



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# INTRODUCCIÓN DE LÍNEA DE PRODUCTOS GOURMET EN INDIA

Autor: Isabel Juberías Alzueta

Tutor: Rosa Martínez Cal

Madrid

Junio 2018

Isabel  
Juberías  
Alzueta

**INTRODUCCIÓN DE LÍNEA DE PRODUCTOS GOURMET EN INDIA**



## **RESUMEN/ PALABRAS CLAVE**

En los últimos años la India ha experimentado un gran crecimiento económico. Como consecuencia, sus habitantes han aumentado su poder adquisitivo y, por ello, su consumo. Asimismo, se trata de un país que se encuentra en proceso de urbanización y en el que las tecnologías están sumando a sus ciudadanos al mundo globalizado, por lo que cada vez se encuentran más interesados en conocer nuevas culturas y nuevos productos. En este contexto tan prometedor, proponemos una idea de negocio que consista en introducir en el país indio una línea de productos de alimentación y bebidas con denominación de origen español, de tipo gourmet, que permita al consumidor indio disponer de productos de calidad de nuestro país en su cesta de la compra. Para ello, analizaremos los factores que conforman el contexto económico, social y político indio, así como las barreras de entrada a su mercado y determinaremos cuál es la situación de las exportaciones españolas, concretando los productos que serán objeto de exportación a la India. Finalmente, procederemos a incluir las líneas generales que desarrollen el plan de implantación de la propuesta, que incluirá la estrategia de negocio, el cliente objetivo, los acuerdos alcanzados con proveedores, la logística y distribución del producto, y el plan de financiación, cuestiones que permitan apreciar la viabilidad o no de esta propuesta.

Palabras clave: India, crecimiento, demanda, consumidor, producto, alimentación, gourmet, plan de negocio, viabilidad, implantación.

## **ABSTRACT/ KEY WORDS**

In the last few years, India has experimented a great economic growth. As a consequence, its population has considerably increased its purchasing power and, therefore, their consumption level. It is also a country that is in the process of urbanization and in which technologies are adding their citizens to the globalized world, so that they are increasingly interested in approaching new cultures and new products. In this very promising context, we propose a business idea that consists of introducing a line of food products and beverages with a Spanish designation of origin, of gourmet type, in the Indian country, allowing the Indian consumer to have quality products from our country in their shopping cart. In order to ensure it, we will analyze the factors that comprise the Indian economic, social and political context, as well as the entry barriers to its market. Also, we will determine the situation of Spanish exports, specifying the products that will be exported to India. Finally, we will proceed to include the general lines that develop the implementation plan of the proposal, which will include the business strategy, the target customer, the agreements reached with suppliers, the logistics and distribution of the product, and the financing plan, issues that will allow us to assess the viability of this proposal.

Key words: India, growth, demand, consumer, product, food, gourmet, business plan, feasibility, viability, implementation.

## ÍNDICE

<b>LISTADO DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1. <i>Propósito y contextualización del tema .....</i>	7
1.2. <i>Justificación.....</i>	8
1.3. <i>Objetivos.....</i>	9
1.4. <i>Metodología.....</i>	10
1.5. <i>Estructura .....</i>	11
<b>2. INDIA.....</b>	<b>12</b>
2.1. <i>Contexto político .....</i>	12
2.2. <i>Contexto social.....</i>	13
2.3. <i>Contexto económico.....</i>	16
2.4. <i>Inversión directa extranjera.....</i>	21
2.5. <i>Sector alimentación y bebidas. Make in India. Los Mega Food Parks.....</i>	22
2.6. <i>Tipología del consumidor de productos alimentarios.....</i>	24
2.7. <i>Barreras de entrada al mercado indio.....</i>	25
2.8. <i>Distribuidores en India: márgenes mayoristas y minoristas .....</i>	27
<b>3. ESPAÑA.....</b>	<b>28</b>
3.1. <i>Exportaciones de España .....</i>	28
3.2. <i>Sector de alimentación gourmet. Competidores españoles y extranjeros. ..</i>	33
3.3. <i>Productos seleccionados.....</i>	34
<b>4. PLAN DE IMPLANTACIÓN .....</b>	<b>36</b>
4.1. <i>Estructura de negocio .....</i>	36
4.2. <i>Cliente objetivo.....</i>	38
4.3. <i>Acuerdos con proveedores.....</i>	39
4.4. <i>Logística.....</i>	41
4.5. <i>Canal de distribución en India.....</i>	42
4.6. <i>Plan de financiación .....</i>	44
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>48</b>

## LISTADO DE ABREVIATURAS

IDE	Inversión Directa Extranjera
OFECOMES	Oficina Exterior de Comercio Español
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
PIB	Producto Interior Bruto
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
NCAER	National Council of Applied Economic Research
HORECA	Hoteles, Restaurantes y Cafeterías

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. *Propósito y contextualización del tema*

El propósito que se persigue con este trabajo es mostrar que la idea de negocio basada en la introducción en India de una línea de productos de alimentación y bebidas de tipo gourmet, principalmente compuesto por productos con denominación de origen española, es una oportunidad viable y con grandes posibilidades de ser exitosa, diseñando brevemente cuál sería el plan de implantación para esta propuesta.

A través de este texto se espera poder explicar y describir la oportunidad que se presentan de acceder a un sector del mercado indio poco explotado. Puesto que se tiene tendencia a considerar India un país cuyos habitantes cuentan con escasas posibilidades económicas, en ocasiones pasa inadvertido el hecho de que este país superpoblado, con más de 1.281.935.911 habitantes (CIA, 2017), presenta una proporción de la sociedad considerable cuya renta per cápita es alta y sí tiene la posibilidad de acceder a productos alimenticios considerados de alta calidad y que están además dispuestos a asumir un precio más elevado. Aunque este porcentaje en otro país pudiera ser insuficiente para considerar el dirigirse a dicho público en exclusiva, en el caso de India, dado el elevado volumen de población, nos estaríamos dirigiendo a un público objetivo mayor a toda la población de muchos países europeos, sólo teniendo en cuenta la clase media y alta. En concreto, de acuerdo con datos del National Council of Applied Economic Research (NCAER) y según recoge Bustelo (BUSTELO, 2006), *el número de hogares con una renta anual entre 200.000 y un millón de rupias (4.000- 23.000 dólares) habría pasado de 4,5 millones en 1995 a 16 millones en 2005 y ha seguido en aumento. En número de personas, el incremento habría sido de 24 millones a 87 millones. La clase más acomodada (con ingresos anuales superiores al millón de rupias) habría pasado de 300.000 hogares (1,7 millones de personas) en 1995 a 1,5 millones (8 millones de personas) en 2005.* Asimismo, de acuerdo a información proveniente de la OECD (OECD, 2018), el consumo final de los hogares a precios constantes (base 2010) ha experimentado un crecimiento del 58,54% desde 2010 hasta 2016, datos que revelan el gran crecimiento del mercado que se está produciendo en el país.

El alto crecimiento económico de la India ha surgido como una oportunidad única en la economía mundial, y actualmente es uno de los países con mayor crecimiento entre las grandes economías en el mundo. El crecimiento esperado del 7,4% en 2018 (PIB a precios

constantes de mercado) sigue la línea de alto crecimiento trazada en los años anteriores; 6,7 % en 2016-2017, 7,6% en 2015-16 y 7,2% en 2014-15, (ICEX, 2018).

Más concretamente, y a pesar de los datos positivos ya señalados, es reseñable recoger que la industria de la alimentación en la IDE (Inversión Directa Extranjera) en la India no ha jugado un papel destacado, pues entre 2004 y 2007 este sector invirtió sólo 2,2 millones de euros en el país (RIUS LAORDEN, 2010). Las empresas registradas en la OFECOMES (Oficina Exterior de Comercio Español) de Nueva Delhi con filiales o sucursales operativas (RIUS LAORDEN, 2010) son únicamente Eat Out-FresCo (Food Service), Ecovinal (Producción y Envasado de Vinagre), Torres (Joint Venture de carácter comercial) y Sojivit (productos de soja). Este limitado número de empresas operando en este sector del país resulta, cuanto menos, sorprendente, teniendo en cuenta el rápido crecimiento que se está experimentando en la economía india y las oportunidades que éste ofrece.

Por consiguiente, se puede afirmar que hay una gran cuota de mercado disponible para la inversión en la India, concretamente en el sector alimenticio y de bebidas, el cual no presenta actualmente una oferta considerable del tipo de producto de alta calidad que se pretende introducir. Se abre una oportunidad de oro para que empresas alimentarias españolas puedan dirigirse al mercado indio y ofertar una gran variedad de productos, idea que se busca desarrollar en las líneas siguientes, que se espera el lector encuentre interesantes.

## ***1.2. Justificación***

El presente trabajo es un objeto de estudio del que, por razón de su concreción, no se tienen referencias de que existan estudios tan específicos. Es debido a que este campo, desde la perspectiva española, se encuentra poco explotado por las empresas, por lo que no existen a disposición del público grandes estudios relativos a la viabilidad de introducir productos alimenticios y bebidas de alta calidad, con denominación de origen española, en el país indio; aunque sí hay mucha información en relación al país y al mercado, en muchos casos se encuentra expresada en términos muy generales y poco especificada para el sector alimenticio gourmet, del que hoy se encuentran escasas referencias (pues sí hay contadas empresas que han invertido en esta idea), pero del cual faltaría un estudio pormenorizado de la cuestión, aclarando muchos aspectos concretos del sector



alimentario indio y de las peculiaridades de sus consumidores y su mercado en general. Asimismo, gran parte de los datos de carácter económico, demográfico o comercial se encuentran muy diseminados o no disponibles en fuentes oficiales del gobierno indio, cuando no desactualizados y obsoletos. Por ello, conviene recopilar toda la información disponible de manera estructurada y lo más actualizada posible, con el objetivo de facilitar el análisis de la misma a la hora de determinar la viabilidad de la inversión en el país. Esto es lo que se pretende lograr con el texto, en primer lugar, así como proponer unos primeros pasos de entrada al mercado y concretamente al sector alimenticio, en base a los indicadores económicos recogidos. En opinión de los autores de este trabajo, no existe todavía un texto que recoja con carácter tan pormenorizado lo necesario para efectuar una inversión como la que se propone. Por ello, este trabajo crearía valor y podría ser de interés a inversores que deseen llegar a India, mostrando además una idea de negocio novedosa, creativa y válida.

En el plano más personal, el tema resulta muy interesante ya que, si bien es cierto que los productos alimenticios españoles constituyen una materia prima excelente, en España se tiende a dar por sentado como algo natural e incuestionable. No obstante, cuando se analiza la situación más allá de las fronteras españolas se aprecia que no es la realidad en muchísimas partes del mundo, que no disfrutan de tan alta calidad de productos, bien sea por el clima, el arraigo cultural u otras cuestiones. La India es un país asombrosamente rico en cultura y diversidad, pero que carece de muchos de los productos alimenticios de los que se dispone dentro de las fronteras españolas; no ya por falta de capacidad adquisitiva en muchos casos, sino simplemente por carencia de oferta. El país ha tenido un crecimiento tan acelerado en los últimos años que ha supuesto una demanda creciente, la cual podría beneficiarse de la oferta de productos españoles como los que se desea introducir. Es por ello por lo que estudiar la introducción de una línea alimenticia con productos con denominación de origen enfocado a este país es una idea novedosa y un tema en el cual merece la pena profundizar.

### ***1.3. Objetivos***

El objetivo primordial que busca este texto es mostrar la oportunidad de negocio que supone el mercado indio en relación a la comercialización de productos con sello español. Ello se logrará mediante el análisis de aquellos factores que afectan al mercado indio y a sus consumidores, utilizando la información obtenida para desarrollar una estrategia para

la introducción de productos de alimentación españoles en India que resulte viable. Se pretende que el trabajo tenga un carácter más teórico en las partes relativas al análisis de factores que afectan al mercado indio y marcadamente práctico en la parte relativa al desarrollo del plan de negocio. Para dar respuesta la cuestión planteada, los principales objetivos a lograr con este trabajo se podrían resumir en los que se exponen a continuación:

- Determinar si los factores macroeconómicos más relevantes del contexto indio son positivos y parecen proclives a permitir la inversión de una empresa española de alimentación.
- Conocer si el estado del mercado indio tendría cabida, particularmente, para una empresa española oferente de productos alimenticios gourmet, a partir de las características y peculiaridades de dicho mercado.
- Exponer la cultura india y su evolución, analizando si apreciaría poder acceder a una oferta de productos españoles alimenticios, de los cuales tuvieran percepción de alta calidad.
- Exponer los riesgos y dificultades añadidas que pudieran resultar predecibles para el proyecto por las características del mercado indio (legislación diversa, variedad cultural amplia, fronteras internas, etc.).
- Desarrollar las líneas fundamentales de actuación para comenzar la implantación del proyecto (estrategia de negocio, productos a exportar, acuerdos con proveedores, logística y distribución, así como los fundamentos del plan de financiación a corto, medio y largo plazo).
- Aportar valor añadido al lector a partir de la exposición del trabajo y la consecución de los objetivos anteriormente expuestos.

#### ***1.4. Metodología***

Para alcanzar los objetivos propuestos, se elaborará este trabajo siguiendo una metodología definida.

En primer lugar, el enfoque general de la investigación se corresponderá con el método inductivo, en tanto se expone una hipótesis consistente en el planteamiento de la propuesta de negocio (introducción de una línea de productos alimenticios gourmet en India) y, en función de los datos analizados, la obtención de las líneas necesarias para implementarla y la posible viabilidad del proyecto.

En cuanto a la metodología empleada, se emplearán técnicas cualitativas y se realizará una revisión de la literatura que permita recopilar información sobre los diversos factores que integran y condicionan el mercado indio (el sector alimenticio, la inversión extranjera en India, la actual situación macroeconómica del país, su clima cultural, sus canales de distribución y las oportunidades y riesgos de invertir en India, entre otras cuestiones) y efectuar su ulterior análisis. Este método presenta la ventaja de que se puede obtener información con rapidez y de forma gratuita. Al mismo tiempo, el método empleado presenta la limitación de que la información que obtenemos es limitada, dispersa y, en ocasiones, parcial. Para paliar tales limitaciones, se recurrirá fundamentalmente a fuentes de carácter oficial, como son las ofrecidas por el gobierno indio, el ICEX u otros entes públicos o de reputada fiabilidad. También se emplearán algunas referencias provenientes de plataformas como Google Scholar o EBSCO, en cuyas bases de datos hay información fiable de trabajos realizados por expertos en el campo escogido.

### ***1.5. Estructura***

La estructura con la que se presentará el trabajo es la que se expone a continuación:

En primer lugar, un bloque de “*Introducción*”, en el cual se recoja toda la información relativa al propósito por el que se realiza el proyecto, qué se busca conseguir con el mismo y qué metodología se empleará.

A continuación, un segundo bloque titulado “*India*”, en el cual se realizará una descripción de las condiciones económicas y el nivel de crecimiento de India en su conjunto, para determinar su grado de crecimiento y, por ende, su predisposición a que se oferten productos del exterior. Asimismo, se dará un contexto político y social del país. Por otro lado, se recogerá información relativa al consumidor indio, así como las peculiaridades culturales y religiosas que pudieran afectarle. También interesa recoger información sobre la inversión directa extranjera en este país y sobre el mercado de alimentación y sus consumidores. Por último, se comentarán las principales barreras de entrada al mercado indio y los canales de distribución en el país.

En tercer lugar, se dispondrá un bloque que se titulará “*España*”, en el cual se incluirá un primer apartado relativo a las exportaciones españolas en términos genéricos y específicamente del sector alimentario, el desarrollo de la alimentación gourmet en el país

en relación con competidores extranjeros y, finalmente, los productos seleccionados para ser exportados a la India.

En cuarto lugar, se incluye un apartado titulado “*Plan de implantación*”, en el cual se concretan los puntos clave definitivos y necesarios para implementar la propuesta de negocio relativa a la penetración del mercado indio mediante una línea de alimentación gourmet. En particular, se expondrá la estructura de negocio, se delimitará el cliente objetivo, los acuerdos que deberían realizarse con proveedores, la logística que conllevaría el traslado de los bienes desde España hasta el cliente en India, qué canales de distribución serían los óptimos para hacer llegar el producto al cliente una vez en el país y cómo se financiará el proyecto.

En quinto lugar, habrá un bloque dedicado a las “*Conclusiones del proyecto*” en el que se sintetice lo aprendido en el resto de los bloques respecto a la situación del mercado indio en general y sus consumidores, la actual situación del sector alimenticio en el país y la viabilidad que, conforme a lo analizado, presenta la propuesta y la manera en la que se ha planteado la ejecución efectiva del proyecto.

En último lugar, se dedicará un sexto bloque a “*Bibliografía*” que facilite al lector la información necesaria en relación a la calidad de las fuentes empleadas y le permita indagar con mayor profundidad sobre el contenido extraído de las mismas.

## **2. INDIA**

### ***2.1. Contexto político***

En primer lugar, es importante señalar que la República de la India es un país que se encuentra muy fragmentado; está formado por veintinueve estados federativos y siete Territorios de la Unión administrados directamente por el gobierno central. Se trata de una república federal democrática desde la Constitución de 1950, recayendo su poder de decisión sobre un sistema bicameral parlamentario (GOBIERNO DE INDIA, 2018)

Respecto a sus representantes, existe un presidente de la república nombrado cada cinco años. Actualmente es un puesto ostentado por Shri Ram Nath Kovind, desde 2017 (GOBIERNO DE INDIA, 2018). Asimismo, el responsable del gobierno de la república es el primer ministro, que desde 2014 es Narendra Modi (FORBES, 2018).

Entre 1947 y 1991, desde la independencia india, el gobierno fue de carácter socialista y ello supuso un alto nivel de control del Estado sobre la inversión; se daba una gran protección a las empresas domésticas, imponiendo altas tasas aduaneras sobre los bienes importados, obligatoriedad de solicitar licencias y grandes complicaciones burocráticas (VIASSA MONTEIRO, 2010).

Actualmente, la India se encuentra en un período de estabilidad política. De acuerdo con el mapa político de Marsh para 2017, este país presenta un índice de estabilidad del 78%<sup>1</sup>. Únicamente se registran conflictos relacionados con reclamaciones territoriales en la zona de Cachemira, debido a su cercanía con Pakistán (MARSH, 2017).

Respecto de las relaciones diplomáticas entre India y España, existen numerosos acuerdos de cooperación entre ambos países, habiendo tenido lugar también visitas oficiales entre los representantes de España e India (CAMPOS Y SENGUPTA, 2017).

## **2.2. Contexto social**

El contexto social de la India reviste una gran importancia. Si la India se caracteriza por algo, es sin duda por la enorme variedad cultural que presenta. Entre sus más de 1.252 millones de habitantes y un crecimiento demográfico del 1,2% anual (OECD, 2018), se da cabida a una intrincada sociedad, de la cual son característicos dos factores principalmente, que se analizarán en primer lugar: la religión y la casta.

Respecto al factor religioso, existe un complejo entramado de cultos. Según datos oficiales (CENSUS OF INDIA, 2001), alrededor del 80,5% de los indios profesan el hinduismo, un 13,4% son musulmanes y el resto se reparte entre cristianos (2,3%), sijs (1,9%), budistas (0,8%), jainistas (0,4%) y otras religiones minoritarias. La religión es importante en este estudio porque, al contrario que en los países de occidente, juega un papel fundamental a la hora de determinar la estructura de consumo. Aunque hay productos que se consumen como elemento básico en todo el país, como el arroz o las legumbres, existen muchos otros que dependen de las prácticas religiosas (RIUS LAORDEN, 2010).

Respecto del hinduismo, lo que alguien come y cuándo lo come no está determinado por preferencias personales, sino por un complicado sistema de reglas (CONTRERAS, 2007). Conforme recoge RIUS LAORDEN, los hinduistas consideran las vacas un animal sagrado, si bien la leche y sus derivados sí pueden permitirse conforme a este credo, siendo de

---

<sup>1</sup> Donde Marsh considera que un índice de 100% equivaldría a la máxima estabilidad.

hecho su consumo muy extendido en este segmento de población. En particular, el queso paner, requesón y otros dulces realizados con productos lácteos son alimentos muy apreciados en esta comunidad religiosa. Asimismo, otro tipo de productos muy empleados son las especias, en especial el jengibre y el comino. Aunque entre los hinduistas es popular la dieta vegetariana, también es habitual el consumo de productos cárnicos derivados del pollo y el cordero. El pescado también lo consumen, si bien sobre todo en el sur del país. Respecto del alcohol, los hindúes pueden consumirlo sin restricciones a priori, así como los sikhs. No obstante, es cierto que no se encuentra bien visto en las mujeres y en algunos estados de la India no se admite su consumo<sup>2</sup>.

En cuanto a la comunidad musulmana (13,4% de la población), se consume todo tipo de productos, en especial de carácter cárnico, pero con la excepción de aquellos procedentes del cerdo. Respecto del consumo alcohólico, es sabido que la religión musulmana prohíbe su ingesta, por lo que esta comunidad no es un público objetivo a la hora de adquirir productos alcohólicos<sup>3</sup>.

Respecto de los budistas y jainistas, su religión les dicta una dieta vegetariana, por lo que serían productos de origen vegetal los que podrían estar interesados en consumir.

Finalmente, los cristianos no presentan restricciones en la alimentación.

Asimismo, dejando el factor religioso aparte, hay un segundo elemento que resulta muy condicionante de la sociedad india y, por ende, de su alimentación. Se trata de la pertenencia a una determinada casta. Se trata de una división que existe entre los hinduistas y, por este motivo, afecta a la mayoría de la población. El abanico de castas en la India es muy amplio y resulta inamovible; la casta se adquiere en el momento del nacimiento y no cambia a lo largo de la vida del hindú. Existen alrededor de 4600 castas, dentro de las cuales hay también subcastas. De forma muy simplificada, existe un 6% de la población que es parte de una casta superior o casta de los bramanes, un 68% constituido por castas intermedias de distinta categoría y, finalmente, un 16% constituido por la casta de los dalits o “intocables” (PÁNIKER, 2014).

Aunque desde la independencia de la India en 1947 el concepto de casta ha sufrido importantes cambios y la constitución india prohíbe supuestamente la discriminación por

---

<sup>2</sup> Esta cuestión se desarrollará con mayor detenimiento en el apartado del sector alimentación y bebidas en India.

<sup>3</sup> No obstante, podría plantearse la introducción de productos alternativos para este público, como sería por ejemplo el vino sin alcohol.

razón de la pertenencia a una casta, existen fuertes diferencias sociales en función de la pertenencia a una casta u otra. Por consiguiente, las grandes desigualdades económicas existentes entre los distintos miembros de la sociedad india vienen, en la mayoría de los casos, determinadas por la casta (GARCÍA, 2017). Mientras que las castas más elevadas disponen habitualmente de un alto nivel económico, las castas más humildes viven traspasado el nivel de pobreza. Organizaciones humanitarias como Oxfam calculan que alrededor de 330 millones de indios viven con menos de 1,25 dólares al día (OXFAM, 2018). Es remarcable que el 75% de la población pobre vive en zonas rurales (RIUS LAORDEN, 2010).

En cualquier caso, la tendencia más destacada en la estructura india es el crecimiento de la clase media, que se concentra en torno a las ciudades. Así como en 2010 existían 50 millones de personas con ingresos de entre 200.000 y un millón de rupias (en torno a 2.900 y 14.500 euros, respectivamente), lo que alcanzaba el 5% de la población, según las estimaciones de Mckinsey Global Institute, esta cifra crecerá hasta 583 millones de personas en el año 2025, lo que supondrá casi el 41% de la población (MCKINSEY, 2009). El Instituto Español de Comercio Exterior (en adelante, ICEX) considera también que existe una fuerte tendencia en la India al crecimiento de las ciudades y que los consumidores urbanos *están dispuestos a pagar más por un mejor servicio y valor de conveniencia* (ICEX, 2015), lo cual será fuente de oportunidades de negocio para productos como el que se presenta.

Así, el mercado urbano es otro factor social de importancia. Aunque, como decimos, muchas zonas de la India son de carácter rural, en los últimos años se ha incrementado el desarrollo de las ciudades, en las cuales se concentra la población con mayores ingresos y, por consiguiente, aquella que ofrece mayores oportunidades de negocio. De acuerdo a las previsiones realizadas por Mckinsey, la urbanización de la India alcanzará el 35% en 2025 (MCKINSEY, 2009). Se estima que estas ciudades representarán dos tercios del aumento del consumo en los próximos veinte años. Transcurrido tal período, la población urbana tenderá a crecer fuera de las grandes ciudades, lo cual cambiará la distribución de las mismas y el poder de consumo, de manera que nuevas ciudades de tamaño pequeño o mediano pasen a constituirse como nuevos mercados objetivo (MCKINSEY, 2007).

Asimismo, cabe señalar que la población de la India es muy joven; el 86,32% de la misma es menor de 54 años y el 45,25% menor de 24 años (CIA, 2018). Ello es positivo para la propuesta de negocio, en el sentido de que generalmente la población joven es menos reticente a abrirse a nuevos productos y culturas.

En cuanto al género, se trata de una sociedad con carácter marcadamente machista, en la que tradicionalmente se ha considerado que las mujeres resultaban una carga económica, ya que no podían trabajar en los campos de la misma manera que un hombre y, por otro lado, lograr su casamiento suponía una costosa dote para la familia. En cambio, tradicionalmente el hombre indio primogénito se queda en casa junto a sus padres para asegurar su cuidado y sustento (BHAT, 1999). Por este motivo, se trata de una población en la cual la ratio de género (sex ratio) se encontraba en 1.108 hombres por cada 1.000 mujeres en 2014 (MINISTRY OF FINANCE OF INDIA, 2018), estimándose la desaparición de 63 millones de mujeres (ANDERSON & RAY, 2012), debido a la práctica no extinta del feticidio femenino. En general, el hombre tiene en India mayores privilegios a la hora de tomar decisiones y estudiar o alcanzar un puesto de trabajo.

Respecto al índice de alfabetización, en el último censo oficial indio realizado en 2001, la tasa de alfabetización india ascendía al 65,3% de la población (CENSUS OF INDIA, 2001). Un informe posterior de la ONU sobre Desarrollo Humano estima que la tasa de alfabetización en la India asciende al 61% en la población a partir de quince años (ONU, 2008). Cabe destacar el nivel de alfabetización y desarrollo de la población porque el producto que se va a ofrecer va dirigido a un público intelectualmente cultivado y que se siente atraído por la cultura internacional, por lo que aprecia productos extranjeros que no son los que habitualmente consume y está dispuesto a pagar un precio mayor por los mismos.

### **2.3. Contexto económico**

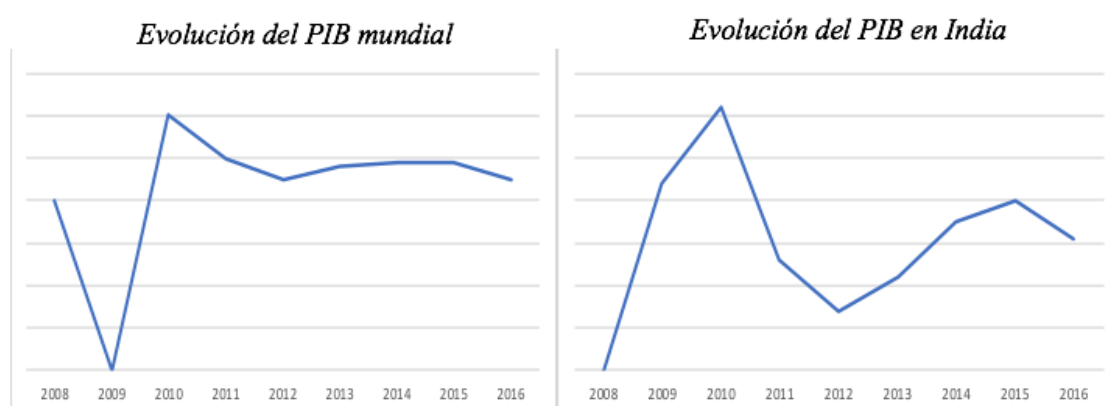
Actualmente, la India presenta un clima económico proclive a permitir la inversión extranjera. Así puede concluirse del análisis de algunos de los principales indicadores económicos del país.

En primer lugar, cabe destacar el enorme crecimiento que viene experimentando la India en los últimos años. El crecimiento esperado del 7,4% en 2018 del producto interior bruto (en adelante, PIB) a precios constantes de mercado sigue la línea de alto crecimiento trazada en los años anteriores; 7,1 % en 2016-2017, 7,9% en 2015-16 y 7,2% en 2014-15, (ICEX, 2018).

A continuación, se exponen sendos gráficos en los que se recoge la evolución anual del PIB en India (% 2008-2016) y la evolución anual del PIB mundial (% 2008-2016) a modo comparativo, apreciándose claramente que el crecimiento en India es mucho más abrupto



que en la media de países, circunstancia que es muy visible si se realiza la comparativa de crecimiento a partir del año 2012.



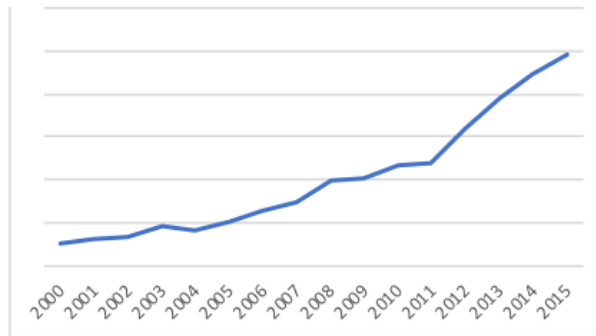
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (EN ADELANTE, OCDE)

Otro factor importante a destacar es la renta per cápita india, que ha crecido en los últimos años; si bien no uniformemente para toda la población, se ha apreciado un crecimiento considerable en parte de la población, que parece ser una incipiente clase media. Se trata de un país habitado por 1.281.935.911 habitantes (CIA, 2017), en el cual de acuerdo con el National Council of Applied Economic Research (en adelante, NCAER<sup>4</sup>) la clase media está constituida por aquellos hogares que presentan unos ingresos anuales de entre 200.000 y un millón de rupias (en torno a 2.542 euros y 12.712 euros, respectivamente), lo cual supone un intervalo muy amplio. Así, existen estadísticas que afirman que el número de hogares con una renta anual de entre 200.000 y un millón de rupias (4.000-23.000 dólares) habría pasado de 4,5 millones en 1995 a 16 millones en 2005 (BUSTELO, 2006). Otras estimaciones recogen que el aumento medio de los ingresos por familia ha aumentado en casi un tercio entre 1994 y 2010 (MEYER Y BIRDSALL, 2012). En cualquier caso, la clara conclusión es que los ingresos de la población india vienen aumentando en los últimos años, lo que implica que disponen de una mayor capacidad de consumo. Asimismo, y en línea con el incremento en los ingresos, de acuerdo a información proveniente de la OCDE, el consumo final de los hogares a precios constantes (base 2010) ha experimentado un crecimiento del 58,54% entre 2010 y 2016.

<sup>4</sup> El NCAER es el instituto de investigación económica más antiguo y grande de la India, el cual funciona de manera independiente al gobierno (NCAER, 2018).

Se trata de datos de interés para este estudio, puesto que más adelante se analizará la conveniencia o no de dirigir el producto a consumidores finales indios.

*Gasto en el consumo final de los hogares indios  
(precios constantes 2010)*



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE OCDE

Respecto a su balanza comercial, la India ha presentado un resultado negativo de la misma en 2018 (MINISTERIO DE COMERCIO DE INDIA, 2018); ello indica que el país lleva a cabo un mayor número de importaciones que de exportaciones, lo cual es un indicador de que los consumidores indios están aumentando su nivel de consumo y de que existe una oportunidad de negocio si se importa al país.

*Principales exportaciones e importaciones de India en 2017-18 (US\$)*

Rank	Country	Export	Import	Total trade	Trade balance
1	China p rp	11,536.90	69,479.51	81,016.40	-57,942.61
2	USA	43,013.46	23,329.14	66,342.60	19,684.31
3	U. Ar. Emirates	25,433.46	20,203.44	45,636.90	5,230.02
4	Saudi arab	4,711.93	19,856.20	24,568.13	-15,144.27
5	Hong Kong	13,717.31	10,016.47	23,733.78	3,700.83
6	Germany	7,820.39	12,069.21	19,889.60	-4,248.82
7	Korea rp	3,986.59	14,988.92	18,975.51	-11,002.32
8	Switzerland	892.58	17,786.68	18,679.26	-16,894.10
9	Indonesia	3,467.72	15,037.61	18,505.34	-11,569.89
10	Iraq	1,326.69	15,754.62	17,081.31	-14,427.93
11	Australia	3,475.11	12,571.13	16,046.23	-9,096.02
12	Singapore	8,973.91	6,617.13	15,591.04	2,356.78
13	Japan	4,290.22	9,802.58	14,092.80	-5,512.37
14	Malaysia	5,131.92	8,131.02	13,262.94	-2,999.11
15	Uk	8,804.18	4,310.98	13,115.16	4,493.20
16	Iran	2,413.06	10,028.34	12,441.40	-7,615.28
17	Vietnam soc rep	7,098.77	4,250.86	11,349.62	2,847.91
18	Belgium	5,635.14	5,464.29	11,099.43	170.84
19	Nigeria	1,992.97	8,217.68	10,210.64	-6,224.71
20	Unspecified	2,141.00	8,017.77	10,158.77	-5,876.88
21	South Africa	3,511.63	6,337.48	9,849.11	-2,825.85
22	France	4,422.15	5,319.83	9,741.98	-897.68
23	Thailand	3,280.00	6,372.44	9,652.44	-3,092.44
24	Russia	1,905.74	7,630.12	9,535.87	-5,724.39
25	Italy	5,061.60	4,251.57	9,313.17	810.03
	Total of top countries	184,044.41	325,845.04	509,880.44	-141,800.63
	India's total	270,715.73	418,601.18	689,268.99	-147,885.45
	% share of top countries	67.98	77.84	73.98	95.89

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MINISTERIO DE COMERCIO DE INDIA

Concretamente, si se atiende a la balanza comercial en relación a España, ésta viene siendo negativa en los últimos años; se observa que las importaciones son escasas y apenas han aumentado entre 2012 y 2017, por lo que podría ser un buen momento para acometer una inversión como la que se presenta, puesto que la presencia de competidores españoles es escasa.

## *Exportaciones e importaciones entre India y España (2012-2017) (US\$)*

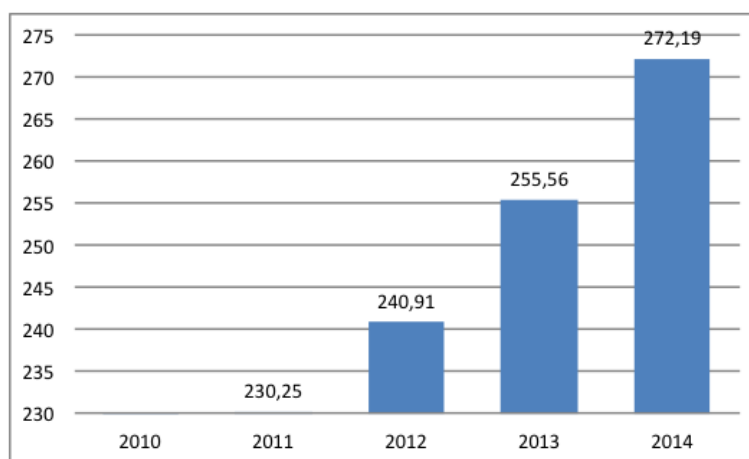
Country: SPAIN

S.No.	Year	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
1.	<b>EXPORT</b>	2,865.75	2,884.41	3,148.12	3,237.11	3,424.99
2.	%Growth		0.65	9.14	2.83	5.80
3.	India's Total Export	300,400.58	314,405.30	310,338.48	262,290.13	275,851.71
4.	%Growth		4.66	-1.29	-15.48	5.17
5.	%Share	0.95	0.92	1.01	1.23	1.24
6.	<b>IMPORT</b>	1,815.66	1,843.42	2,005.20	1,646.02	1,968.77
7.	%Growth		1.53	8.78	-17.91	19.61
8.	India's Total Import	490,736.65	450,199.79	448,033.41	381,006.63	384,355.56
9.	%Growth		-8.26	-0.48	-14.96	0.88
10.	%Share	0.37	0.41	0.45	0.43	0.51
11.	<b>TOTAL TRADE</b>	4,681.40	4,727.83	5,153.32	4,883.13	5,393.76
12.	%Growth		0.99	9.00	-5.24	10.46
13.	India's Total Trade	791,137.23	764,605.09	758,371.89	643,296.75	660,207.28
14.	%Growth		-3.35	-0.82	-15.17	2.63
15.	%Share	0.59	0.62	0.68	0.76	0.82
16.	<b>TRADE BALANCE</b>	1,050.09	1,040.99	1,142.92	1,591.09	1,456.22
17.	India's Trade Balance	-190,336.07	-135,794.49	-137,694.93	-118,716.50	-108,503.85

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MINISTERIO DE COMERCIO DE INDIA

Otro indicador económico a tener en cuenta es el mercado laboral. Se observa que en los últimos años se ha producido un aumento del salario medio diario en la India, dato que va en consonancia con el aumento de ingresos anuales que se ha comentado supra y que, de nuevo, redunda en una mayor capacidad de compra y una mayor demanda.

*Evolución del salario medio diario en India (INR)*



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE TRADINGECONOMICS

Por último, cabe resaltar un último dato económico de relevancia; se trata de la inflación, que afecta al poder adquisitivo de los consumidores. Entre 2011 y 2013 los datos recogidos muestran que fue alta y, en ocasiones, llegó a superar el aumento del PIB, sofocando los efectos del crecimiento económico. No obstante, a partir de 2014 comenzó a descender y en la actualidad se encuentra en mínimos históricos, por lo que los

consumidores no ven condicionada su capacidad de compra a consecuencia del proceso inflacionario, como si sucedió en años anteriores. Por consiguiente, es un indicador positivo a la inversión en el país.

*Evolución de la inflación en la India %<sup>5</sup> (2011-2017)*

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
8,86	9,31	10,91	6,35	5,87	4,94	2,49

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE OCDE

Finalmente, a modo de conclusión de este apartado, podemos afirmar que existen indicadores económicos que muestran un clima favorable a la inversión en India.

#### **2.4. Inversión directa extranjera**

El acceso al mercado indio de inversores extranjeros presenta una cierta complejidad. La India es un país proteccionista de sus empresas nacionales, por lo que la inversión directa extranjera se encuentra restringida. No obstante, es cierto que a partir de 2012 se ha adoptado una política más aperturista en relación a las empresas no nacionales, por lo que la competitividad actual del mercado es mayor<sup>6</sup> (ICEX, 2017).

Las dos principales normas que rigen la entrada de capital extranjero al país indio son: la Foreign Exchange Management Act, que regula la entrada de capitales a la India y la Companies Act, que rige la actividad de los negocios constituidos en el país.

De forma resumida y conforme a información facilitada por el ICEX, las opciones para realizar la inversión en la India son las siguientes (ICEX, 2015):

- Venta minorista: directamente al consumidor final. Dentro de esta modalidad, habría dos opciones.
  - a. Single-brand: todos los productos que se ofertan son de una única marca. En este supuesto, se permite que la inversión sea directa y de origen extranjero en

---

<sup>5</sup> Crecimiento total anual

<sup>6</sup> En 2013 se aprobaron medidas liberalizadoras relativas a la inversión extranjera de empresas minoristas single-brand, cuestión que se tratará con mayor detalle en el capítulo relativo al plan de implantación.

su totalidad, si bien la posibilidad de la venta queda sujeta a aprobación del gobierno. La posibilidad de que se ofrezca venta online se encuentra sujeta a limitaciones.

- b. Multi-brand: es el supuesto de la empresa que ofrece productos de diversas marcas. En este caso, hay grandes limitaciones a la inversión, ya que el gobierno desea evitar que la llegada de grandes capitales pudiera dañar a la pequeña empresa doméstica. La restricción más relevante radica en que únicamente el 51% del capital invertido (cantidad máxima) puede ser de titularidad extranjera. Por consiguiente, esta opción necesariamente exigiría asociarse con un empresario local para acometer el proyecto. Asimismo, se requiere autorización del Ministerio de Consumo. Por otro lado, la posibilidad de vender online está muy limitada.
- Venta mayorista: los productos no se venden a consumidores finales, sino a intermediarios, que pueden o no ser minoristas. Este tipo de inversiones no están limitadas, y se permite que el capital sea extranjero del 100%. Asimismo, la venta online está permitida siempre que satisfaga únicamente su función mayorista, no pudiendo adquirir productos los particulares.

Atendidas las distintas formas en las que la inversión directa extranjera puede penetrar el mercado indio, será necesario determinar cuál de las mismas resulta más eficiente en relación al plan de implantación de esta propuesta, valorando las ventajas e inconvenientes de cada una, lo cual se desarrollará en profundidad en el apartado correspondiente.

### **2.5. Sector alimentación y bebidas. Make in India. Los Mega Food Parks.**

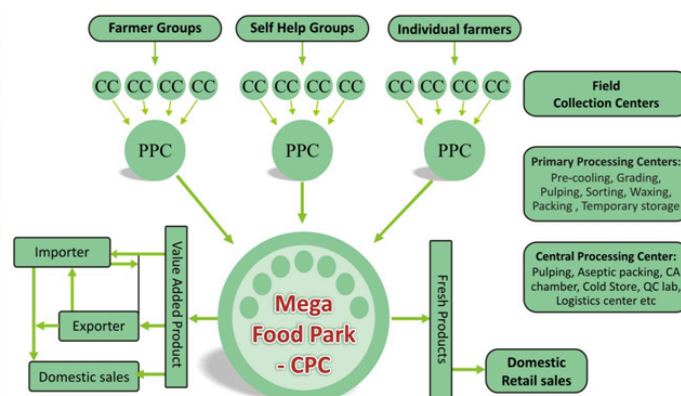
El sector de alimentación y bebidas en la India representa un 60% de los ingresos del mercado minorista indio (ICEX, 2015). Se trata de un sector de gran importancia para el país y que, sin embargo, carece de la infraestructura necesaria para desarrollarse propiamente, así como de integración vertical y de una cadena de valor bien definida (RIUS LAORDEN, 2010).

Por este motivo, desde 2014 el gobierno indio ha desarrollado, en primer lugar, la iniciativa “Make in India”, que incluye acciones para favorecer la llegada de empresas extranjeras al país (AFI, 2016). Se trata de un paquete de medidas destinadas a incentivar la llegada de capitales al país, con el objetivo de consolidar infraestructuras en veinticinco

sectores, entre las que se incluyen medidas fiscales favorables y ayudas del gobierno a la inversión (MAKE IN INDIA, 2018). Entre los sectores incluidos en el proyecto, se encuentra el de la alimentación, por lo que se debería estudiar si el desarrollo del proyecto que se plantea puede beneficiarse de la implantación de este programa.

Asimismo, existe otra iniciativa gubernamental, específica del sector de la alimentación, que reviste de importancia. Se trata de los Mega Food Parks. Esta idea se desarrolla con el objetivo de ofrecer a los agricultores y a los empresarios del sector alimenticio una cadena de valor integrada y eficiente, ya que actualmente hay un escaso procesamiento de los alimentos que se traduce en un empobrecimiento del sector, por el poco valor añadido que se genera en los mismos. Puesto que factores como el incremento de la renta per cápita, la creciente urbanización y los cambios en el estilo de vida están generando que el mercado indio demande productos agrícolas con un mayor valor añadido (RIUS LAORDEN, 2010), la industria de la alimentación requiere disponer de los factores productivos necesarios para proveerlo. Así, una de las claves para lograr el crecimiento y desarrollo de la industria de la alimentación pasaría por la creación de una óptima infraestructura. Así surge el proyecto de los Mega Food Parks.

Más concretamente, se trata de parques que se diseñarían con el objetivo de concentrar en los mismos a las distintas empresas participantes del proceso productivo en el sector de la alimentación en sus sucesivas etapas. La logística de los mismos se recoge gráficamente a continuación:



FUENTE: MINISTERIO DE INDUSTRIA DE LA INDIA

Actualmente, existen en la India 42 Mega Food Parks totalmente operativos (MINISTERIO DE INDUSTRIA, 2018). Consideramos que la propuesta de los Mega Food Parks es importante, en gran medida porque refleja los cambios en el comportamiento del consumidor indio, que cada vez con mayor frecuencia valora productos de alimentación más caros, pero con mayor valor añadido, que es precisamente lo que vende el presente proyecto.

Como se aprecia, el sector alimentario en la India tiene gran importancia y ello conlleva, como resultado, que el gobierno esté implementando continuas medidas de incentivo en el sector, circunstancia que podría redundar en beneficio de la línea de negocio propuesta.

### ***2.6. Tipología del consumidor de productos alimentarios***

Otro aspecto importante para la implantación de este proyecto consiste en concretar a qué tipo de público objetivo va dirigida esta propuesta. Se han determinado varios grupos de consumidores que son potenciales clientes de estos productos.

En primer lugar, el sector de la restauración y la hostelería. La India cuenta con una importante infraestructura hotelera en las zonas más turísticas del país y recibe una afluencia considerable de visitantes cada año. Asimismo, dado que una parte considerable del turismo que se recibe es extranjero, así como turismo local con muy alto poder adquisitivo proveniente de todas partes del país, la variedad hotelera es muy grande y, en una gran proporción, de gran lujo. Así, este tipo de hoteles o establecimientos de restauración podrían mostrarse ampliamente interesados en contar con una variedad de productos de alta calidad europeos que ofrecer a sus clientes, los cuales permitirían satisfacer a aquellos que desearan un producto de cultura occidental. Por otro lado, este tipo de clientes resultan muy atractivos, puesto que, si se muestran satisfechos con los productos adquiridos, se convertirían en clientes habituales, y estables, que proveerían a la empresa con un flujo de caja constante y con bajos índices de morosidad. Aún con mayor motivo, esta categoría de clientela encargaría pedidos en grandes volúmenes, lo que de nuevo redundaría en ulterior beneficio para el proyecto.

El segundo grupo al que cabría dirigir el producto es el compuesto por los particulares. En este caso, cabe señalar que las restricciones normativas impuestas por el gobierno indio (ICEX, 2015) impiden aproximar el producto a los particulares de manera directa, a través de tiendas gourmet, por lo que esta opción quedaría totalmente descartada a la hora de concretar el público objetivo en el plan de implantación. Por el contrario, una alternativa que sí resultaría viable y cabría plantearse pasaría por filtrar el producto a



través de minoristas locales, con el objetivo facilitar la introducción del producto a estos consumidores evitando las restricciones que sufren los establecimientos de marca extranjera. Por otro lado, dentro del segmento compuesto por los particulares, es necesario delimitar qué perfil presenta el consumidor de productos alimenticios. Si bien es cierto que hay una gran variabilidad en cuanto al consumo de alimentación, la concreción del producto que se ofrece, que además conlleva un alto componente de valor añadido que eleva considerablemente el precio, implica individualizar el grupo de consumidores al que dirigir la oferta. Particularmente, este tipo de clientes presentan un perfil bastante definido. Se trata de individuos con capacidad económica elevada, conocedores de la cultura europea, que eventualmente han realizado estudios en países occidentales, los han conocido a través de visitas turísticas o tiene contacto con nacionales europeos que les han mostrado su cultura alimenticia. Por ello, aprecian la calidad de la materia prima de productos españoles, comprenden la exclusividad de dichos bienes y están dispuestos a pagar un precio más elevado por disfrutar de los mismos. Por otro lado, este tipo de consumidores son individuos relativamente jóvenes o de edad media, familiarizados con la tecnología, lo cual les ha permitido formar parte de la globalización y mostrarse predispuestos a apreciar productos de otros países y culturas muy distintos a la propia.

Tras realizar la segmentación del mercado, convendría ofrecer a cada segmento la propuesta de valor que más se ajuste a sus necesidades y demandas.

### ***2.7. Barreras de entrada al mercado indio***

A pesar de las buenas perspectivas del entorno económico indio que se vienen describiendo, desde luego hay que tener en cuenta que la penetración a este mercado implica una serie de riesgos, determinados por una serie de barreras que dificultan la entrada a este mercado. A continuación, presentamos aquellas que, conforme al estudio realizado, revisten de mayor importancia.

En primer lugar, la India es un país de gran extensión y que se encuentra ampliamente fragmentado. Al tratarse de un estado federal, el país está dividido en una gran cantidad de estados que, como se ha comentado, dependen de autoridades distintas y están sujetos a normativas diversas. Este es un factor que dificulta ampliamente la penetración del

mercado para un inversor extranjero, ya que no puede llevarse a cabo de forma uniforme, sino ajustándose a las peculiaridades de cada estado<sup>7</sup>.

Asimismo, otro factor de riesgo que no puede obviarse es el hecho de que, como se ha explicado, la inversión directa extranjera en la India se encuentra restringida; la competitividad en el mercado indio se encuentra en gran medida anulada por los esfuerzos del gobierno de fomentar la inversión de empresas domésticas, si bien en los últimos años encontramos un mayor aperturismo en este campo. Ello supone una dificultad añadida que debe ponderarse a la hora de acometer la inversión.

En tercer lugar, cabe señalar como barrera del mercado la carencia de infraestructuras en el país. Si en el presente proyecto pretendemos que la actividad sea meramente la exportación, esta carencia no resultaría tan relevante. En cualquier caso, como se ha explicado, en los últimos años también se han comenzado a llevar a cabo proyectos dirigidos a desarrollar la infraestructura en el seno del país.<sup>8</sup>

Separadamente, otro factor a tener en cuenta entre los riesgos del mercado es el amplio abanico de población que presenta carácter rural y que vive bajo el umbral de la pobreza. Aunque como se ha comentado, es la gran mayoría de los habitantes indios, al tratarse de un país densamente poblado se puede aun así apreciar una cantidad significativa de consumidores en potencia. En cualquier caso, la población de la India está creciendo y volviéndose más urbanita, por lo que el mercado objetivo está en constante crecimiento y se espera que aumente considerablemente.

Otro riesgo inherente a la inversión sería la dificultad de aproximar al consumidor, en el caso de los particulares. La venta minorista se realiza en su mayoría a través de establecimientos tradicionales, llamados kiranas<sup>9</sup>, y alcanza alrededor del 92% del total de ventas de este tipo (ICEX, 2015), lo cual dificultaría la aproximación del consumidor a una empresa extranjera importadora.

---

<sup>7</sup> La necesidad de conocer perfectamente el mercado y las consecuencias de ofrecer el producto en un estado u otro son motivos de peso para pensar en la conveniencia de asociarse con un empresario local, como se analizará en el plan de implantación.

<sup>8</sup> Para más información, ver el apartado dedicado a *Sector alimentación y bebidas. Make in India, MegaFood Parks*.

<sup>9</sup> Estos establecimientos a menudo no se encuentran registrados, no forman parte del sistema tributario y no forman parte del sector organizado.

Finalmente, es imprescindible hacer referencia a otro factor que supone una clara barrera en este mercado; se trata del gravamen de impuestos. En la India existe un régimen impositivo muy ineficaz, que a menudo resulta en una doble imposición para algunos contribuyentes, mientras que muchas otras empresas no se encuentran registradas y operan sin licencia, por lo que no están sujetas al pago de estos impuestos. Particularmente, la inversión extranjera sufre en mayor medida la imposición de tasas, aranceles y gravámenes que encarecen el coste unitario de la producción, factor a tener muy en cuenta por la empresa, la cual debe tratar de minimizar en la medida de lo posible. Entre los impuestos que más significativamente afectan al empresario en el ejercicio de su actividad, cabe señalar los siguientes (ICEX, 2015):

- VAT (Valued Add Tax): se trata de un impuesto que debe ser pagado por los vendedores que facturen una cantidad superior a 500.000 rupias (alrededor de 6.000 euros) y que grava gran cantidad de operaciones, entre ellas la venta de bienes y los arrendamientos.
- CST (Central Sales Taxes): se trata de un impuesto que debe ser abonado cuando los bienes ofertados por el vendedor son desplazados de un estado a otro.
- Service Tax: se trata de un impuesto que grava la prestación de servicios por parte del empresario, cuya base imponible exceda del millón de rupias (13.000 euros).
- Cenvat (Central Value Added Tax): este impuesto grava el valor añadido que se genera por la producción de bienes en el interior del país.

Asimismo, en el caso de productos extranjeros que entran al país, será necesario afrontar también el pago de los aranceles correspondientes. El “Arancel Total” es la cuantía a pagar por la importación, que estará compuesta por una serie de tasas, algunas de las cuales son dispensables a cambio del pago de ciertos impuestos.

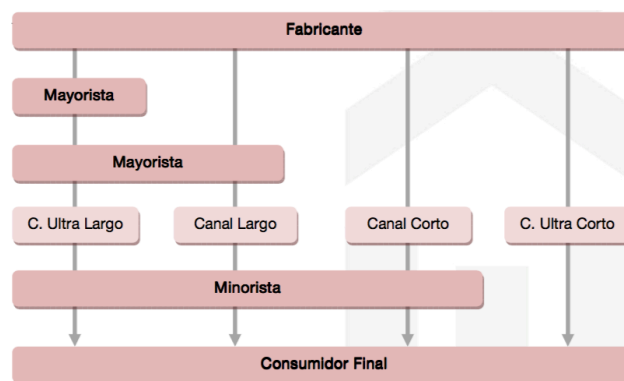
Finalmente, cabe señalar que a partir del 1 de julio de 2017 el gobierno central comenzó la implantación del GST (Goods and Services Tax), que pretende establecer un sistema de tributación único de tipo indirecto que grava el consumo en todo el país.

### **2.8. Distribuidores en India: márgenes mayoristas y minoristas**

Respecto a los canales de distribución en India, cabe señalar que, como se viene comentando, son muy pobres y, en términos generales, la distribución no genera una cadena de valor para el producto en el sector de alimentación.

Existen distintas posibilidades para aproximar el producto al consumidor, siendo algunas vías más largas que otras. A este respecto, cabe hacer dos consideraciones previas; la primera consiste en recordar que la distribución del mayorista al consumidor final o particular no se permite para la inversión directa extranjera; la segunda, es relativa a no olvidar que la ineficacia del sistema impositivo indio puede suponer que si el producto pasa por muchos intermediarios, se grave a los mismos con una mayor cantidad de impuestos y ello encarezca el coste unitario del producto, por lo que en principio habría que evitarlo en la medida de lo posible. También sería posible implantar la distribución a través de varios canales, facilitando y multiplicando así las posibilidades para la adquisición del producto. Concretamente, podría considerarse el combinar una de las vías de distribución planteadas, de carácter más tradicional, con la del comercio online o e-commerce, que, por tratarse de un medio de compra directo y sencillo, puede resultar un buen complemento a la introducción del producto por vías ordinarias, si bien sin olvidar las limitaciones que el gobierno impone al capital extranjero cuando el producto ofertado online se dirige a los particulares. A continuación, se muestran gráficamente los principales canales de distribución que podrían plantearse.

*Principales canales de distribución*



FUENTE: ICEX

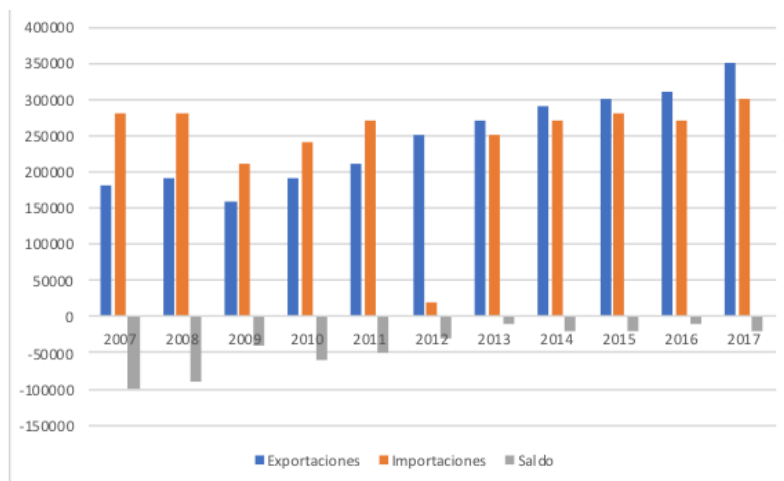
### 3. ESPAÑA

#### 3.1. *Exportaciones de España*

En primer lugar, para diseñar este proyecto es importante conocer en profundidad los detalles relativos a las exportaciones en España, datos que ofrecerán una aproximación a la viabilidad o no de esta propuesta de negocio.

En relación a las exportaciones españolas, cabe señalar que las mismas han aumentado consecutivamente por un período de ocho años. La balanza comercial ha sido negativa estos años, mostrando que las empresas españolas ofrecen sus productos fuera del mercado doméstico con menor frecuencia que los supuestos en los que se demandan en el interior del país productos extranjeros; ello podría indicar que existe todavía margen para que crezcan las exportaciones. Si bien se redujo el número de exportaciones durante la crisis, en 2017 se alcanzaron cifras superiores a las existentes antes de la depresión económica, mostrando una tendencia, obviando ciertas fluctuaciones, a seguir creciendo en los años venideros (ICEX, 2018). Ello se aprecia fácilmente en la representación gráfica de los componentes de la balanza comercial registrados en los últimos diez años:

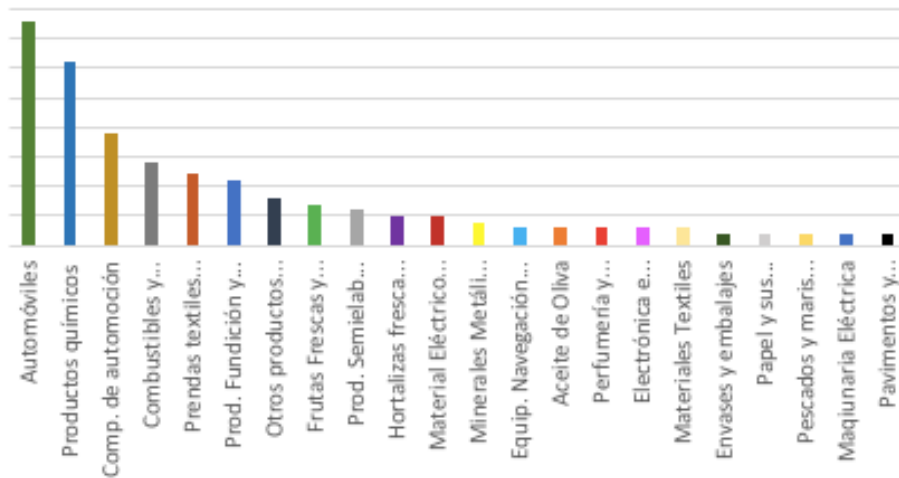
*Evolución de la Balanza Comercial (2007-2017)*  
(en millones de euros)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ICEX

Asimismo, otro dato de interés es determinar cuáles son los principales productos que se exportan desde España, datos que facilita el ICEX. Si atendemos a las categorías de bienes, se aprecia que entre los veinte principales productos exportadores se encuentran algunos de los que se desean introducir en el mercado indio, como son las hortalizas y frutas, los pescados o el aceite de oliva. Así, es claro que el producto alimenticio español de estas categorías es apreciado por el consumidor internacional, conocedor de su alta calidad, en gran parte debida al clima favorable y al know-how de las empresas, conocida la importante infraestructura de la industria alimenticia en España para muchos productos.

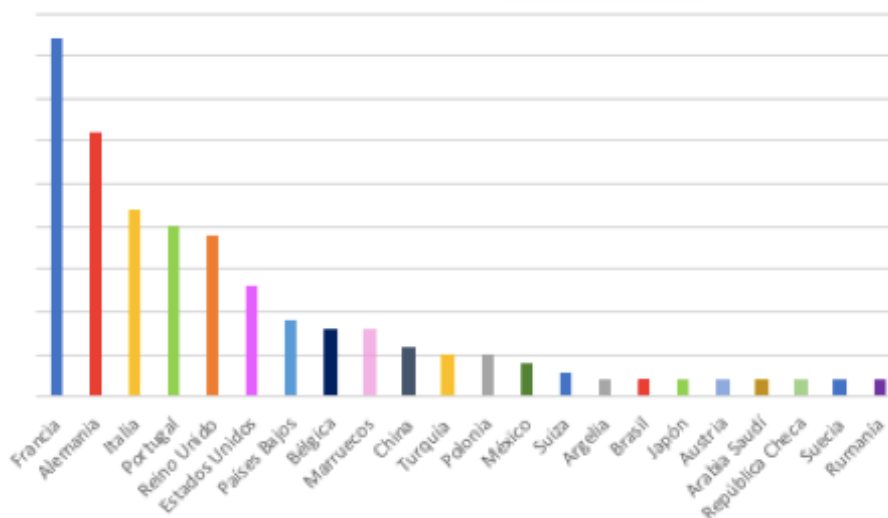
*Exportaciones españolas en 2017 (20 primeros productos)*



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ICEX

Por otro lado, cabe comentar cuáles son los países que en mayor volumen importan productos españoles dentro de sus fronteras; ello es relevante porque sería un indicador de la demanda de productos españoles en dicho país. Así, se observa que los principales Estados a los que se exporta son occidentales, concretamente países europeos y Estados Unidos, como se aprecia en la siguiente figura:

*Exportaciones españolas por países en 2017 (mil. Euros) (20 primeros países)*



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ICEX

Una vez analizadas las exportaciones españolas en términos generales, cabe especificar qué está sucediendo en el sector de la alimentación. Cabe reseñar que las exportaciones del sector alimenticio español en su conjunto se encuentran en auge y han crecido en los últimos años (EFE, 2018 Y MINISTERIO DE ECONOMÍA, 2018):

*Evolución del comercio exterior del sector agroalimentario (mill. Euros)*

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Exportaciones	27.815	30.886	34.256	37.891	39.579
Importaciones	24.934	27.401	30.530	30.898	30.659
Saldo	2.882	3.485	3.726	6.993	8.920

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MINISTERIO DE ECONOMÍA

Dentro de este sector, conforme a los últimos datos oficiales ofrecidos por el Ministerio de Economía, los productos que se están exportando en mayor proporción son los siguientes:

*Comercio exterior de la industria alimentaria por subsectores (2015 y 2016)*

España-Total países	Exportaciones	
	2015	2016
Industria cárnica	5.071	5.779
Industria del pescado	2.626	2.915
Prep. y conservación frutas y hortalizas	3.274	3.487
Aceites y grasas	3.604	4.200
Productos lácteos	940	958
Molinería y almidones	249	254
Panadería y pastas alimenticias	1.410	1.532
Azúcar, café, té, infusiones y confitería	1.569	1.727
Otros productos diversos	1.817	1.881
Productos alimentación animal	944	963
Vinos	2.675	2.679
Bebidas espirituosas	547	587
Otras bebidas alcohólicas	462	373
Agua embotellada y beb. aromatizadas	253	258
<b>Total Alimentario Transformado</b>	<b>25.446</b>	<b>27.601</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DEPARTAMENTO DE ADUANAS E IMPUESTOS ESPECIALES Y MINISTERIO DE ECONOMÍA

Como se aprecia, varios de los productos que se desean exportar a la India (industria del pescado, frutas y hortalizas, aceites, vinos...) son también los que, en general, las empresas españolas exportan con mayor frecuencia, a distintos mercados exteriores.

A este respecto, es importante determinar a qué países se exportan estos productos en mayor proporción, dentro del sector alimentario. Cabe señalar que, en los últimos años, ha aumentado la proporción de exportaciones a terceros países en detrimento de las realizadas a otros países de la Unión (MINISTERIO DE AGRICULTURA, 2017). Así, los principales países receptores de los productos alimentarios españoles son los siguientes:

*Cuota de exportación por grupos de países (2014-2016)*

	2014		2015		2016		Var. M euros 2016/2015
	M.eur.	Cuota	M.eur.	Cuota	M.eur.	Cuota	
<b>UE-28</b>	<b>31.122</b>	<b>76%</b>	<b>33.270</b>	<b>75%</b>	<b>34.521</b>	<b>74%</b>	<b>3,8%</b>
Zona Euro	25.296	62%	26.708	60%	27.475	59%	2,9%
<b>PP.TT.</b>	<b>9.864</b>	<b>24%</b>	<b>10.923</b>	<b>25%</b>	<b>12.260</b>	<b>26%</b>	<b>12,2%</b>
<b>Europa extraUE-28</b>	<b>1.714</b>	<b>4%</b>	<b>1.562</b>	<b>4%</b>	<b>1.650</b>	<b>4%</b>	<b>5,6%</b>
Suiza	501	1%	534	1%	580	1%	8,6%
Rusia	432	1%	245	1%	245	1%	-0,2%
Noruega	202	0%	212	0%	221	0%	4,1%
<b>América del Norte</b>	<b>1.605</b>	<b>4%</b>	<b>1.867</b>	<b>4%</b>	<b>2.102</b>	<b>4%</b>	<b>12,6%</b>
EE.UU.	1.391	3%	1.624	4%	1.830	4%	12,7%
Canadá	215	1%	243	1%	272	1%	11,9%
<b>América Latina</b>	<b>1.120</b>	<b>3%</b>	<b>1.293</b>	<b>3%</b>	<b>1.331</b>	<b>3%</b>	<b>2,9%</b>
México	270	1%	371	1%	343	1%	-7,4%
Brasil	252	1%	257	1%	266	1%	3,5%
<b>Asia</b>	<b>3.320</b>	<b>8%</b>	<b>3.957</b>	<b>9%</b>	<b>4.718</b>	<b>10%</b>	<b>19,2%</b>
Japón	597	1%	679	2%	775	2%	14,2%
China	703	2%	1.034	2%	1.436	3%	38,9%
Corea del Sur	252	1%	278	1%	309	1%	11,2%
Hong-Kong	187	0%	182	0%	229	0%	25,9%
<b>Oriente Medio</b>	<b>926</b>	<b>2%</b>	<b>1.099</b>	<b>2%</b>	<b>1.158</b>	<b>2%</b>	<b>5,4%</b>
E.A.U	325	1%	327	1%	323	1%	-1,3%
Arabia Saudí	256	1%	337	1%	356	1%	5,8%
<b>África del Norte</b>	<b>984</b>	<b>2%</b>	<b>1.145</b>	<b>3%</b>	<b>1.274</b>	<b>3%</b>	<b>11,2%</b>
Argelia	369	1%	394	1%	375	1%	-4,6%
Marruecos	274	1%	322	1%	420	1%	30,1%
<b>Total Mundial</b>	<b>40.986</b>	<b>100%</b>	<b>44.192</b>	<b>100%</b>	<b>46.781</b>	<b>100%</b>	<b>5,9%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MINISTERIO DE AGRICULTURA

Dentro del sector alimenticio se aprecia que los países en los que más se invierte son europeos (76% de las exportaciones); queda expuesto que los países asiáticos no son los principales receptores de inversión española en este sector, ya que sólo son receptores del 8% de las exportaciones agroalimentarias. Asimismo, dentro de los países asiáticos a los que más se exporta no se encuentra la India.

Así, es reseñable el gran éxito de las exportaciones de alimentos españoles a mercados exteriores a la vez que la baja exportación española a países asiáticos como India. Se puede concluir que el producto es apreciado por los países extranjeros, que aprecian su calidad y, no obstante, hay mercados como India en los que el nivel de exportaciones alimentarias españolas es todavía bajo, por lo que hay cuota de mercado disponible para la introducción de esta tipología de productos en el país.



### **3.2. *Sector de alimentación gourmet. Competidores españoles y extranjeros.***

El sector de alimentación gourmet responde a productos exclusivos, con un alto valor añadido. Como se viene comentando a lo largo del texto, en España no hay un volumen significativo de empresas dedicadas a la alimentación gourmet que hayan introducido sus productos en la India; ello se aprecia también en la información expuesta relativa a la cuota de exportación total de los productos agroalimentarios exportados por empresas españolas, que resulta muy escasa para los países asiáticos y concretamente en India se encuentra entre el 0%-1%. Por consiguiente, los competidores españoles que puedan encontrarse durante la implantación del proyecto serán muy pocos.

No obstante, hay que tener en consideración que sí pueden existir otros competidores que se hayan introducido en India de origen europeo, que también ofrezcan productos similares, procedentes de países como puedan ser Francia o Italia. De acuerdo a la Comisión Europea, en 2016 se exportó desde la Unión Europea una cantidad de 93 millones de toneladas de productos alimenticios, lo que supuso un incremento de dichas exportaciones del 42% en volumen y 20% en valor (COMISIÓN EUROPEA, 2017). La presencia de competidores extranjeros en el mercado es un factor a tener en cuenta, puesto que no puede ser controlado pero afecta en gran medida en relación a la estrategia a seguir en el mercado.

En relación a la misma, la mejor forma de controlarla sería intensificando el valor añadido del producto. Los productos que se ofertan presentan una gran ventaja frente a otros, que radica en su alta calidad. Se trata del principal factor diferenciador del producto ofertado, puesto que la materia prima extranjera, en muchos supuestos, no presenta la calidad que sí ofrece el producto español, en gran medida debido al clima favorable, la cultura de la alimentación, el know-how de los productores y empresarios y la desarrollada infraestructura que existe dentro de las fronteras españolas. Por consiguiente, el rasgo clave que diferenciará el producto será su alta calidad, que deberá garantizarse mediante la oferta de los productos más selectos dentro de cada materia prima, a través de la elección de proveedores expertos en su campo y con el máximo cuidado de todos los detalles que rodeen la venta; desde el empaquetado, la atención al cliente, el servicio postventa y cualquier otro detalle.

Se espera que la calidad del producto permita su diferenciación en el mercado, de manera que este proyecto, de ejecutarse, pueda destacar entre otros oferentes alimenticios de origen europeo.

### **3.3. *Productos seleccionados***

En la India se está produciendo un crecimiento económico acelerado, que va acompañado de un aumento de los ingresos y, por ende, de la capacidad económica. Ello, ligado a la tradicional indisponibilidad de ciertas categorías de productos, conlleva la existencia de una importante oportunidad de negocio en la que enmarcar esta línea de productos alimenticios y bebidas.

En primer lugar, cabe señalar que el producto que se ofrece es de una gran calidad; no sólo porque España cuenta, en términos generales, con una gran materia prima, sino concretamente porque dentro de la variedad existente en cada categoría de producto, se seleccionará aquél que cumpla con los más altos estándares de calidad.

Puesto que la gama de productos de calidad españoles que pueden ser exportados es muy extensa, se ha procedido a tomar una selección de los mismos, con el objetivo de llegar a los acuerdos pertinentes con los proveedores de los mismos y así configurar el plan de implantación del proyecto, para poder comenzar a ofrecer el producto a los potenciales clientes. La selección de productos escogida es la siguiente:

#### **- Vino**

Resulta un producto clave, por tratarse España de una región en la que la cultura vinícola es incuestionable. Se ha escogido que la denominación de origen de los vinos a exportar sea de dos variedades: Rioja y Ribera del Duero. Ambas son de innegable calidad y reconocidas internacionalmente. Asimismo, se ofrecerán tanto vinos crianza como vinos reserva.

Respecto a este producto, cabe señalar que por tratarse de una bebida alcohólica y ser India un país en el que el consumo de bebidas alcohólicas no siempre es aceptado<sup>10</sup> (bien porque socialmente se considera censurable, bien por restricciones religiosas), sería

---

<sup>10</sup> Esta cuestión se trató en mayor profundidad en el epígrafe relativo a “Contexto Social”, en el capítulo “India”.

interesante introducir una variedad de vino sin alcohol, con el objetivo de captar al segmento de consumidores más adverso al consumo alcohólico.

- Aceite de oliva virgen extra

Este es el producto considerado “estrella” que se desea exportar. Se trata de un producto que en España se emplea constantemente en la cocina. No obstante, en el extranjero no existe un uso tan cotidiano del aceite de oliva, más propio de la dieta mediterránea, reservándose su consumo para ocasiones más excepcionales. Al igual que en el caso de los vinos, cada aceite es único y singular y ello permite aproximar el producto de una forma más atractiva y visual para los consumidores. Se podría plantear introducir el producto con una promoción novedosa y atractiva, como podría serlo la creación de una barra de aceites de oliva que permita realizar degustaciones del producto in situ. En tal caso, se deberán ofrecer al menos cuatro variedades de aceite de oliva virgen extra, con características particulares en cada caso, que permitirían amenizar la cata. El aceite será de muy alto nivel y para demostrarlo se presentará a concursos para permitan acreditar medallas y premios internacionales

- Conservas hortofrutícolas

Se trata de una variedad de producto que podría resultar muy demandada en India, puesto que como se ha planteado supra, el consumo de productos vegetales es la base de la alimentación india. Asimismo, con el desarrollo de las ciudades y los cambios en las costumbres alimenticias, los consumidores se muestran cada vez más proclives a adquirir productos envasados o incluso ya cocinados, que pueda consumir de manera rápida y sencilla. Por ello, hemos decidido introducir una selección de productos vegetales cuidadosamente seleccionados, provenientes de distintas regiones de España, para satisfacer la demanda del consumidor indio que, sin dejar de beneficiarse de las ventajas de un producto envasado y de origen vegetal, desee consumir alimentos de alta calidad. La selección de estos productos es la siguiente: tomate enlatado, espárragos en conserva, alcachofas en conserva, pimientos enlatados y mermeladas variadas.

- Conservas del mar

Puesto que España cuenta con productos del mar de mucha calidad y muy variados, resulta interesante acercar parte de los mismos al consumidor indio. Este tipo de productos se consumen de manera sencilla, se conservan fácilmente y no requieren ulterior elaboración, por lo que de nuevo podrían satisfacer a aquellos consumidores indios que deseen comprar productos alimenticios de consumo directo, pero a la vez de muy alta calidad, en esta ocasión derivados del pescado.

Particularmente, los productos que se cree que mejor podrían acogerse y que cumplen las características que se acaban de mencionar, son los siguientes: mejillones, berberechos, sardinillas y atún en aceite, todos ofertados como producto enlatado.

- Embutido

En la selección de productos se ofrecerán también una serie de embutidos fríos o fiambres, los cuales son de consumo muy habitual en España, pero no usuales en países de cultura muy distinta, como India. En un primer momento, se centrará la oferta de embutido en jamón ibérico, ya que es el producto más conocido y eminentemente español, por lo que en principio sería el más demandado. Posteriormente, se podrían ir introduciendo otros embutidos como el lomo o el chorizo.

- Pimentón

Este producto podría resultar exitoso en el mercado indio, ya que en la Cocina de este país es muy habitual cocinar utilizando una gran cantidad de especias. Ya que en India se aprecian las especias y España cuenta con un producto de esta categoría de calidad, como es el pimentón, este proyecto es una gran oportunidad para dar a conocer el producto en un nuevo mercado.

#### **4. PLAN DE IMPLANTACIÓN**

##### ***4.1. Estructura de negocio***

En primer lugar, es importante determinar de qué manera se quiere constituir la empresa que lleve a cabo el plan de negocio, puesto que hay distintas posibilidades y, por las peculiaridades y limitaciones del mercado indio, algunas resultan más viables que otras.

Principalmente, es necesario decidir en primer término si se desea que el negocio se dedique a la venta minorista o a la venta mayorista.

Si se opta por la venta minorista, se contemplan dos opciones: una empresa de capital totalmente español o una empresa con capital español a indio, llegando a algún acuerdo con socios locales. La primera opción sería realizar la exportación de los productos a través de una marca constituida por capital 100% español. En este supuesto, hay que tener en cuenta las normativas proteccionistas que impone el gobierno indio, las cuales reducen la competitividad de las empresas extranjeras.

Así, las empresas minoristas single-brand (que ofrecen una única marca) fueron liberalizadas por el gobierno en el año 2012 y pueden operar sin un socio indio con total libertad. Por el contrario, para las empresas extranjeras multibranding, existen un gran número de cautelas y restricciones a tener en cuenta, entre ellas la necesidad de que la titularidad del capital en manos extranjeras no supere el 51%, por lo que necesariamente se requerirá la asociación con un socio local. En la introducción de negocio que planteamos, resulta imprescindible que se ofrezca más de una marca de productos, pues precisamente se pretende ofertar una selección de aquellos productos más exclusivos en su género en cada caso dentro del sector alimenticio y de bebidas, por lo que carecería de sentido tratar de englobarlos todos bajo una marca única (sin ir más lejos, no es consistente que un vino denominación de origen Rioja se vende bajo la misma marca que una lata de mejillones con denominación de origen gallega), ni se cree que los proveedores estén dispuestos a camuflar su marca bajo una rúbrica común.

Por consiguiente, necesariamente se debería en este caso buscar un socio indio con el que acometer la inversión, cuestión que por otro lado presenta sus ventajas, ya que las particularidades de un mercado como este, tanto a nivel cultural como fiscal, parecen recomendar el asesoramiento de un conocedor del mercado de primera mano.

En segundo lugar, existe la opción de que el negocio se concentre en la venta mayorista, no vendiendo a consumidores finales, sino a algún intermediario de la cadena distributiva. Esta opción presenta muchas ventajas, ya que la legislación india es menos restrictiva para estos supuestos; entre otras cuestiones, se permite el comercio online y no se obliga a que parte del capital que constituya la empresa sea de titularidad india, cuestión que podría facilitar la implantación de la empresa, puesto que podría ser dificultoso encontrar un socio en India de confianza y con los conocimientos técnicos necesarios para acometer el proyecto.

Así, teniendo en cuenta todas las posibilidades y valorando adecuadamente las ventajas e inconvenientes que cada una de las opciones, se ha decidido optar por dedicación exclusiva a la venta mayorista, ya que el mercado es igualmente muy amplio, hay menos restricciones normativas y logísticamente es más sencillo, además de que podría resultar complejo aproximarse a un consumidor indio culturalmente muy diferente al español y del cual desconocemos muchos de sus usos. Por esto último, aun no siendo necesario legalmente, se considera que resulta ineludible tratar de encontrar un socio indio con el que establecer la sociedad, que se ocupe de las cuestiones específicas del consumidor indio y pueda proveer del adecuado asesoramiento relativo a los entresijos de su mercado. En cualquier caso, si resultara muy complicado encontrar a tal socio, la empresa no se encontraría limitada para acometer la propuesta de negocio, como sí sucedería si se hubiera optado por el comercio minorista.

#### **4.2. *Cliente objetivo***

En apartados anteriores se han planteado diversos clientes potenciales que, con diversas aproximaciones, podrían ser demandantes del producto ofertado. Finalmente, y teniendo en cuenta lo analizado, se ha decidido descartar del cliente objetivo al consumidor final, debido a las restricciones que el gobierno indio impone a las empresas de capital extranjero que quieren vender productos a los particulares: un 51% o menos de la titularidad en manos extranjeras, el comercio online no se permite, etc.

Por el contrario, las restricciones son muy inferiores cuando el capital extranjero en India se dedica al comercio mayorista. Así, parece más eficiente dirigirse en exclusiva a otros intermediarios de la cadena de suministro, y que sean éstos los que ofrezcan el producto a los consumidores finales, ya que la demanda es aún alta únicamente dirigiéndose a los mismos. En concreto y por las particularidades del producto, se piensa que el cliente objetivo en el que se deben centrar las campañas de promoción y marketing es el que se expone a continuación.

En primer lugar, hoteles restaurantes y cafeterías (en adelante, HORECA). Los HORECA que se interesarán por el producto son particularmente aquellos con un nivel de calidad alto y los dedicados al lujo. Sus propios clientes son consumidores con un alto poder adquisitivo, cultivados, conocedores de la cultura europea y con interés por consumir productos delicatessen de importación. Asimismo, sus clientes también son turistas que viajan a la India y que, pese a ello, pueden desear que los establecimientos a los que acuden les ofrezcan opciones de alimentos occidentales. Por ende, los HORECA son un

claro cliente objetivo para nuestro producto. Asimismo, estos clientes son consumidores estables, fáciles de localizar y que incurrirán en morosidad con menos frecuencia que los particulares. Por otro lado, los pedidos que realizarán tenderán a ser de carácter estable, convirtiéndolos en clientes habituales, y de un volumen considerablemente alto.

En segundo lugar, también se considera cliente objetivo a las cadenas de supermercados. Estos establecimientos deberán tener un cierto nivel y tamaño, que les permita ofrecer productos muy variados y de calidad superior y que por ello se encuentren interesados en incluir estos productos en sus estanterías. Sus clientes son consumidores indios de las zonas urbanas, familiarizados con la tecnología y que forman parte del mundo globalizado, que están dispuestos a probar productos nuevos y cuya cesta de la compra incluye alimentos de calidad. Asimismo, aunque en menor medida, por no existir una gran cantidad de las mismas, el producto podrá dirigirse también a cadenas de tiendas gourmet.

En tercer lugar y finalmente, se dirigirá el producto a cualquier otro intermediario que se interese por el producto y que cumpla los estándares de calidad requeridos para mantener la percepción de nuestro producto como delicatessen.

#### ***4.3. Acuerdos con proveedores***

Puesto que en apartados anteriores ya se ha determinado qué productos van a ser objeto de exportación, el siguiente paso para implementar la estrategia de negocio consistiría en llegar a los pertinentes acuerdos con los proveedores para cada artículo a ofertar. Dichos proveedores, acorde al producto de alta calidad que se desea ofrecer, deberán ser reconocidas marcas para cada producto.

No obstante, lo verdaderamente relevante no es tanto el proveedor específico al que se encargará cada producto, sino concretar a qué denominación de origen se desea que pertenezcan los mismos, que debe responder en cada caso a las zonas en las que se haya especializado su producción. Para garantizar y acreditar ante el consumidor dicha calidad, se procurará escoger a proveedores cuyo producto se exporte exitosamente en otras zonas y que además haya recibido galardones por su calidad; particularmente se deberá procurar que dichos premios sean internacionales. A continuación, procedemos a asociar cada

producto con un área geográfica determinada y propondremos un proveedor típico<sup>11</sup> de la misma:

- Aceite de oliva virgen extra calidad superior: la producción del aceite dentro de España se concentra en ciertas provincias de Andalucía, especialmente en Córdoba y Jaén (ACEITES DE OLIVA ESPAÑA, 2018), zonas en las que las plantaciones de oliva son muy extensas y la recogida y procesamiento de aceitunas está muy consolidado. Concretamente, se encargará el producto a la empresa “Castillo de Canena”, sita en Jaén, experta en producción de aceite, exportadora y ganadora del primer premio del reconocimiento que otorga el Consejo Oleícola Internacional en 2018 (LA VANGUARDIA, 2018).
- Vinos: aunque la variedad de vinos españoles es muy amplia y de alta calidad en muchas regiones, se ha decidido escoger dos de las denominaciones de origen más conocidas y habituales en la hostelería española: La de Rioja y la de Ribera del Duero; concretamente, estos vinos se producen en bodegas especializadas de las zonas de La Rioja, Álava y Valladolid. Para los vinos Rioja, se propone como proveedor al Grupo “Bodegas La Rioja Alta”, afincado en La Rioja y que trabaja en el sector desde 1890; además de producir cosechas de calidad, son conocidos por ser una empresa muy comprometida con proyectos solidarios (AGENCIA EFE, 2018). Asimismo, en relación al vino denominación de origen Ribera del Duero, el proveedor escogido es “Bodegas PROTOS”, una bodega que exporta a mercados internacionales en más de 91 países y que dedica muchos recursos al desarrollo de I+D, desde 1927 (PROTOS, 2018). También ha sido galardonada con premios a la calidad de sus vinos.
- Conservas vegetales: las zonas de las que se seleccionarán estos productos serán las de Navarra y Murcia, por su excelente materia prima y buenas condiciones meteorológicas; especialmente, destaca por la calidad en sus productos vegetales y frutas el sur de Navarra, y concretamente la huerta de Tudela. En esta zona hay varios proveedores especializados en productos vegetales, de los cuales

---

<sup>11</sup> La asignación de proveedores a cada producto es a modo ejemplificativo, no habiéndose concretado acuerdos reales con dichas marcas. Se ha llevado a cabo con el objetivo de concretar el plan de negocio al máximo posible, asumiendo que dichos acuerdos serían posibles. En caso contrario, se buscaría otro proveedor de calidad, si bien no hay motivo para pensar que estas asociaciones no pudieran realizarse en el mercado real.



proponemos la empresa “Vehortu”, ubicada en la Ribera de Navarra y que ha recibido el premio Salón Gourmet 2018 a la calidad de su materia prima por séptimo años consecutivo (VEHORTU, 2018).

- Conservas del mar: una de las zonas más renombradas por la calidad de sus productos del mar es Galicia, tanto su marisco como otros recursos alimenticios. Concretamente, se centrará la elección en la zona de Vigo, donde hay una importante actividad pesquera. Como proveedor se propone a la empresa “Connorsa”, situada en las Rías Bajas, con treinta años de experiencia y comprometida con la calidad del producto (CONNORSA, 2018).
- Embutido: como se ha comentado previamente, en primer lugar se reducirá la oferta de embutido a la exportación de jamón ibérico, por ser el producto internacionalmente más conocido. Este tipo de jamón presenta un gran número de categorías y clases, que varían en calidad y sabor. Siguiendo la política del negocio de exportar la máxima calidad dentro de cada producto, se ha escogido exportar el jamón de denominación de origen jabugo, propio de la zona de Huelva y célebre por ser un producto gourmet. Como proveedor del mismo, se propone al Grupo “Cinco Jotas”, que produce jamones desde 1879 (CINCO JOTAS, 2018), ha sido galardonado a la calidad en varias ocasiones y cuyo producto es exportado a diversos países.
- Pimentón: en relación a este producto, el sello de denominación de origen por excelencia es el de la Vera, provincia de Cáceres. Como principal proveedor, hemos seleccionado a la empresa “Las Hermanas”, negocio familiar desde 1940, dedicado exclusivamente a la comercialización de este único producto, del que son especialistas (LAS HERMANAS, 2018).

#### **4.4. Logística<sup>12</sup>**

Una vez determinados los productos que van a ofertarse, es necesario establecer en qué consiste la logística consistente en trasladar los productos desde España hasta la India, para que posteriormente puedan ser entregados a los clientes mediante los pertinentes canales de distribución.

---

<sup>12</sup> Este apartado se ha elaborado con la colaboración de personal del ICEX y de profesionales de la Cámara de Empresarios de India, a los que se ha consultado en relación al proceso de importación de productos a la India.

El procedimiento que se establecerá para tal propósito se expone a continuación.

En primer lugar, las mercancías se enviarán por barco a través de contenedores de mercancías. A ser posible, se procurará que el volumen importado sea suficiente como para llenar un contenedor completo. En caso contrario, cabe la posibilidad de que se trasladen los bienes mediante grupaje, si bien esta opción resulta más cara, por conllevar un alto grado de manipulación. Asimismo, en estos supuestos no se garantiza la estanqueidad del contenedor. Por tanto, normalmente compensará exportar más mercancías anticipadamente, si bien en tal caso ello conllevará también más gastos posteriores de almacenaje.

Una vez el barco llegue a la República de la India, las mercancías serán desembarcadas en el puerto de Bombay, al sur del Estado, ciudad que constituye uno de los principales puertos marítimos del país y donde llegan un volumen considerable de bienes exportados. Hay que tener en cuenta que desde la llegada al puerto las mercancías tardarán un mínimo de entre uno y dos meses en atravesar las aduanas, lo cual es necesario prever para garantizar el cumplimiento de los plazos a los que la empresa se comprometa para con los clientes. Asimismo, hay posibilidad de acortar el plazo aduanero si la gestión se realiza a través de un importador especializado; ello permitiría que los productos entraran al país de manera más eficiente, si bien supondría un mayor coste para la empresa.

Para paliar este problema, se establecerá un almacén regulador en India, que permita conservar un remanente de producto que pueda ir sirviendo a los clientes mientras llega el siguiente contenedor, así como dividir los bienes logísticamente para disponerlos para las ventas, que se irán realizando por palés a los distintos clientes que demanden producto. Asimismo, respecto a dónde situar dicho almacén, hay que tener en cuenta que en la India los distintos Estados se gestionan de manera independiente en muchos aspectos (se trata de un Estado federal) y por ello trasladar los bienes de un Estado a otro no resulta inocuo; hay una importante carga burocrática y se requiere pagar aranceles. Por ello, se debe predeterminar específicamente adónde se quiere llevar el producto, en función de los Estados en los que se encuentre la masa crítica de consumidores, para evitar trasladar la mercancía de un Estado a otro sin sentido y ahorrar dichos costes en la medida de lo posible. En algunos Estados convendría concertar acuerdos con distribuidores locales, puesto que de nuevo los cauces burocráticos se ven muy reducidos.

#### ***4.5. Canal de distribución en India***

Una vez determinados los productos a exportar y los proveedores de los que se obtendrán, así como el proceso que tendrá lugar desde que la empresa recibe las mercancías y éstas son enviadas a India, es necesario concretar por qué canales de distribución se hará llegar el producto a los clientes.

En primer lugar, se creará una página virtual dedicada al comercio online, que oferte los productos y que permita al cliente consultar cómodamente la variedad de oferta ofrecida, así como los precios y los datos de contacto de la compañía. Se permitirá realizar pedidos directamente a través de la plataforma online. No obstante, dicha web irá dirigida exclusivamente a la venta mayorista, puesto que el e-commerce en India proveniente de inversión directa extranjera no se permite para el business-to-consumers, pero sí para el business-to-business (ICEX, 2015). Así, el encargo de pedidos únicamente se posibilitará cuando se acredite que el comprador es una empresa registrada.

En segundo lugar, se establecerá un canal de distribución indirecto, en el cual se ponga el producto en manos de un intermediario indio que se ocupe de vender los productos al consumidor final; así, se logran evitar todas las limitaciones y restricciones que el gobierno indio establece para las empresas extranjeras; este intermediario entre nuestra empresa mayorista y el consumidor final serán fundamentalmente los HORECA afincados en India, entre otros.

Por otro lado, un tercer de canal de distribución más extenso consistiría en ofrecer los productos a un distribuidor indio, que será el que venda los mismos a los HORECA u otros intermediarios. En principio, aunque encarecería el precio por añadir otro eslabón a la cadena de valor, el producto lo permite, ya que compite en calidad y no en precios, que pueden ser altos. Asimismo, logísticamente podría ser más sencillo, ya que se vendería mayor cantidad de producto a un menor número de clientes y ello simplifica la tarea en comparación con la venta a muchos HORECA de menor tamaño. No obstante, también hay que ponderar el hecho de que la estrategia podría entrañar un mayor riesgo, ya que se limita el número de clientes y por consiguiente hay una menor diversificación en este aspecto y una mayor dependencia de la empresa hacia los mismos, por lo que tendrían un mayor poder para establecer las condiciones de la relación. Asimismo, las posibilidades de encontrar un número suficiente de intermediarios de las características que buscamos, que deseen vender nuestro producto a ulteriores intermediarios, son muy inferiores; se trata de una tarea mucho más complicada.

Es claro que los dos últimos canales de distribución expuestos son incompatibles entre sí para un mismo Estado, en tanto que al implicar uno de ellos más intermediarios que el

otro, el precio para el consumidor final terminaría siendo dispar y el canal más caro quedaría inutilizado. Ello implica la necesidad de escoger uno de ellos y descartar el otro. Por consiguiente, ponderando todos los factores, se ha decidido que el canal de distribución establecido consista, en términos generales, en ofrecer el producto directamente a HORECA, con el fin de maximizar el número de clientes y, por ende, los márgenes de beneficio. Aunque la dificultad logística sea mayor, ello puede suplirse con un adecuado y estructura plan organizativo.

En cualquier caso, no se descarta que, particularmente, en algunos Estados sea preferible el canal de distribución relativo a facilitar los bienes a distribuidores locales, si sus características así lo recomiendan. En estos supuestos, se escogerá tal sistema de distribución, descartando el de la venta mayorista sin distribuidor.

En cuanto al precio al que se ofertará el producto en los diversos canales, se fijará en una cantidad alta. El motivo es que el producto que se ofrece es de tipo gourmet, por lo que la oferta consiste en bienes más selectos que la media y que, por consiguiente, justifican que el consumidor esté dispuesto a asumir un precio más elevado por su compra; no resulta en nuestro caso importante ofrecer precios competitivos, ya que competimos en ofrecer la máxima calidad. Así, interesa en mayor medida ofrecer un producto de calidad muy superior, independientemente de que ello haga aumentar considerablemente el precio. Este es el elemento diferenciados que nos ofrecerá una ventaja frente a competidores. Por tanto, el mercado al que se dirige la empresa admitiría un precio alto que permita suplir los costes del producto, las tasas aduaneras, los impuestos y los distintos márgenes de los intermediarios, y aún ofreciendo un espacio suficiente para que la empresa obtenga su correspondiente ganancia. Así, como ejemplo, por una botella de vino que nosotros adquiriésemos a tres euros, el consumidor indio estaría dispuesto a pagar treinta euros al adquirirla en un establecimiento HORECA, justificando el aumento de precio derivado de la cadena de valor que se genera a lo largo de la cadena de distribución.

#### ***4.6. Plan de financiación***

Un aspecto indispensable para poder acometer el proyecto es concretar cómo se va a financiar el mismo, puesto que por muy viable que pueda resultar, si no se invirtiera en el mismo no sería posible acometerlo. Resulta muy necesario diseñar un plan de financiación concreto, alcanzable y que cubra plenamente las necesidades del proyecto.

A corto y medio plazo, la intención es que las fuentes de financiación sean de dos tipos:

- Propias, mediante aportaciones dinerarias y de trabajo de los socios español e indio.
- Ajenas, mediante financiación bancaria. Preferiblemente, financiación a largo plazo con un tipo de interés moderado en la medida de lo posible. Se expondría la idea de negocio a varias entidades bancarias, que se cree que por su viabilidad y altas posibilidades de éxito se mostrarían interesadas, escogiendo aquella que ofrezca mejores condiciones.

A largo plazo, se espera poder lograr una financiación completa o casi con las ganancias provenientes de las ventas. Para ello, se pretende que los acuerdos a los que se llegue con los proveedores permitan la financiación de este tipo; ello implica que el período medio de cobros sea inferior al período medio de pagos, de manera que se satisfagan estos últimos con los primeros. En cualquier caso, la empresa se mantendrá solvente y destinará una cantidad estimada anualmente a provisiones, para el caso de que las ventas no permitan satisfacer plenamente los pagos pendientes. Asimismo, también cabe plantearse la posibilidad de negociar una línea de crédito con una entidad financiera, con el objetivo de emplear este recurso únicamente cuando tanto las ventas como las provisiones sean insuficientes para satisfacer las obligaciones de pago pendientes, de manera que generalmente, por no hacerse uso de la línea, no sería necesario satisfacer el pago de intereses o el mismo sería mínimo. Convendría negociar el préstamo y la línea de crédito con la misma entidad financiera, de manera que se logren mejores condiciones para ambas alternativas de financiación.

## **5. CONCLUSIONES**

A lo largo del presente texto, se han ido exponiendo los factores que afectan al mercado indio, particularmente en relación al sector alimenticio y a sus consumidores. Asimismo, se ha empleado dicha información para diseñar las principales líneas de la estrategia de negocio necesaria para introducir una línea de productos gourmet españoles en India. A partir del trabajo que se ha descrito, las principales conclusiones que se han obtenido son las siguientes:

- El análisis de factores macroeconómicos del entorno de la India indican que el país se encuentra en una época de alto crecimiento económico que es tendente a

seguir aumentando y la población ha visto incrementado su poder adquisitivo, por lo que su capacidad de consumo es mayor. Este es un clima económico propicio para ofertar nuevos productos en el mercado.

- Existe un perfil de cliente objetivo en India demandante de productos alimenticios gourmet con denominación de origen española; se trata de individuos con bagaje cultural y alto poder adquisitivo, familiarizados con la tecnología y abiertos a la globalización, conocedores de la cultura europea, relativamente jóvenes y fundamentalmente localizados en núcleos urbanos. Este segmento de población es creciente, y se espera que esta tendencia continúe a la par que el crecimiento de las ciudades indias.
- El consumidor indio está cambiando su perfil de consumo y demanda productos en su cesta de la compra más elaborados y de alta calidad. Se encuentra más predispuesto a pagar un precio más elevado por los productos a cambio de que le aporten valor añadido. El gobierno indio, conocedor de dicha situación, está fomentando proyectos relacionados con el desarrollo de infraestructuras en el sector de la alimentación como “Make in India” o “MegaFood Parks” que fomentan la llegada de capitales y de los cuales podría beneficiarse una empresa de alimentación como la que se presenta.
- El mercado indio presenta un cierto nivel de complejidad que puede dificultar su acceso. Principalmente, ello se debe a unos rasgos culturales muy marcados y diferentes a los occidentales que condicionan sus decisiones de consumo, como es el factor religioso; asimismo, las normativas proteccionistas del gobierno limitan la competitividad de las empresas y dificultan la entrada al país de capitales extranjeros. Por otro lado, la fragmentación del país en estados federales con legislaciones considerablemente independientes dificulta una penetración homogénea del mercado, lo que logísticamente complica el plan estratégico. Finalmente, los numerosos aranceles e impuestos a satisfacer en el país indio harán crecer el coste unitario del producto.
- El plan de implantación que por las características del mercado y factores analizados más óptimamente permitiría desarrollar la idea de negocio formulada implicaría establecer un plan logístico sólido de exportación para la venta mayorista de los productos de calidad máxima de origen español cuidadosamente seleccionados, a través de la asociación con un socio local conocedor del mercado

y dirigiendo el producto, fundamentalmente, a HORECA y líneas de supermercados.

- Del presente trabajo se puede inferir que con la adecuada planificación es viable la introducción de una línea de negocio de productos gourmet españoles en India y que a partir de la lectura del texto se puede conocer información relevante para su implantación efectiva.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### ➤ General

ABLETT, J., ET AL. (2007). *The Bird of Gold: The rise of India's Consumer Market*. Mckinsey Global Institute.

AFI (2016) India. *Fichas país*. Disponible en: [https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/india/contenido\\_sidN\\_1052346\\_sid2N\\_1052384\\_cidIL\\_761242\\_ctyIL\\_139\\_scidN\\_761242\\_utN\\_3.aspx](https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/india/contenido_sidN_1052346_sid2N_1052384_cidIL_761242_ctyIL_139_scidN_761242_utN_3.aspx)  
[Consultada mayo de 2018]

AGENCIA EFE (2018, 08 de abril). La industria alimentaria bate récords. EFE. (Obtenido en mayo 2018 de <https://www.efe.com/efe/espana/economia/la-industria-alimentaria-bate-records-y-exportaciones-rondan-los-30-000-millones/10003-3577065>)

ANDERSON, SIWAN, AND DEBRAJ RAY (2010). Missing women: age and disease. *The Review of Economic Studies* (77), 1262-1300

BERTOLDI, B., GIACHINO, C., Y MARENCO, S. (2012). Bringing gourmet coffee to India: lessons of an Italian firm in an emerging market. *Journal of Business Strategy*, 33 (5), 32-43.

BHAT, P., Y HALLI, S. (1999). Demography of bride and dowry: causes and consequences of the Indian marriage squeeze. *Population studies*, 53 (2), 129-148.

BUSTELO, P. (2006) India: las dos caras del desarrollo económico. *Boletín Elcano* (83), 1-5

CAMPOS, R. Y SENGUPTA, J. (2017) España y la India: en busca de unas relaciones bilaterales más estrechas. *Real Instituto Elcano*.



- CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (2018). The World Factbook [Online]. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html> [Consultada en enero de 2017]
- CERVANTES SILVA, C. (2018). Ser mujer en India: Alternativas para la eliminación del feticidio e infanticidio femenino. *Mujeres*, 1-3. Disponible en: <http://mujeresnet.info/pdf/Ser%20Mujer%20en%20India%20%20Alternativas%20Feticidio%20Infanticidio%20Femenino%20CCS.pdf> [Consultada en febrero de 2018]
- COCHRANE, R. Y BAL, S. (1990). The drinking habits of Sikh, Hindu, Muslim and white men in the West Midlands: A community survey. *Addiction*, 85 (6), 759-769.
- COMISIÓN EUROPEA (2017). EU trade in food. *Eurostat*. Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20171016-1?inheritRedirect=true> [Consultada en mayo de 2018]
- CONTRERAS, J. (2007). Alimentación y religión. *Humanitas Humanidades Médicas* (16), 8-16.
- DIRECCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA (2017). Informe Anual de la Industria Alimentaria Española (2015-2016). Ministerio de Economía, 5-7
- FORBES (2018) List of most powerful people: profiles [Online]. Disponible en: <https://www.forbes.com/profile/narendra-modi/> [Consultada en mayo de 2018]
- GARCÍA, A. O. (2017). Ancestralidad y Derecho: El sistema jurídico en la India. *Revista Argumentum* (17), 451-473.
- GOVERNMENT OF INDIA (2001). Census of India: Religion. [online] Disponible en: [http://censusindia.gov.in/Census\\_And\\_You/religion.aspx](http://censusindia.gov.in/Census_And_You/religion.aspx) [Consultada en febrero de 2018]

- GOVERNMENT OF INDIA (2018) Know India [Online]. Disponible en: <http://knowindia.gov.in/culture-and-heritage/ancient-history.php> [Consultada en mayo de 2018]
- GOVERNMENT OF INDIA (2018) Trade Balance [Online]. Disponible en: <http://commerce-app.gov.in/eidb/iecnttopn.asp> [Consultada mayo de 2018]
- GREEN, R. (2015) Evolución y Perspectivas del Mercado Agroalimentario Asiático: China, India, Japón. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*, 31-51
- ICEX (2015) El mercado retail en India. *Estudios de mercado*. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2015384903.html> [Consultada en mayo de 2018].
- ICEX (2018) [Online]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=IN> [Consultada en diciembre de 2017]
- KHARAS. H. (2010). The emerging middle class in the developing countries. *OECD Development Centre* (285).
- KIDRON, M. (2001): Foreign Investment in India. *Oxford University Press*, 19-24
- MAKE IN INDIA (2018) [Online]. Disponible en: <http://www.makeinindia.com/about> [Consultada mayo de 2018]
- MEYER, C. Y BIRDSALL, N. (2012). New estimates of India's Middle Class. *Center for Global Development*. Disponible en: [https://www.cgdev.org/doc/2013\\_MiddleClassIndia\\_TechnicalNote\\_CGDNote.pdf](https://www.cgdev.org/doc/2013_MiddleClassIndia_TechnicalNote_CGDNote.pdf) [Consultada mayo de 2018]

- MINISTRY OF FINANCE OF INDIA (2018). Economic Survey 2017-2018. *India: Economic Division*, 111-115.
- MOHANASUNDARAM, T., KARTHIKEYAN, P., Y SHANTHI, D. (2017). Assessing the Influence of Firm and Macroeconomic Variables on Corporate Profitability in India: Arthshastra. *Indian Journal Of Economics and Research*.
- NCAER (2018) Household income and expenditure [Online]. Disponible en: [http://www.ncaer.org/data\\_details.php?dID=16](http://www.ncaer.org/data_details.php?dID=16) [Consultada mayo de 2018]
- OECD (2017). India. *OECD Economic Surveys*, 1-3; 7,10,21,29
- OECD (2018) India: Data. [Online] Disponible en: <https://data.oecd.org/india.htm> [Consultada en febrero de 2018]
- OXFAM INTERMÓN (2018). India. [Online] Available at: <https://www.oxfamintermon.org/es/que-hacemos/paises/india> [Accessed 18 Feb. 2018]
- PÁNIKER, A, (2014) *La sociedad de castas: Religión y política en la India*. Barcelona: Kairós, 131-136
- RIUS LAORDEN, C. (2010) Plan India: Alimentación y Bebidas 2010-2012, Informe estratégico. *InQuve Business Development*.
- SANCHO TEJERO, M.R. (2006) Éxito y perspectivas de las economías china e india: estrategia de las empresas españolas. *Subdirección General de Estudios y Planes de Actuación., Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*. (362), 39-70
- SANTANDER TRADE (2018). India: Distribuir un producto. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/india/distribuir-un-producto> [Consultada en mayo de 2018]
- SARDAR PATEL BAWAN (2017) Contribution of different sectors to gross value added in

2015-16, Annual Report. *Ministry of Statistics and Programme Implementation of the Government of India.*

SUBSECRETARÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2017). Informe Anual de Comercio Exterior Agroalimentario y Pesquero: 2016. Ministerio de Agricultura, 38 y 47

THE ECONOMIC TIMES (2017, 02 de marzo) La India, récord de inversión extranjera directa en 2016. *ICEX*. (Obtenido 02 de mayo de 2018 de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2017697862.html>)

TRADING ECONOMICS (2018). Salario medio diario en India [Online]. Disponible en: <https://tradingeconomics.com/india/wages> [Consultada mayo de 2018]

VIASSA MONTEIRO, E. (2010). La receptividad hacia la India. *El librepensador*. Disponible en: <https://www.ellibrepensador.com/2010/10/10/hablamos-con-eugenio-viassa-monteiro/> [Consultada marzo de 2018]

### ➤ **Proveedores y productos**

ACEITES DE OLIVA ESPAÑA (2018). Dónde nace el aceite [Online]. Disponible en: <https://www.aceitesdeolivadeespana.com/> [Consultada mayo de 2018]

BODEGAS PROTOS (2018). Protos en el mundo. [Online]. Disponible en: <https://www.bodegasprotos.com/es/imasd/> [Consultada mayo de 2018]

CINCO JOTAS (2018) La Dehesa [Online]. Disponible en: <https://www.cincojotas.es/la-dehesa/> [Consultada mayo 2018]

CONNORSA (2018) La empresa [Online]. Disponible en: <http://www.connorsa.es/index.php/empresa/> [Consultada mayo de 2018]

EFE (2017, 16 de junio). Bodega La Rioja Alta recibe el premio Empresa Social por programa solidario. *Agencia EFE*. (Obtenido mayo de 2018 de

<http://www.lomejordelvinoderioja.com/noticias/201706/16/bodega-rioja-alta-recibe-20170616133207.html>).

LA RIOJA ALTA (2018). La Bodega. [Online]. Disponible en: <https://www.riojalta.com/historia> [Consultada mayo de 2018]

LAS HERMANAS (2018) Quiénes somos [Online]. Disponible en: <http://hechoenlavera.com/quienes-somos>

SAIZ, Y. (2018, 09 de mayo). Aquí se elabora el mejor aceite de oliva del mundo. *La Vanguardia*. (Obtenido mayo de 2018 de <http://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20180509/443420202232/mejor-aceite-oliva-virgen-extra-castillo-de-canena.html>).

VEHORTU (2018) Inicio. [Online]. Disponible en: <http://www.vehortu.com/es/inicio> [Consultada mayo de 2018].