipo reducido del 17 % para los primeros 15.000 euros de renta tributable y solamente el resto tributa al 21 %» (ICEX, s.f. a). Con respecto a la jornada laboral, según la legislación portuguesa, esta ha establecido una jornada laboral de un máximo de 8 horas diarias y 40 horas semanales. El salario mínimo interprofesional en Portugal actualmente (2021) es de 775,8 euros al mes (Datosmacro, 2021a).

- 6. Entorno medioambiental:** La capital del país, Lisboa, ha recibido el *premio Capital verde europea 2020*, otorgado por la Comisaría de Medioambiente, Asuntos Marítimos y Pesca de la UE. «Lisboa es particularmente fuerte en el campo del uso sostenible de la tierra, la movilidad urbana sostenible, el crecimiento verde y la innovación ecológica» (Morato, 2020). Además, en el sector energético, GALP (compañía petrolera portuguesa) ha conseguido ser distinguida por el Índice de Sostenibilidad Dow Jones como la mejor de Europa y la tercera del mundo en petróleo y gas. «En Portugal, varias empresas y sectores de actividad ya han expresado su intención de reducir el impacto ambiental de sus actividades, contribuyendo así a la mejora global del planeta» (Morato, 2020).

Pues bien, tras tener esta información clara y, tras haber realizado un análisis tanto del entorno propio (análisis DAFO) como del mercado exterior (análisis PESTEL), se deben analizar también los principales competidores del mercado, como hemos hecho en la primera parte de este trabajo de investigación.

Además, España tiene varias entidades y medidas de apoyo a la internacionalización como son: el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), el Plan Cameral de Exportaciones, el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE), el Instituto de Crédito Oficial (ICO), la CESDE (compañía de seguros) y COFIDES (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007).

5.1.2 Segunda etapa: A dónde queremos llegar

Una vez analizadas las amenazas y oportunidades de la compañía, y el mercado al que se quiere introducir, se establecen los objetivos de la empresa, las formas de entrada, los productos que se quieren comercializar y la estrategia de entrada que se va a seguir.

Con respecto a los objetivos, deben de fijarse tanto objetivos estratégicos (liderazgo, cuota de mercado que se quiere conseguir, acción de competencia, crecimiento progresivo, etc.) como objetivos cuantificables. Estos objetivos deben tener un plazo de alcance, a pesar de que, «en un primer PMI (...) será difícil la cuantificación de los objetivos, se ha de intentar delimitarlos y definirlos con la mayor exactitud posible» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 174).

Empezando por los objetivos de la empresa, aunque difíciles de cuantificar, podemos añadir los más generales que serían conocer el mercado portugués y sus consumidores lo más profundamente posible. Conseguir un volumen considerable de exportaciones a corto plazo y a largo plazo, conseguir fabricar sus propios productos en el mercado exterior, a través de licencias o contratos de fabricación o del establecimiento de subsidiarias de producción.

Con respecto a las formas de entrada, hay varias, como ya hemos visto anteriormente, y habría que buscar la óptima para la situación de la empresa. En la siguiente tabla se explica de manera esquemática las diferentes formas de entrada que existen (véase Tabla 7).

Tabla 7: Formas de entrada en el mercado exterior

Exportaciones indirectas	Intermediarios independientes: empresas que realizan las actividades de comercialización de otras.
	Tradings: empresas especialistas en mercados exteriores.
Exportaciones directas	Venta directa: la empresa vende directamente a sus clientes finales.
	Agentes: representante que actúa en nombre de la empresa.
	Distribuidores: cliente de la empresa.
	Subsidiarias de venta: punto de venta directa a los compradores en el mercado exterior.
Exportación concertada	Piggyback: el fabricante utiliza sus canales de distribución para vender sus productos en conjunto con los de otras empresas.
	Consortios de exportación: cooperación para llevar a cabo una exportación común.
	Joint ventures: empresas creadas por dos o más compañías con el fin de realizar una actividad en común.
	Franquicias: cesión del producto y marca a una empresa del mercado exterior.
Producción en mercados exteriores	Contrato de fabricación: el producto es fabricado en el mercado exterior por un fabricante ajeno a la compañía.
	Licencia de fabricación: autorización a una empresa extranjera de la fabricación de un producto.
	Establecimiento de centros de producción: adquirir o crear una empresa nueva en el mercado exterior.

Fuente: Elaboración propia con datos de Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007)

Con respecto a las formas de entrada en el mercado exterior, ya hemos visto en la tabla anterior (véase Tabla 7), y en el marco teórico, las opciones que hay.

Dentro de las posibles estrategias de entrada, y desde la prudencia, dado que se trata de una pyme, creemos que la más se adecúa a las necesidades de Bico de Xeado es la de exportaciones directas a través de un agente externo, ya que es una estrategia a corto plazo y «cuenta con mayores ayudas por parte de los gobiernos» (Nieto Churruca y

Llamazares García-Lomas, 2007, p. 292). Además, es la opción que requiere un menor riesgo y compromiso para la empresa, y como es una empresa en desarrollo y primeriza en la internacionalización, sería la forma más sencilla de conseguirlo. «Es la fórmula utilizada por empresas que se introducen por primera vez en el mercado o por empresas de pequeño tamaño» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 296). Con este agente se firmará un contrato de agencia para poder así empezar a vender y también para empezar con la búsqueda de clientes en Portugal, en un plazo de 3 años (aproximadamente). En esta estrategia de entrada se intentará, de la mano de los distribuidores que nos vayan a comprar y de la mano del propio agente especialista en helados artesanos, empezar a conocer el mercado para poder, en un futuro, crear una tienda física.

Como ya hemos analizado anteriormente el mercado portugués, hemos podido ver que, en cuanto a helados, sabores y portafolio de producto, las coincidencias y las apetencias del consumidor portugués se asemejan al español, y, por lo tanto, creemos que los sabores y productos que se ofrecen en Bico de Xeadó encajarían en este nuevo mercado. En el caso contrario, también se podrían hacer adaptaciones a algún sabor. Para conseguirlo se llevaría a cabo una investigación de tipo cualitativo, a través de reuniones de grupo, con prueba del producto, para así poder cerciorarnos de que el producto gusta al nuevo consumidor.

A su vez, se apoyará al agente en el proceso de entrada en los distribuidores que, preferiblemente, se pretende que sean tiendas con auxilio a nivel de presentación de producto, contenido, formación sobre el mismo, beneficios, estudio frente a la competencia, etc. con el fin de que el agente primero y, posteriormente la tienda física, ganen fuerza y confianza en lo que se va a llevar a cabo.

Una vez que se haya producido esa formación y esa entrada, el proceso se irá monitorizando, intentando realizar entregas pormenorizadas y ofreciendo un buen servicio postventa.

A la vista de esta experiencia, se plantea la posibilidad de inaugurar una tienda en el mercado portugués. Esta inauguración irá precedida de una campaña de comunicación para que sea conocida y, de la utilización de redes sociales, influencers, etc. para promocionarla. Se hará una campaña de inauguración de la tienda y, posteriormente, promociones de prueba de los productos durante los primeros quince días, hasta que la tienda vaya cogiendo nivel y desarrollo.

En la siguiente tabla se explican los pasos a seguir para encontrar al agente/distribuidor idóneo para la empresa en el mercado exterior:

Tabla 8: Pasos a seguir en la selección de agentes o distribuidores



Fuente: Elaboración propia con datos de Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007)

Pues bien, esta sería una primera toma de contacto con el mercado exterior y un primer paso a la internacionalización de la empresa. Como ya hemos mencionado anteriormente, si las ventas van bien y hay un volumen de exportaciones considerable, podría contemplarse más a largo plazo el posible establecimiento de una subsidiaria comercial (filial o sucursal) para optar a vender directamente a los compradores y poder ofrecer un servicio postventa, es decir, una tienda física.

Antes de la apertura de esta, debe considerarse la ubicación de la misma, teniendo en cuenta detalles comerciales, de logística y legales. Creemos que las mejores zonas para establecerse serían Lisboa (por ser la capital del país) y Oporto (por cercanía a Galicia y por ser la segunda ciudad más importante del país). Quizás Lisboa, para los primeros tres años con las exportaciones directas queda muy alejada, y podría cambiarse esta ubicación a lugares más cercanos a A Coruña como Braga, Coimbra o Aveiro (todos ellos lugares cálidos y con suficiente nivel de población, al igual que un buen número de turistas, sobre todo en la época estival).

Con respecto a la estrategia de entrada que puede seguir la empresa, hay dos opciones según de Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007), la estrategia global o la estrategia basada en costes o en la diferenciación del producto. Bico de Xeadó seguirá la estrategia de estandarización global, ya que venderá el mismo producto que ofrece en España, a pesar de las diferencias entre los países, siempre pudiendo adaptarlo a los consumidores del nuevo mercado. El hecho de vender un producto gallego en Portugal no es desconocido para la población portuguesa por cercanía idiomática y cultural, por lo que esta estrategia podría funcionar.

5.1.3 Tercera etapa: Cómo vamos a llegar

Una vez considerado el modo de entrada, hay que diseñar el plan global de marketing y adaptar el marketing-mix (precio, producto, distribución y promoción) al igual que las «herramientas de gestión a través de las cuales la empresa pretende alcanzar una determinada posición internacional partiendo de una situación específica» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 174). En esta fase la empresa puede optar por seguir con las mismas políticas que en el país de origen o adaptarse al nuevo mercado. En el caso de Bico de Xeadó y como hemos elegido adoptar una estrategia global, la empresa seguirá las mismas políticas que en el mercado español, pero podrá adaptarse si algo no funciona como se espera.

- **Producto:** Bico de Xeadó empezará exportando los helados artesanos que ofrece en el mercado nacional, manteniendo su línea de sabores y analizando qué sabores gustan más o menos, a través de análisis cualitativos (reuniones de grupo para probar el producto). Algunos de los sabores que ofrece solo se fabrican en época de temporada, ya que la empresa trabaja con productos de temporada, entonces habría que analizar si funcionaría la misma estrategia o habría que adaptar los sabores a ingredientes o alimentos propios de Portugal. Sus productos no solo se diferencian por la exclusividad y calidad de sus ingredientes, sino también por ofrecer productos sin azúcar, sin gluten y, actualmente también sin lactosa. Habría que considerar plasmar esta misma exclusividad en el nuevo mercado.
- **Precio:** El precio de los helados debería adaptarse al de sus competidores, y ser coherente con su política de precios en el mercado español. A esto

hay que sumarle los costes de logística y la calidad del producto, al igual que su diferenciación en cuanto a productos sin gluten, azúcar y lactosa, y su producción artesanal. Los helados en Portugal tienen un IVA del 23 %. Habría además que comparar precios con los que ofrecen sus competidores, para así adaptarse a los mismos.

- **Promoción:** Bico de Xeadó cuenta con una muy buena estrategia en redes sociales, además de una buena página web y atención al cliente. Esta estrategia podría expandirse al mercado portugués, adaptando las publicaciones o las cuentas al idioma y ejecutando un plan de comunicación de reconocimiento de influencers del país que puedan promocionar su producto en redes, a través de la creación de contenido digital apropiado y de la realización de actividades a la altura de sus competidores. Todo esto podría hacerse más sencillo contratando una agencia de comunicación en el país extranjero, para poder llevar así a cabo una estrategia de promoción adecuada. Como ya he mencionado anteriormente, sería muy interesante, en el caso de que se abra una tienda en el nuevo mercado, llevar a cabo una estrategia de comunicación con inauguración de la tienda y prueba de los productos durante los 15 primeros días para que la marca vaya abriéndose camino en el mercado portugués.
- **Distribución:** En principio habría que identificar los posibles agentes/distribuidores que van a llevar a cabo la conexión entre los dos países. Posteriormente, y si el volumen de exportaciones aumenta, se tiene que contemplar dónde establecer una sucursal y cuál sería el lugar idóneo para la misma. Ya hemos mencionado que por cercanía las ciudades que consideramos mejores para la comercialización de los productos de Bico de Xeadó serían Oporto, Coimbra, Braga o Aveiro. A la vista de que estas exportaciones vayan bien, se contempla la posibilidad de abrir una tienda en la capital de Portugal, Lisboa.

5.1.4 Cuarta etapa: Implantación

Esta etapa es la puesta en práctica de todas las actividades anteriores, diseñando quién va a delegar el proyecto y coordinarlo. Si establecer un departamento específico para el proyecto o no. Controlar los pasos a seguir, etc. «El período de implantación del

PMI suele ser un año, aunque es frecuente simultañarlo con planes a medio y largo plazo (tres a cinco años). La revisión de objetivos y resultados debe hacerse de forma anual» (Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas, 2007, p. 175). La comunicación interna y la coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa en esta etapa es clave para poder obtener unos buenos resultados en la internacionalización de la empresa. Asimismo, la creación (en caso de que no lo hubiese anteriormente) de un departamento dedicado a la internacionalización de la empresa, con especialistas en el ámbito, facilitará mucho las gestiones a la hora de llevarlas a cabo. Además, se tienen que evaluar los resultados y tomar las decisiones pertinentes conforme a los mismos.

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Tras haber hecho la investigación de lo que es la internacionalización de una empresa de manera teórica, y haber aplicado esta teoría para conseguir un diseño hipotético de un Plan de Internacionalización para la empresa gallega Bico de Xeado, podemos sacar las siguientes conclusiones.

En primer lugar, podemos añadir que hay muchas teorías y modelos que explican las diferentes fases del proceso de internacionalización. En concreto en este trabajo de investigación, nos hemos centrado en modelos como el de Hollensen (2011), Cateora, Gilly y Graham (2015) y el de Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007). Hemos conseguido tener una visión amplia de lo que es el mercado de helados tanto en Portugal como en España y hemos conocido más profundamente la empresa para la que queremos diseñar el plan de internacionalización. Una vez pudimos tener una idea general, explicamos las etapas del proceso de internacionalización según Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007), analizando todas las fases del proceso, desde lo más simple hasta el más completo.

En segundo lugar, llevamos a cabo el diseño del Plan de Internacionalización. En concreto, nos basamos en el modelo de Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (2007) para llevarlo a cabo. Hemos pasado y analizado las cuatro fases del mismo, llegando a la conclusión de que el mercado óptimo para que se internacionalice esta empresa es Portugal. Además, hemos pensado que la mejor forma para internacionalizarse a corto plazo sería a través de agentes o distribuidores y a largo plazo a través de la

creación de subsidiarias o filiales comerciales. Finalmente, hemos analizado las 4P's del marketing mix y podemos añadir que, a grandes rasgos, y pese a los escasos recursos y que Bico de Xeadó es una pyme en desarrollo, esta podría llevar a cabo su internacionalización y podría dar buenos resultados, ya que el sector heladero, y sobre todo los helados artesanales sin gluten y sin lactosa están teniendo mucho auge en el mercado portugués.

Con respecto a las líneas de investigación futuras, podría llevarse a cabo la investigación de si funcionarían o no las exportaciones directas, para posteriormente establecer filiales y ver su evolución. Si todo fuese bien, se podría plantear la opción de abrir más tiendas en otras ciudades de Portugal y, posteriormente, plantearse la internacionalización de la empresa a otros países.

REFERENCIAS

Aicep Portugal Global (s.f.) *Invertir en Portugal – Régimen Fiscal*

<https://portugalglobal.pt/ES/InvertirenPortugal/Sistema%20Fiscal/Paginas/ImpuestoSociedadesIRC.aspx>

Asociación Española de Fabricantes de Helados. (s.f.). *El mundo helado. El mercado.*

https://www.aefhelados.com/2mundo_1mercado

Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias. (s.f.). *Cooperativa Agraria Provincial de A Coruña. S. Coop. Galega.*

https://agaca.coop/ag_cooperativa/cooperativa-agraria-provincial-de-a-coruna-s-coop-galega/

Bico de Xeadó. (2021). *Helados cremosos de elaboración artesanal.*

<https://bicodexeadó.es/>

Businesscoot. (2018). *O mercado de sorvetes e sorvetes - Portugal | Businesscoot.*

<https://www.businesscoot.com/pt/pesquisa/o-mercado-de-sorvetes-e-sorvetes-portugal>

Cateora, P.R., Gilly, M.C. y. Graham, J. L. (2015). *International Marketing*. USA: McGraw- Hill Higher Education.

Chacón, F. (26 de marzo de 2019). Portugal pisa el acelerador de la inversión

- tecnológica. ABC. Recuperado de https://www.abc.es/economia/abci-portugal-pisa-acelerador-inversion-tecnologica-201903260302_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F
- Comisión Europea (20 de mayo de 2020). *Recomendación del Consejo relativa al Programa Nacional de Reformas de 2020 de Portugal y por la que se emite un dictamen del Consejo sobre el Programa de Estabilidad de 2020 de Portugal*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0522&from=EN>
- Da Costa, J. F. (2011): Market driving or market driven? A case-study in the Portuguese ice-cream industry. *Portuguese Journal of Marketing/Revista Portuguesa de Marketing*, 26.
- Datosmacro. (2021a). *SMI en Portugal*. <https://datosmacro.expansion.com/smi/portugal>
- Datosmacro. (2021b). *Portugal - Exportaciones de Mercancías 2020*. <https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/portugal#:~:text=En%202020%20las%20exportaciones%20en,22%25%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.&text=Con%20una%20cifra%20de%2053.783,el%20importe%20de%20sus%20exportaciones>
- Datosmacro (2021c). *Portugal – Gasto público Salud*. <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/portugal>
- Datosmacro. (2021d). *Portugal - Importaciones de Mercancías 2020*. <https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/portugal>
- Datosmacro. (2021e). *Portugal - Inmigración 2019*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/portugal>
- Datosmacro. (2021f). *Portugal: Economía y demografía 2021*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/portugal>
- EAE Business School. (s.f.). *Cinco etapas de la internacionalización*. <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/cinco-etapas-de-la-internacionalizacion>
- Enciclopedia Económica (s.f.) *Diferencias entre misión y visión de una empresa*. <https://enciclopediaeconomica.com/>
- Enimbos. (30 de octubre de 2020). Portugal es un país en gran crecimiento tecnológico. *Enimbos*. Recuperado de <https://enimbos.com/portugal-es-un-pais-en-gran-crecimiento-tecnologico/>
- Eustat. (2021). *Tablas estadísticas: Índice de Desarrollo Humano por indicadores*

- según países. 2020. https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/ti_indice-de-desarrollo-humano-por-indicadores-segun-paises-2019/tb10013566_c.html
- Gasset, B. (2020). *Plan de internacionalización de Ecoalf* (trabajo de fin de grado no publicado). Universidad Pontificia de Comillas, Facultad de Ciencias Económicas (ICADE), Madrid.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37338/Plan%20de%20Internacionalizacion%20de%20Ecoalf%20-%20Gasset%20Cortejarena%2c%20Belen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grupo Marktest. (2020). *Mais de 5 milhões consomem gelados*.
<https://www.marktest.com/wap/a/n/id~267d.aspx>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Ireland, R. D. (2007). *Management of strategy: Concepts and cases* (pp. 4-5). Mason: Thomson South-Western.
- Hollensen, S. (2011) *Global Marketing. A decision-oriented approach*, 5ª Ed., USA, FT Pearson Education Limited.
- ICEX. (2019). *Guía de servicios para la internacionalización. Edición Galicia*. Xunta de Galicia. Recuperado de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde0/mjgx/~edisp/dax2014281923.pdf
- ICEX. (s.f. a). *Estructura general del sistema fiscal*.
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/regimen-fiscal/index.html?idPais=PT>
- ICEX. (s.f. b). *ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E - Sector Exterior*.
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/sector-exterior/index.html?idPais=PT#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20con%20las%20importaciones,importado%20en%20el%20a%C3%B1o%202019>
- Merubia, M. (2019). Teorías de la internacionalización de empresas. *Illustro* (Universidad Católica de San Pablo). (10). 22-26. Recuperado de <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustro/article/view/220/433>
- Morato, A. (17 de enero de 2020). Lisboa, de ciudad verde a ciudad innovadora. Clarke Modet. Recuperado de <https://www.clarkemodet.com/news-posts/lisboa-de-ciudad-verde-a-ciudad-innovadora/>

- Morello, G. (2001). El proceso de internacionalización. *Economía y desarrollo*, 2 (129), 1.
- Nieto Churruca, A. y Llamazares García-Lomas, O. (2007). *Marketing internacional*. Madrid: Pirámide.
- Otero Antelo, Jesús. (3 de diciembre de 2020). Entrevista gerente Bico de Xeadó. [Comunicación].
- Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Five_Forces_Update.pdf
- Porter, M.E. (1980). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86 (1), 78-93.
- Rivero, A. (2020). La nueva política exterior de Portugal: ¿Lisboa se aleja de Madrid? *Madrid: FAES Fundación*. Recuperado de https://fundacionfaes.org/file_upload/publication/pdf/20200602124128la-nueva-politica-exterior-de-portugal-a-lisboa-se-aleja-de-madrid.pdf
- Santini. (s.f.). *A nossa História | Santini*. <https://www.santini.pt/historia-santini/>
- Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P's for Competitive Advantage. *Journal of Business and Management*. Recuperado de <https://www.iosrjournals.org>
- Statista. (2020a) *Facturación de las franquicias de heladerías y yogurterías en España 2010-2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/552896/franquicias-facturacion-de-heladerias-y-yogurterias-en-espana/>
- Statista. (2020b). *Consumo de helado en España en 2019 por comunidad autónoma (en millones de kilogramos)*. <https://es.statista.com/estadisticas/579187/helados-comunidades-autonomas-que-mas-consumen-en-espana/>
- Statista. (2020c). *Gasto per cápita en helados en España en 2019, por comunidad autónoma (en euros)*. <https://es.statista.com/estadisticas/579191/helados-comunidades-autonomas-que-mas-gastan-per-capita-en-espana/>
- Statista. (2020d). *Industry revenue of "manufacture of ice cream" in Spain from 2012 to 2024*. <https://www.statista.com/forecasts/396495/manufacture-of-ice-cream-revenue-in-spain>

Statista. (2020e). *Principales empresas en el sector de los helados en España en 2019 por el valor de sus ventas (en millones de euros)*.

<https://es.statista.com/estadisticas/493570/valor-de-las-ventas-de-las-empresas-lideres-de-helados-en-espana/>

Tripadvisor. (s.f.) *El mejor helado*. https://www.tripadvisor.es/ShowUserReviews-g644337-d12592471-r560579397-BICO_de_Xeado-Ourense_Province_of_Ourense_Galicia.html

ANEXO I: ENTREVISTA GERENTE BICO DE XEADO

Encuesta Gerente Bico de Xeado

Entrevistadora: IRENE DÍAZ RODRÍGUEZ

Entrevistado: JESÚS OTERO ANTELO

3 de diciembre de 2020

1. ¿Cómo surgió la empresa?

El proyecto surge como una inquietud de poner el valor la leche que producimos en nuestra granja. En el año 2010 iniciamos un proyecto de venta de leche pasteurizada, que consistía en vender leche a través de máquinas expendedoras. Este proyecto resultó un fracaso y por eso nos planteamos buscar un producto lácteo, más diferenciado e innovador.

En el año 2011, nace el proyecto de fabricación de helados artesanos, que se base en 3 pilares fundamentales:

- El principal ingrediente, es la leche que producimos en nuestra granja.
- Usamos ingredientes de primera calidad, fruta fresca e ingredientes de cercanía, siempre que sea posible y la calidad sea máxima.
- Producción Artesanal.

2. *¿Planes de futuro?*

Seguir creciendo en el proyecto de helados, mediante la apertura de nuevas heladerías propias, franquicias y venta en el canal HORECA.

En cuanto al producto, seguimos innovando con nuevos sabores y otros componentes diferenciadores.

Por otra parte, tenemos una granja donde tenemos vacas de raza Jersey, que producen una leche totalmente diferente, con muchos sólidos (casi el doble de grasa y el 50% más de proteína que una leche convencional). Nuestra idea es desarrollar otro producto transformado, diferenciado en calidad y valor añadido.

3. *Objetivos principales de la empresa*

Seguir apostando por el sector lácteo gallego, apoyando el sector productor y hacer iniciativas innovadoras a través de la leche que nosotros producimos, con lo que pretendemos obtener un valor económico y social. También que sirva de inspiración a otros proyectos transformadores (cómo ocurre con el tema del helado).

4. *¿Qué ventajas competitivas tiene?*

La principal ventaja competitiva es el equipo con el que contamos. Un equipo joven (edad media 29 años), comprometido con el proyecto, sensible con el sector, la innovación y la sostenibilidad (el 70% de nuestro equipo son mujeres).

Por otra parte, controlamos nuestro principal ingrediente desde el origen, lo que nos permite ser diferentes desde ese punto. Además, tenemos leche muy diferenciada, producida por nuestras “colaboradoras” vacas Jersey.

5. *¿Por qué decidisteis expandir la empresa a nivel nacional?*

La empresa se expande a nivel nacional, porque es un proyecto abierto y con mentalidad de crear valor. Por tanto, no queremos limitar su crecimiento a un ámbito geográfico concreto.

6. *¿Qué modelo de negocio seguís?*

Nuestro modelo de negocio es la honestidad y el esfuerzo. Tenemos servicios y productos Honestos, que ayudan a nuestros ganaderos a rentabilizar sus

explotaciones y nos permite crear productos, naturales de calidad, artesanos y transparentes.

Este modelo de negocio es el que usamos con nuestros COLABORADORES (El concepto franquicia, no encaja con nuestra visión de negocio).

