



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL:
EL CASO DE WETACA**

Autor: Lucía García-Nieto González-Valerio
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Lucía
García - Nieto
González - Valerio

**DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL:
EL CASO DE WETACA**



Junio 2019

DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL: EL CASO DE WETACA



Lucía García-Nieto

4º E2 A

Universidad Pontificia Comillas - ICADE

TABLA DE CONTENIDOS

Índice Figuras	5
Índice Tablas	5
Listado Acrónimos	6
Resumen	7
<i>Abstract</i>	8
Introducción	9
Metodología	10
Análisis	11
1. Parte I: El estado de la cuestión: Introducción al sector y la empresa	11
1.1. Evolución del <i>Food-Tech</i>	12
1.2. Wetaca	23
1.3. Conclusiones parte I	34
2. Parte II: Diseño e implantación de un Plan de Marketing	35
2.1. Evaluación diferentes modelos	36
2.1.1. Cateora	36
2.1.2. Llamazares-Nieto	37
2.1.3. ICEX	38
2.1.4. Modelo propuesto para Wetaca	39
2.2. Desarrollo plan de marketing Wetaca	40
2.2.1. Investigación de mercados exteriores	40
2.2.2. Selección y delimitación	59
2.2.3. Análisis del marketing mix	64
2.2.4. Implantación	74
Conclusiones y Futuras líneas de investigación	76
Bibliografía	81
Anexos	85

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Frecuencia de Compra <i>Online</i> -España	15
Figura 2. Productos más comprados <i>online</i> por los españoles	16
Figura 3. Crecimiento sector comida a domicilio online en España	20
Figura 4. Resultados del Estudio Anual de Comida a Domicilio	20
Figura 5: ¿Cómo funciona Wetaca?	26
Figura 6. Crecimiento del número de pedidos a Wetaca	28
Figura 7. Perfil de Instagram de Wetaca	30
Figura 8. Plan para proceso de Internacionalización Cateora	37
Figura 9. El Plan de Marketing Internacional Llamazares-Nieto	37
Figura 10. Plan de Marketing Internacional del ICEX	38
Figura 11. Plan de Marketing propuesto para Wetaca	40
Figura 12. Selección Estrategia de Mercados Internacionales	41
Figura 13. Comparación de las dimensiones de Hofstede	44
Figura 14. Crecimiento PIB real	45
Figura 15. PIB per cápita	46
Figura 16. Porcentaje de la población entre 20 y 40 años	47
Figura 17. Facilidad para hacer negocios	49
Figura 18. Compradores según edad	53
Figura 19. Perfil del consumidor	53
Figura 20. Alternativas de ME en Mercado Exteriores	61
Figura 21. Atributos del producto	65
Figura 22. Comparativa de precios entre Wetaca, Foodchéri y Frichti	70
Figura 23. Organización divisonal	74

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Modelo Canvas adaptado	33
Tabla 2. Recorrido (en horas) desde Madrid a mercado de destino	48
Tabla 3. Tabla resumen con matriz de selección	49
Tabla 4. Análisis DAFO	58

LISTADO ACRÓNIMOS

BM: Banco Mundial – organización mundial especializada en dar asistencia económica y financiera.

DAFO: Análisis DAFO – exploración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.

FMI: Fondo Monetario Internacional – institución financiera que busca facilitar el comercio internacional.

HFT: “Home-made Food Tech” – haciendo referencia a las aplicaciones tecnológicas a la comida casera.

HMK: “Home-made meal kits” – se refiere a los kits de comida casera.

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior – entidad española que tiene como objetivo impulsar la internacionalización de las empresas españolas.

ME: Modos de Entrada – métodos de acceder a mercados extranjeros.

PEST: Análisis PEST – estudio de los aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos de un país.

PIB: Producto Interior Bruto – medida económica que utiliza para medir la riqueza de un territorio.

PMI: Plan de Marketing Internacional – plan constituido por diferentes etapas y que sirve como guía para la expansión internacional de las empresas.

SME: Selección de Mercados Extranjeros.

UN: *United Nations* – organización mundial que promueve la cooperación internacional.

WEF: *World Economic Forum* – Foro Económico Mundial que reúnen a líderes políticos y empresariales para debatir los principales problemas a los que se enfrenta la sociedad.

RESUMEN

Este trabajo tiene el propósito de investigar la industria alimenticia, la restauración y los nuevos modelos de negocio que están surgiendo de la fusión entre ésta y las innovaciones tecnológicas. En concreto, se va a analizar una emergente *start-up* española que resulta de esta combinación (*Food-Tech*) denominada Wetaca, y, con ello, ver como su modelo de negocio podría expandirse a mercados internacionales.

Para ello, este trabajo se divide en dos grandes bloques. El primero, Parte I, se centra en analizar el sector en el que opera Wetaca y su modelo de negocio. Una vez entendido el entorno externo e interno de Wetaca, en la Parte II se selecciona la mejor metodología de marketing que a continuación se implementa, pudiendo así identificar el mercado objetivo, la línea de productos a comercializar, el modo de entrada y la estrategia de adaptación a seguir en el nuevo mercado

Una vez analizado, diseñado e implementado el hipotético plan de internacionalización, este trabajo concluye con la presentación de las conclusiones y futuras líneas de investigación, así como de la bibliografía y anexos.

Palabras clave: *alimentación, restauración, tecnología, start-up, Food-Tech, Wetaca, Plan de Marketing Internacional, estrategia.*

ABSTRACT

This work has the purpose of investigating the food industry, catering, and the new business models that are emerging from the fusion between these and technological innovations. Specifically, we are going to analyze an emerging Spanish start-up resulting from this combination (*Food-Tech*) called Wetaca, and thus see how its business model could be expanded to international markets.

To this effect, this work is divided into two main blocks. The first, Part I, focuses on analyzing the sector in which Wetaca operates and its business model. Once the external and internal environment of Wetaca is understood, Part II selects the best marketing approach to follow, which is then implemented, in order to identify the target market, the line of products to be traded, the mode of entry and the adaptation strategy to be followed in the new market.

Once the hypothetical internationalization plan has been analyzed, designed and implemented, this work concludes with the presentation of the conclusions and future lines of research, along with the bibliography and annexes.

Keywords: *food, catering, technology, start-up, Food-Tech, Wetaca, International Marketing Plan, strategy.*

INTRODUCCIÓN

Dado el alza de las nuevas tecnologías y la alimentación saludable, ha surgido un nuevo concepto en el mercado que se centra en desarrollar soluciones en este ámbito, *Food-tech*.

En concreto, ha surgido un nuevo modelo de negocio que ofrece “kits” o lotes semanales de comida casera, desarrollando así un mercado de “Home-made Food-Tech” (HFT). Este nuevo mercado está encabezado en España por la *start-up* Wetaca.

Desde sus comienzos en 2014, no han parado de crecer, resultando en la necesidad de buscar nuevas vías de crecimiento y expansión. Por tanto, en este trabajo se desarrollará un hipotético Plan de Marketing Internacional (PMI), en búsqueda de la mejor guía para que Wetaca empiece a acceder a nuevos mercados. Analizando así, el terreno adecuado para internacionalizarse, la selección y delimitación del mercado, del producto y de la estrategia del marketing mix.

METODOLOGÍA

Con respecto a la búsqueda de información, se van a utilizar tanto recursos internos como externos a la empresa. Internamente, se han recogido datos y documentación facilitada por Wetaca. Pudiendo así conocer mejor su modelo y las claves de su éxito.

Como fuentes externas se utilizarán bases de datos científicas como EBSCO o Google *Scholar*, así como informes de empresas y consultoras especializadas. Para poder conocer en profundidad el sector, el mercado y todas las variables relevantes de la investigación.

La combinación de estas fuentes permitirá el diseño, desarrollo e implantación del Plan de Marketing Internacional más adecuado para la empresa en cuestión.

ANÁLISIS

PARTE I

ESTADO DE LA CUESTIÓN

Introducción al sector y la empresa

La Parte I de este análisis introduce el estado de la cuestión en el sector del Food-Tech en el que se enclava la empresa. Es decir, se centrará en estudiar la evolución de la sociedad y sus tendencias, para así poder identificar e investigar el sector de Wetaca. Entrando así a analizar esta *start-up*¹ y su modelo de negocio en profundidad.

Por último, se concluye con la oportunidad que se le presenta a Wetaca, la expansión internacional.

1.1. LA EVOLUCIÓN DEL *FOOD-TECH*

Para poder llegar hasta el sector donde opera Wetaca, aquí denominado *Food-Tech*, se va a estudiar la transformación tecnológica, así como la evolución de las tendencias culturales que han llevado a la aparición de nuevas necesidades y por ende de nuevos modelos de negocio como Wetaca.

a. Transformación tecnológica

Vivimos en un mundo globalizado en el que la tecnología ha tomado un papel primordial en nuestras vidas. La transformación digital proviene de todas las innovaciones tecnológicas que hemos visto durante los últimos años. Como, por ejemplo, la inteligencia artificial, las redes sociales, los smartphones o el internet de las cosas. Todas estas novedades vienen en diferentes formatos, plataformas y con una infinidad de usos. Son la base para la innovación y para un cambio en la forma de funcionar de la sociedad.

La innovación está presente en todas las industrias, llegando a una revolución de los modelos de negocio que intentan mantenerse al día y satisfacer las necesidades de la sociedad. Shanyan Kan, investigador de la Universidad de Copenhague, afirma que “la transformación digital es el cambio asociado a la aplicación de tecnología digital en todos los aspectos de la sociedad como el gobierno, la comunicación de masas, el arte, la medicina y la ciencia” (Salesforce, 2017)

¹ *Start-up*: es una entidad de reciente creación, nacidas para solventar necesidades no satisfechas eficazmente en el mercado. Poseen una gran capacidad de adaptación y grandes recursos tecnológicos (Montoya, 2016).

Es clave para todos los tipos de empresa, pero además la transformación digital es una fuente de nuevas oportunidades para las pequeñas empresas y los emprendedores. Son estas entidades las que se encuentran con “mayores limitaciones a la hora de competir con las grandes empresas en mercados crecientemente globalizados” (Vives, 2018). Les ofrece una manera de cambiar el esquema convencional de su sector y nuevas formas de diferenciarse a través de nuevos canales de comunicación, nuevos canales de distribución y nuevos procesos donde se enfatiza la optimización de recursos y la eficacia (Vives, pp. 32-45).

Por consiguiente, aquí podemos diferenciar dos tipos de entidades de cara a su evolución frente a la digitalización. Por un lado, tenemos las empresas “convencionales”, las cuales llevan operando durante un largo periodo en el mercado. Son empresas consolidadas, con un producto estable, una cuota de mercado definida y una estrategia y objetivos bien implementados y direccionados. La innovación tecnológica, les da paso a seguir mejorando, a ser más eficaces y buscar nuevas líneas de actuación para satisfacer a sus clientes. Sin embargo, se enfrentan al gran obstáculo, de combatir la barrera tecnológica y conseguir adquirir todos los nuevos conocimientos a la vez que observan la evolución del panorama social y las necesidades y requisitos de los consumidores. Buscan adaptarse velozmente para no quedarse atrás. Asimismo, las empresas tradicionales se enfrentan a otro gran reto, el de las empresas nacidas en esta nueva era, o las también llamadas “nativas digitales”. Estas son empresas que han surgido gracias a las nuevas tecnologías y que su base de operaciones tiene como plataforma alguna innovación digital. Por tanto, su principal fuente de ventaja competitiva es que han surgido para satisfacer una necesidad, nueva o ya existente, haciendo uso de la tecnología. Esto les permite ser más eficientes y productivos. Así, están acostumbradas a operar en unas condiciones de incertidumbre y experimentan continuamente en procesos de ajuste para seguir evolucionando y mejorando. Son empresas dinámicas y flexibles, capaces de adaptarse al entorno fácilmente (World Economic Forum, 2018).

Un estudio realizado por la consultora Bain & Company (2018) muestra que “las empresas nativas digitales han generado el 80% del crecimiento en los últimos 10 años” (World Economic Forum, p.6)

Además, una cualidad de las empresas nativas digitales es que las tecnologías les acercan más a sus clientes y no solo utilizan procesos que facilitan su uso, sino que también tienen un canal de comunicación muchos más cercano al consumidor. La experiencia del cliente pre, durante y post compra se hace mucho más relevante y convierte al cliente en punto central de toda la estrategia de la empresa. De esta manera, la digitalización, no solo ha cambiado la forma de actuar y operar de las empresas, sino que también ha cambiado la manera en la que interactúan con sus clientes” (World Economic Forum, p.13-19).

Por otro lado, desde el World Economic Forum (WEF) (2018) advierten que la transformación digital puede estar basada en nuevas tecnologías, pero su éxito depende crucialmente de la reacción de la sociedad y de la manera en la que interactúan con ésta. Si los individuos afrontan esta nueva tecnología positivamente, es entonces cuando estaremos ante una “innovación disruptiva” (WEF, p.5). Por lo tanto, es la forma en la que las personas responden y su grado de disposición a cambiar sus hábitos y comportamiento para integrar las tecnologías a su día a día. Es decir, para lograr un proceso de digitalización exitoso, es necesario una innovación de producto que a través de la estrategia de marketing sea aceptada por la sociedad y sea así posible su comercialización. La transformación tecnológica no funciona si no se aplica a una innovación que mejore el modelo de negocio y la propuesta de valor, como tampoco ocurriría si no se puede integrar en la estrategia de comercialización (Fernández del Hoyo, 2009).

Como indicaba Nicholas Negroponte (1995), hace ya 24 años, en su libro “Being Digital”: “la informática ya no está ligada solo al ámbito de los ordenadores, sino que se trata de una forma de vida” (Inese Future, 2018). Esta rápida digitalización de todos los ámbitos, tanto profesionales como personales, supone un gran cambio de mentalidad que marca el ritmo y exigencias de la sociedad moderna.

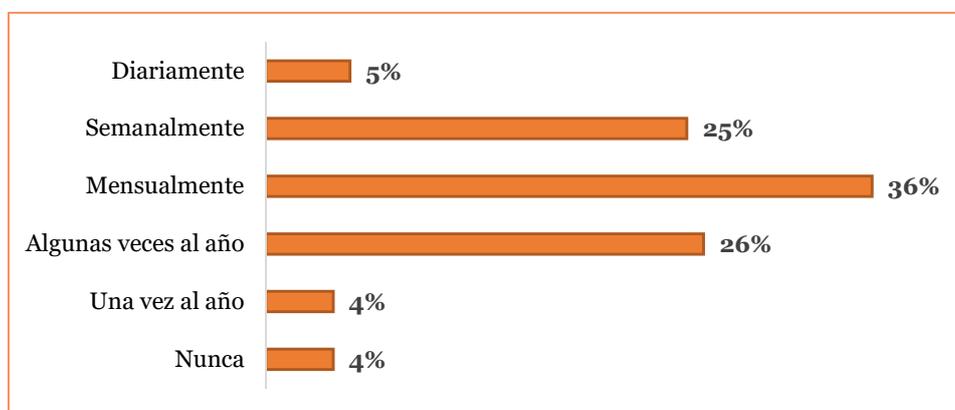
b. Tendencias actuales

La globalización y la transformación tecnológica están dando más poder a los clientes que cada vez son más exigentes. Así se ha generado un mercado interconectado que otorga mucho poder a las recomendaciones online a la hora de realizar sus compras, que tiene un mayor poder de elección y comparación. Un mercado éste, cambiante con nuevas necesidades cada día que busca

soluciones flexibles y una optimización del tiempo mediante elementos que faciliten el día a día reduciendo el estrés y las preocupaciones.

Un estudio realizado por PwC (2019) identifica que desde 2016 la cantidad de usuarios que compran por Internet han aumentado de un 19% a un 30%. En las entrevistas realizadas por la consultora, también se preguntó la frecuencia de compra. Los resultados a estas preguntas se exponen en la Figura 1, pudiendo así constatar que el 30% de los españoles realizan compras *online* diaria o semanalmente. Esto muestra que hay una gran tendencia hacia la compra por Internet y que esta se encuentra en plena alza (PwC, 2019).

Figura 1. Frecuencia de Compra *Online*-España



Fuente: Elaboración propias a partir de datos del informe realizado por PwC (2019).

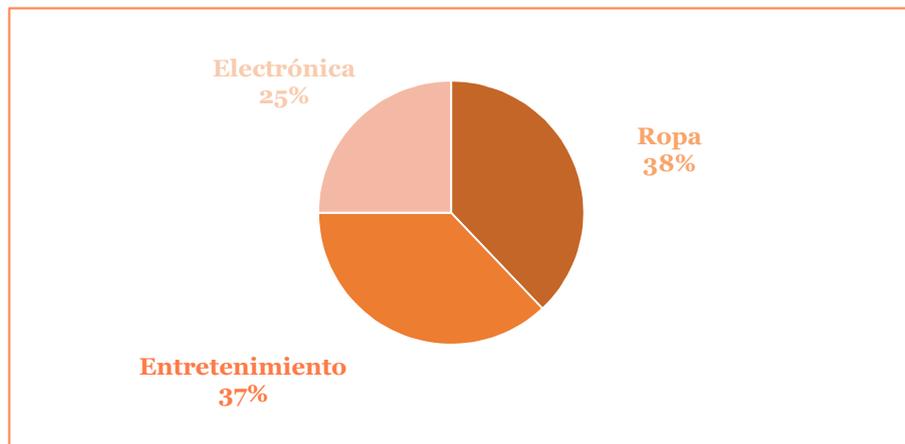
Además, el estudio expone que son los *smartphones* el dispositivo que más se utiliza (24%), superando así al ordenador (23%) (PwC, 2019). Esto indica, que la compra *online* es algo cada vez más simple y que podemos realizar en cualquier momento y desde cualquier lugar. Es un hábito que cada vez está más integrado en la sociedad, llevándolo a su normalización.

Sin embargo, el estudio, también muestra que sigue habiendo cierta incertidumbre a la hora de decantarse por la compra *online*. Por esta razón, el cliente da mucho peso a la recomendaciones y comentarios de otros usuarios. El 37% de los entrevistados, afirman que miran las valoraciones de terceros sobre el producto y un 32% busca recomendaciones para elegir el mejor producto (PwC, 2019). En consecuencia, el foco en el cliente, como se ha mencionado anteriormente, es clave para el éxito en esta era digitalizada. El usuario, no tiene solo mayores facilidades para

comunicarse con la empresa, sino que también puede informarse y dar *feedback*² a través de otros canales como las redes sociales, pudiendo así llegar a muchas personas y aumentando su poder.

En cuanto a los productos más comprados *online*, se muestra en la Figura 2 que la investigación de la consultora identifica los textiles como los más vendidos (41%), seguido muy de cerca por los artículos de entretenimiento como libros o películas (40%) y los electrónicos como ordenadores o móviles (27%). Además, el informe pronostica que, en el 2019, el 46% de los entrevistados esperan comprar productos alimenticios por Internet. Esta última tendencia mencionada, en pleno auge, se puede comprobar por la entrada en este ámbito de gigantes de las compras por Internet como Amazon (PwC, 2019).

Figura 2. Productos más comprados *online* por los Españoles.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del informe realizado por PwC (2019).

Además, el futuro incremento de la compra *online* de alimentos está también respaldado por el crecimiento de las preferencias de los consumidores de un estilo de vida más sano a la vez que sostenible con el medio ambiente.

Como ya mencionado anteriormente, los consumidores están cada vez más concienciados. Lo cual hace que se cuestionen más sus compras y realicen una comparativa antes de comprar. Según Marius Robles (2018), Consejero Delegado de ReimagineFood, un consumidor toma alrededor de 200 decisiones al día sobre su alimentación. Este elevado número de decisiones indica que este

² *Feedback*: la retroalimentación conseguida, en este contexto, de los clientes.

es un factor muy relevante y que a veces en vez de crear disfrute, agobia al consumidor. Por este motivo, buscan soluciones que les faciliten el proceso de elección (La Vanguardia, 2018).

El ritmo acelerado en el que vive la sociedad actual influye de manera significativa en las elecciones de comida. Llevando al individuo a decantarse por opciones rápidas que en general son poco nutricionales. Haciendo así plantearse cada vez lo que comen y que opciones hay disponibles en el mercado que le permite comer saludablemente.

En la actualidad los denominados *millennials*³ tienen un gran poder en el mercado. Su mentalidad inquieta, innovadora, creativa y en búsqueda de la eficacia ha hecho que muchas empresas se replanteen su modelo de negocio (Bucuta, 2015). De acuerdo con un análisis realizado por La Caixa, los *millennials* representan el porcentaje de la población más alto (24%) (Ferrer, 2018).

El Washington Post afirma que es la generación *millennial* la que “está determinando la manera en la que comemos” (Rosenbloom, 2018). Quieren saber la verdad sobre los alimentos que consumen, y por ello exigen transparencia sobre los ingredientes y la obtención de éstos. Asimismo, ha crecido su inclinación hacia alimentos locales, orgánicos y respetuosos con la sociedad y el medioambiente. Según, el Consejo Internacional de Información Alimentaria (2018), este colectivo busca facilidades y confirma que hasta un 55% de los *millennials* señalan que el factor comodidad es determinante a la hora de adquirir comida (Rosenbloom, 2018). Dada esta predilección y sus rasgos de mentalidad abierta y curiosidad, los *millennials* son el principal sector de la población que se decanta por la compra por Internet de comida, los servicios a domicilio y los *kits* de comida ya elaborados (Washington Post, 2018).

Por estos cambios en la forma de entender la alimentación, Robles garantiza que "estrictamente, en alimentación, nos esperan cinco años disruptivos, críticos" (La Vanguardia, 2018). Cada vez hay más grandes empresas, como Uber o Amazon, que se lanzan a este sector dadas las señales de crecimiento que se esperan en los próximos años. Uber ha diversificado su negocio, y ha pasado

³ *Millennials* (o Generación Y): Individuos nacidos entre 1980 y 2000, siendo actualmente el de mercado más grande y poderoso. Han nacido en la era de la transformación tecnológica, y por tanto son nativos digitales, haciendo que su forma de interactuar con el mundo haya cambiado totalmente en comparación con otras generaciones. En general, es una generación con un grado alto de educación, abierto a las nuevas tecnologías y flexibles al cambio (Bucuta, 2015)

del transporte de personas, al transporte de comidas desde el restaurante hasta el usuario con su servicio de UberEats. De la misma manera, Amazon ha aumentado la variedad de productos, incorporando así alimentos. Tanta es la importancia y la gran oportunidad que Amazon ve a este ámbito, que incluso ha creado una plataforma aparte “Amazon Prime Now”⁴. Además, también están surgiendo *start-ups* como Glovo o Wetaca cuyo foco central es el de repartir comida y alimentos. Mientras que Glovo realiza un servicio parecido a UberEats, Wetaca introduce el concepto de los “home-made meal kits” (HMK). Comida casera, realizada por ellos y entregada a domicilio. Planteando un concepto de menú del día a domicilio.

Todas estas empresas están irrumpiendo de manera significativa y poco a poco van agrandando su cuota de mercado y consolidando su posición.

c. Food-Tech

Como consecuencia de esta digitalización y un cambio en el comportamiento de los consumidores, que buscan soluciones simples y funcionales que sirvan de facilitadores, pero a la vez le permiten ser sostenibles y llevar una vida más sana, han surgido multitud de empresas que tratan de abordar estos temas.

Más en concreto, dentro del sector de la alimentación y la restauración, ha surgido un nuevo concepto que mezcla la tecnología y la restauración. No hay un término concreto para esta innovación. Se habla principalmente de comida a domicilio, pero también se ha creado el término *Food-Tech*. Ya que este último envuelve todas las innovaciones que han emergido de esta fusión entre la alimentación y la tecnología.

De acuerdo con el Instituto Tecnológico de Murcia (2016), el *Food-Tech* abarca nuevas empresas que “a base de aplicar nuevas tecnologías y desarrollar productos, identificando las últimas innovaciones alimentarias y tecnológicas, relacionadas con el mundo gastronómico, y prestando especial atención a la forma de actuar del cliente final” (Instituto Tecnológico de Murcia, 2016), contribuyen a soluciones para las necesidades actuales al mercado.

⁴ *Amazon Primer Now*: es un servicio de compra online en supermercados o en el propio supermercado Amazon con reparto en una franja de 2h desde la realización del pedido.

Hay una multitud de actores dentro del *Food-Tech*. Por un lado, tenemos a las empresas. Encargadas de identificar las necesidades del mercado y construir una estrategia para solucionarlos de manera efectiva. Además, dado que el mundo digital está en constante cambio su capacidad de investigación y adaptación tiene que ser máxima. Asimismo, tenemos a un cliente exigente con mucho poder de elección y sobre la reputación del producto. Hay una gran cantidad de servicios y de plataformas puestas a disposición del consumidor que le hacen estar más informado y por tanto tener un mayor poder de negociación. Dada la importancia de esta nueva industria, los expertos en alimentación como nutricionistas y cocineros también tienen un gran poder a la hora de influenciar la elección de los consumidores. Por tanto, es una industria muy exigente que llama a la importancia de tener una plataforma tecnológica intuitiva y completa, a la vez que ofrecer un producto y servicio de calidad. De esta manera, se conseguirá operar con éxito en un mercado tan competitivo.

Empresas del *Food-Tech*, como las ya mencionadas UberEats, Amazon Prime Now, Glovo y Wetaca, forman parte de esta nueva industria. Son iniciativas centradas principalmente en:

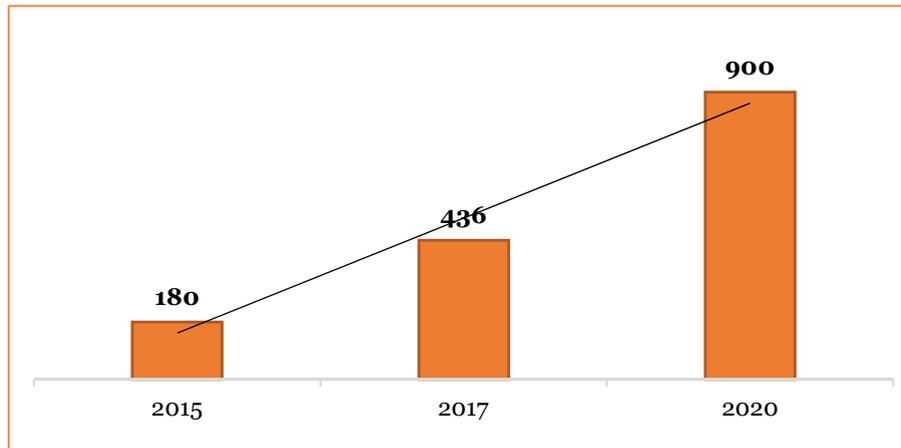
- Comida a domicilio
- Compra de alimentos online y servicio a domicilio.
- Planificadores de recetas
- Envío a domicilio de menús semanales.

Estas nuevas soluciones con servicio a domicilio están notando ya una gran alza y subida en ventas. Estudios demuestran que “uno de cada tres españoles pide comida para llevar a domicilio al menos una vez al cuatrimestre” (Berengueras, 2018). Además, la consultora Kantar Worldpanel, afirma que son la generación *millennial* (30%) los que más realizan este servicio, y en concreto las mujeres (61%) (El Periódico, 2018)

En España, el servicio más frecuente es el pedido de comida a restaurantes con servicio a domicilio. Siendo Glovo y Just Eat las plataformas más utilizadas (El Periódico, 2018). Desde Just Eat (2017), anuncian que esperan un crecimiento del mercado de “food delivery online” del 100% para el año 2020, basándose en datos internos sobre el mercado español y previsiones de cara a futuro. Pudiendo comprobar en la Figura 3, que desde 2015 a 2017, el servicio de comida a

domicilio por pedido online creció un 142% en España, y se prevé que crezca un 106% más en 2020 (JustEat, p.7). Por lo tanto, la expansión en los últimos años ha sido exponencial, y por ello las expectativas de crecimiento son bastante altas y optimistas.

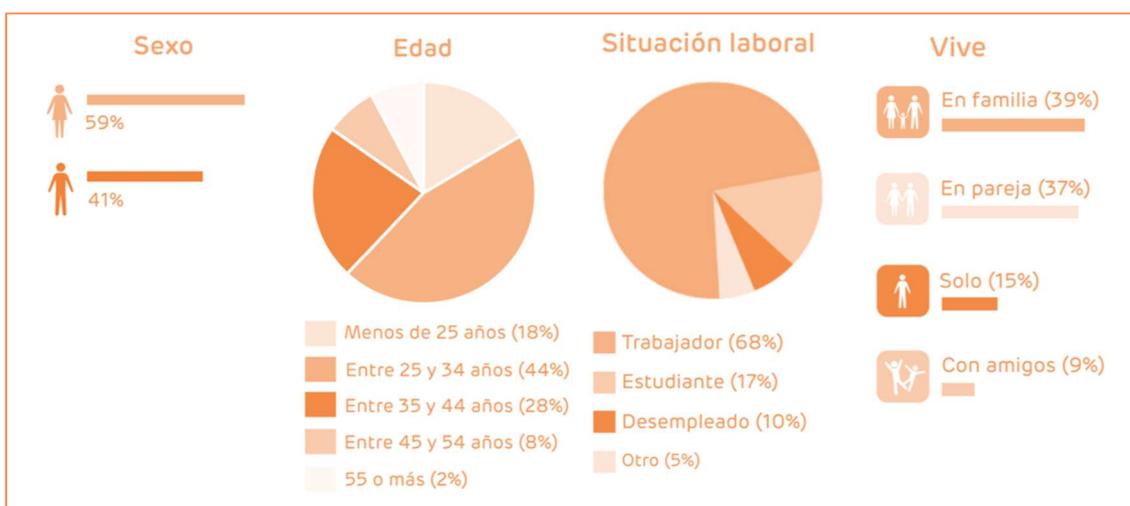
Figura 3. Crecimiento sector comida a domicilio online en España (millones €)



Fuente: Elaboración propia a partir de informe realizado por JustEat (2017)

Como presenta la Figura 4, el Estudio Anual de Comida Domicilio realizado por Just Eat (2017), muestra que el perfil de cliente de este sector es “una persona joven, cosmopolita, de poder adquisitivo medio y que vive en familia o en pareja”. Su investigación descubre que el 44% de los consumidores tienen entre 25 y 44 años y que el 59% de los usuarios son mujeres. Además, confirma que más de la mitad son personas con trabajo que viven en familia o en pareja. (Just Eat, 2017). En otras palabras, este estudio centra el público objetivo de los servicios a domicilio en los ya mencionados *millenials*.

Figura 4. Resultados del Estudio Anual de Comida a Domicilio.



Fuente: Informe de empresa JustEat (P. 13-17, 2017).

La transformación digital avanza de manera acelerada dentro del sector de la alimentación. Robles (2018), de la compañía Reimagine Food, hace hincapié en que, dentro del servicio a domicilio online, hay un *boom* de los *meal-kits*. Los cuales destaca, que han incrementado su demanda en 20% durante el último año. (La Vanguardia, 2018). Un producto innovador, que ofrece menús semanales teniendo en cuenta la preocupación de los consumidores de comer de manera sana y productos respetuosos y seguros. Diferenciándose así, de grandes como Just Eat, en la creación propia de comida casera y ofreciéndola como alternativa a la comida rápida, comida preparada o menús del día en restaurantes. Así, se ofrece una solución para todos aquellos que no tienen tiempo para cocinar y necesitan, por ejemplo, una solución para el *tupper* de la oficina, y que además quieren comer de manera saludable, rápida y a un precio razonable.

Por consiguiente, para responder a las necesidades del mercado, ha surgido un nuevo modelo de negocio que está en pleno auge. Centrado en un nicho en particular, personas afines a la tecnología, a la vida saludable, pero sin tiempo o motivación para cocinar regularmente comidas sanas. Surgiendo así otra rama dentro del *Food-Tech* que podríamos denominar como “Home-Made Food-Tech” (HFT).

Este nuevo concepto, caracterizado por los “home-made meal-kits” (HMK), *tuppers* de comida casera y con esencia de menú semanal saludable, está creciendo alrededor de todo el mundo. En Estados Unidos, por ejemplo, de acuerdo a un estudio realizado por Nielsen (2017), el “25% de

los americanos compraron un “kit de comida”, y de estos, el 70% siguió comprándolo después de la primera adquisición” (Chordas, 2017)

Además, otro estudio realizado por Morning Consult (2017), sigue confirmando que el perfil de consumidor predominante hasta el momento es de la generación *millennial*, en su mayoría trabajadores con bastante poder adquisitivo. También centra el foco en parejas y familias jóvenes, así como jóvenes recién independizados (Leonhardt, 2017).

La investigación de Morning Consult (2017), expone las siguientes razones por las que un usuario se decanta por este servicio y elige entre una empresa u otra del mercado HFT (Leonhardt, p. 68-69).

- Facilidad a la hora de realizar el pedido. Es decir, que la plataforma digital de la empresa es clara e intuitiva, y no da pie a grandes dificultades o incidencias.
- Facilidad para cocinar y tiempos. Lo que significa que no se necesitan muchos recursos y conocimientos para que una vez llegue el pedido el producto se pueda comer. Asimismo, el usuario de este tipo de producto busca ser rápido para así poder optimizar su tiempo, así pues, espera que el tiempo entre abrir el producto y poder comerlo sea lo más breve posible.
- El precio por porción. Dentro de que buscan comida casera de alta calidad y saludable, también quieren que tenga un precio razonable. En otras palabras, que el precio por plato sea proporcional a los precios en el supermercado más los costes de realizarlo por el propio usuario, o a las alternativas del menú del día tradicional.
- Calidad de los alimentos y sabor. Los usuarios tratan de evitar la comida rápida y de poca calidad. En consecuencia, para ellos es clave que los alimentos y técnicas utilizadas sean las óptimas y como resultado tengan un gran sabor. Además, como ya mencionado, el consumidor actual es más exigente, y por tanto valora el origen de los alimentos y su proceso, así como la innovación en las recetas para no caer en la monotonía.

1.2. WETACA

De esta manera y aprovechando la oportunidad que ha surgido en el mercado español, dada la popularidad de la comida saludable y el gran crecimiento del envío de comida a domicilio, surge Wetaca. Su nombre evoluciona de juntar la frase en inglés “We take care”⁵, que ya desde un comienzo envuelve toda la esencia de esta *start-up*. La cual se dedicada a la elaboración de *tuppers* de comida casera de alta calidad y con servicio a domicilio. Diseñando así varios platos de cara a un menú semanal saludable que sirva como solución a la necesidad del mercado.

Imagen 1. Efrén Álvarez y Andrés Casal, fundadores de Wetaca.



Fuente: Sitio web (Marketing4ecommerce, 2018)

Wetaca, fue creada por Andrés Casal y Efrén Álvarez (ex concursante de Master Chef) a finales de 2014. Dos emprendedores, que, de su propia necesidad de no tener tiempo para cocinar, pero aun así querer disfrutar de comida de calidad, decidieron crear esta iniciativa que está revolucionando el sector.

Empezaron cocinando en sus casas de Madrid y tras 5 años de crecimiento ya cuentan con una gran nave con una inmensa zona de producción y distribuyendo a toda España. Además, cuentan como 20 trabajadores a los fogones, 20 empleados en el área de negocio y siguen cada día reclutando más personal para poder afrontar la creciente demanda (Wetaca, 2019).

⁵ *We take care*, que significa en español: “Nosotros nos encargamos”.

Su misión, tal y como la declaran en su página web es:

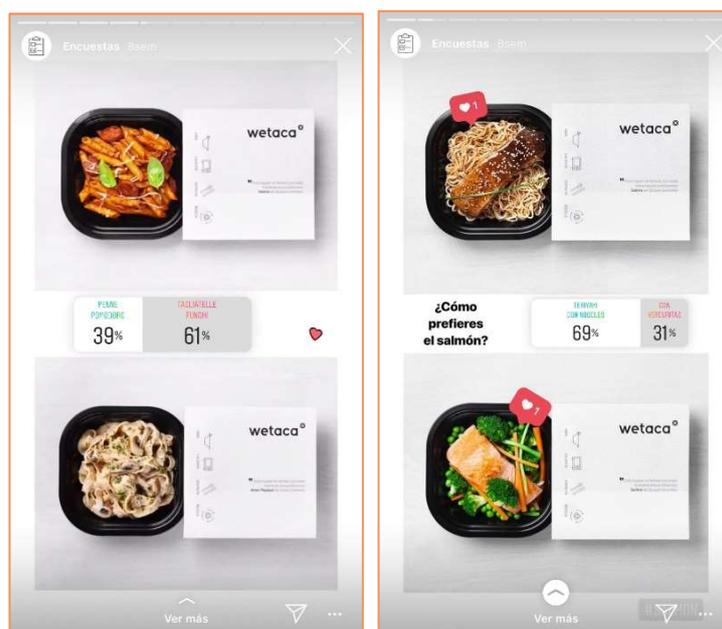
“Ayudar a las personas a comer bien todos los días sin esfuerzo”

(Wetaca, 2019)

Desde Wetaca, destacan que su objetivo es conseguir quitar la preocupación por la comida y así hacer que el consumidor pueda disfrutar de su tiempo libre y de comer. Así, han conseguido mezclar técnicas de la alta cocina e innovaciones tecnológicas para poder así ofrecer un producto profesional que se puede obtener mediante un proceso muy simple y lleno de facilidades para el cliente (Álvarez & Casal, 2018).

El foco central de su negocio es el cliente. Quieren poderle dar el mejor servicio posible y la mejor experiencia en la mesa. Así pues, todas sus acciones llevan una estrategia centrada en el cliente y de diferenciación. Su meta es conseguir clientes fieles que quieran repetir cada semana (Álvarez & Casal, 2018). Para ello trabajan continuamente en mejorar sus procesos y están en continuo contacto con sus clientes a través de diferentes medios digitales para conseguir *feedback* y mejorar aquellos aspectos que les indiquen. Además, es muy frecuente ver encuestas en su perfil de Instagram (Imagen 2) para evaluar la satisfacción y ver cuáles son los platos que más les gustaría probar a sus clientes.

Imagen 2. Ejemplo de encuestas en Instagram.



Fuente: Perfil de Instagram Wetaca (2019).

Efrén y Andrés funcionan de manera muy efectiva gracias a lo que ellos llaman “aprendizaje continuo”. Empezaron de cero y ellos mismos explican que ha sido cuestión de “prueba y error” y escuchar a los clientes para seguir progresando (Álvarez & Casal, 2018). Desde su formación, han ido aprendiendo de cocina, del proceso de producción, de conservación de alimentos, de marketing y el trato al cliente.

Efrén Álvarez, tras haber realizado prácticas en el famoso restaurante de dos estrellas Michelin ABaC, del reconocido chef Jordi Cruz, aprendió técnicas utilizadas en la alta cocina en referencia a la conservación de alimentos sin la utilización de ningún conservante. Lo cual consiste en un sistema de línea en frío y envasado al vacío. Ambos socios decidieron que estas prácticas se podían implementar a su idea de negocio y de esta manera “cuando el plato está todavía muy caliente lo racionan y lo enfrían rápidamente. Después lo envasan al vacío con gas inocuo para evitar que se deforme el *tupper* y lo conservan a menos de 4°C hasta que es entregado” (Wetaca, 2019). Esta técnica que ha revolucionado el mundo del *tupper*, que hasta ahora solo se empleaba en alta cocina, se denomina “Cook and Chill”⁶. Así logran cocinar los *tuppers* de toda una semana y mandárselos a los clientes de manera que se conserven durante los 7 días necesarios sin necesidad de añadir ningún tipo de conservante o aditivo. Esta innovación en el proceso es una de las claves para poder ofrecer esta solución alimenticia.

Para poder presentar unos platos saludables, todos están supervisados por una nutricionista. Diseñan una carta muy variada todas las semanas, sin repetir ningún plato durante todo un mes y medio para que el cliente pueda probar cosas diferentes, no caiga en la monotonía y crear una pequeña expectativa entre los clientes habituales sobre que platos tendrán cada semana.

Por lo tanto, cuando el cliente accede a la página web para hacer el pedido se encontrará que hay nueva carta cada jueves. Teniendo así hasta el miércoles siguiente para poder pedir los *tuppers* que quiere que le lleguen para la próxima semana, como se muestra en la Figura 5.

⁶ “Cook and chill” (cocinar y enfriar): técnica introducida por el cocinero francés George Pralus en 1974, consiste en cocinar a muy altas temperaturas, para una vez terminado enfriar muy rápidamente. Manteniendo una temperatura entre 3 y 4 grados hasta la hora de servir el plato. Donde volverá a someterse a altas temperaturas. Permitiendo así, una mayor conservación del producto sin conservantes (Sebastiá, Soriano, Iranzo, & Rico, 2009).

Figura 5: ¿Cómo funciona Wetaca?

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
			Haz tu pedido ABRIMOS NUEVA CARTA	Haz tu pedido	Haz tu pedido	Haz tu pedido
Haz tu pedido	Haz tu pedido	Haz tu pedido CERRAMOS CARTA	Preparamos tu pedido	Puedes recibir tus tupper's*		Puedes recibir tus tupper's*
Cocinamos	Cocinamos	Cocinamos	Cocinamos	Cocinamos		
Puedes recibir tus tupper's*	Puedes recibir tus tupper's*	Puedes recibir tus tupper's*				

*El día de entrega dependerá del código postal donde quieres recibir tus tupper's.

Fuente: Página web de Wetaca (2019).

Cada semana se pueden encontrar veinte platos únicos, cuatro entrantes y cuatro postres que varían cada semana y adicionalmente hay cuatro guarniciones y cuatro platos fijos. Es decir, treinta y seis platos en total, de los cuales el cliente suele incluir entre seis y siete en cada pedido (Álvarez, 2018). Lo cual significa que tienen una gran cantidad de opciones, dando un valor añadido a Wetaca.

Para ofrecer un plato de calidad, Wetaca pone mucho interés en el proceso de producción. Trabajando con productos frescos y obteniéndolos en su mayoría directamente del productor. Además, gracias a su cultura de aprendizaje continuo, se han dado cuenta de que a medida que iban creciendo, para poder mantener la calidad y asegurarse de que todos los platos son excelentes, tienen que producir en lotes pequeños. Es decir, cocinar de manera que abarque un número máximo de platos, a partir del cual han comprobado que la calidad es peor. Y, por tanto, realizan lotes pequeños y los repiten tantas veces como sea necesario. Manteniendo así un factor clave de su modelo de negocio, la calidad (Álvarez & Casal, 2018).

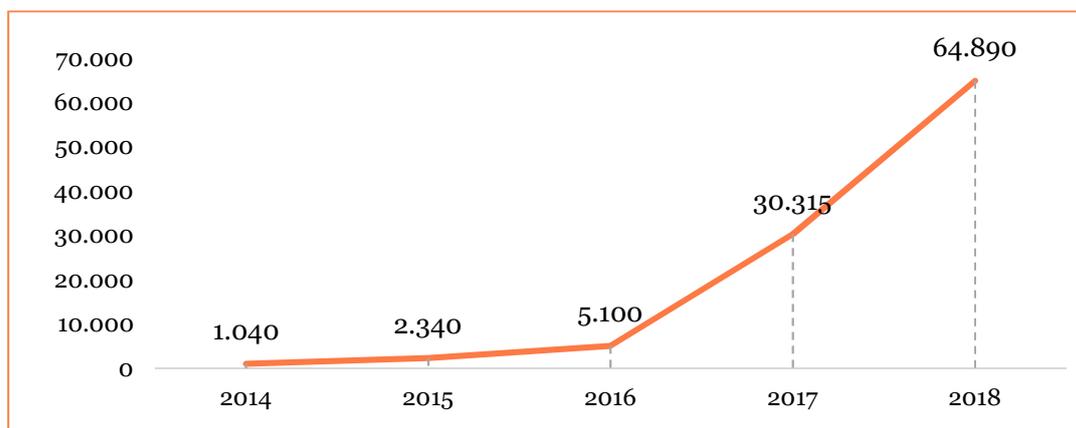
Cuando los pedidos están listos pasan a su distribución. Dan la libertad al cliente de elegir qué día le conviene más y su preferencia de horario. Una vez planificada la entrega se le confirma al cliente y se acota la llegada entre un máximo de dos horas, evitando que el cliente haga grandes esperas y pueda así disfrutar mejor de su tiempo libre, objetivo de Wetaca.

Todo el servicio de logística ha sido otro gran proceso de aprendizaje. En un principio, optaron por las grandes empresas de mensajería, pero se dieron cuenta de que no era eficiente, ya que se producían muchas incidencias y nunca se podía garantizar el horario de entrega al cliente. Perdiendo así un aspecto vital de su estrategia enfocada al cliente y a la diferenciación. Como consecuencia, han optado por mensajerías más pequeñas o autónomas que tan solo se encargan de llevar los pedidos y desde Wetaca les organizan la ruta de entrega. Pudiendo así maximizar el tiempo, tener un mayor control y garantizar la entrega al cliente en el plazo previsto. En cuanto, a los pedidos fuera de Madrid, la metodología adoptada ha sido la de utilizar grandes empresas para su traslado a las ciudades, que dejan en sus propios almacenes y donde es recogido por las empresas de reparto más pequeñas. Repitiendo desde este momento el mismo proceso que en Madrid (Álvarez & Casal, 2018).

Una vez los pedidos están entregados, el cliente dispone de siete días para consumirlo y sino tendrá que congelarlo para poder consumirlo más tarde. En todos los *tuppers* de Wetaca hay información detallada sobre los ingredientes. El cliente también encontrará instrucciones del equipo de I+D donde se explica la conservación del plato y los minutos exactos que necesita estar en el microondas para estar listo (Wetaca, 2019). Ofreciendo así al usuario muchas facilidades y una maximización de su tiempo. Lo cual es crucial en la estrategia de Wetaca.

Todo este proceso y acciones centradas en el cliente y en la diferenciación han sido fundamentales para el crecimiento de Wetaca. En el siguiente gráfico (Figura 6), se observa como empezaron en 2014 con 1.040 pedidos y han cerrado 2018 con 64.890 pedidos, lo que equivale aproximadamente a 425.000 *tuppers* cocinados (Wetaca, 2019). Su crecimiento ha sido exponencial y de manera muy rápida.

Figura 6. Crecimiento del número de pedidos a Wetaca.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la página web de Wetaca (2019).

Para conseguir que este gran proyecto funcione, los fundadores invirtieron todos sus ahorros. Con la tarjeta regalo del concurso de Master Chef obtenida por Efrén, junto con el premio concedido por ICADE para Emprendedores consiguieron dar el primer empujón. Desde la compañía afirman que en el primer año no invirtieron en ningún tipo de estrategia de marketing para crecer, su única forma de comunicación era el “boca a boca”. Sus primeros clientes eran personas cercanas a los fundadores que se llevaban el *tupper* de Wetaca a la oficina, donde se encuentra el mayor número de clientes potenciales de esta *start-up*. Con ello solo hacía falta que los potenciales clientes, con ganas de una solución para comer bien, vieran el producto de primera mano y escucharan las recomendaciones de los ya clientes. Obteniendo como resultado nuevos clientes y el consiguiente crecimiento Wetaca. Con esta estrategia consiguieron crecer un 20% al mes y llamar la atención de inversores que impulsaron todavía más su crecimiento (Álvarez, 2018).

En este primer momento, los clientes de Wetaca eran los denominados, por el escritor Everett M. Rogers en su libro sobre la difusión de las innovaciones, “*early adopters*”⁷ (Rogers, 1983). Según Rogers, estos primeros adoptantes son un grupo que normalmente es joven, con alto poder adquisitivo y abierto a nuevas innovaciones. Están abiertos a probar cosas nuevas y buscan todas las innovaciones que puedan mejorar sus vidas. Además, en la gran mayoría de los casos, a este grupo les suele gustar mucho recomendar sus descubrimientos, generando así el mayor efecto de comunicación “boca a boca”⁸ posible. Esta característica ha sido un elemento muy significativo

⁷ *Early adopters*: los primeros en adaptarse, pioneros en el uso de la nueva innovación (Rogers, 1983).

⁸ Comunicación “boca a boca” también conocida por “boca a oído” del inglés *mouth to hear*.

para la difusión de esta *start-up*. Ya que son grupos conscientes de que tienen un problema y buscan soluciones. Sus recomendaciones suelen tener peso en la sociedad y suelen atraer a otros a probarlo. Llegando así a los llamados por Rogers “*early majority*”⁹ (Rogers, 1983). Esta es la fase en la que se encuentra actualmente Wetaca. Es un colectivo con características parecidas al anterior pero que para cambiar sus hábitos cree fielmente y sigue las recomendaciones de los *early adopters*, ya que una vez que estos han dado el visto bueno se lanzan a probarlo también. Lo cual hace muy importante seguir con la misma calidad y ofrecer un producto que cumpla con sus expectativas (Álvarez & Casal, 2018).

Por consiguiente, se puede identificar el público principal y predominante de Wetaca como individuos jóvenes (25-35 años), trabajadores y con un nivel socioeconómico medio-alto. Son grandes usuarios de Internet en busca de probar cosas nuevas y que les permita ser más productivos además de saludables. Lo cual lleva a centrarse en la generación *millennial*, ya mencionada anteriormente, como público objetivo de esta *start-up*.

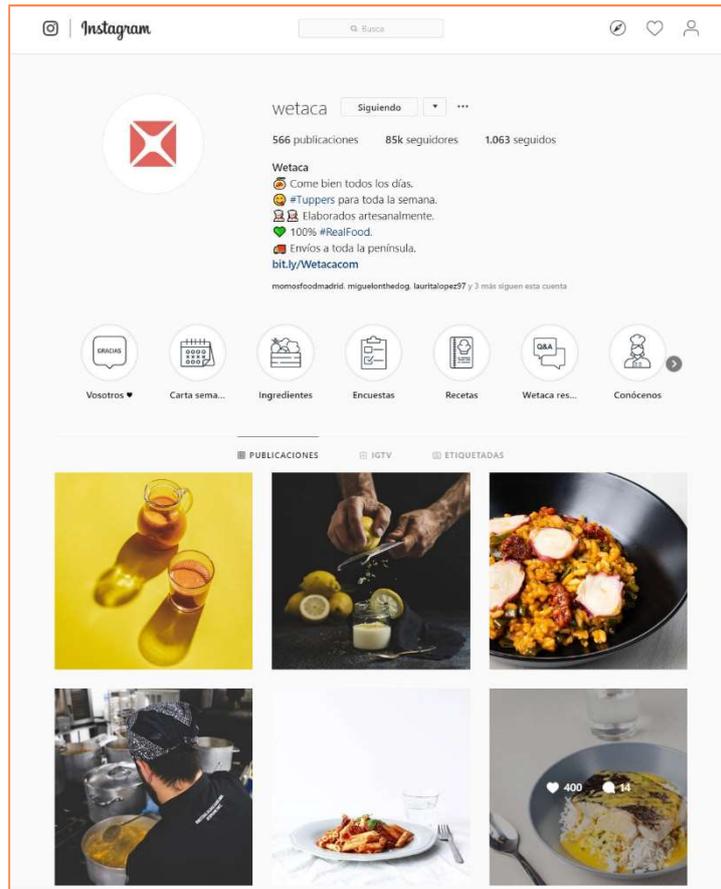
Para poder llegar mejor a este grupo de la mayoría temprana, Wetaca decidió a partir de su segundo año, hacer uso de reconocidos *influencers*¹⁰ de las redes sociales. De esta manera su expansión en prácticas de comunicación incrementó significativamente. Su estrategia, actualmente, se basa en mandar un pedido semanal a estos individuos con gran poder de influencia sobre sus seguidores, y dejar que por voluntad propia lo prueben y recomienden. Esto se puede llamar como el nuevo “boca a boca digital”. Si el producto de verdad crea un impacto positivo en los ojos del *influencer*, será recomendado, lo que aporta a Wetaca mucha más visualización además de mucho más valor de marca. Cuando una persona tiene tanto poder de influencia sobre otras, la percepción de valor de la marca aumenta significativamente y al final se convierte en un círculo virtuoso donde el *influencer* recomienda a sus seguidores, que a la vez lo prueban y recomiendan a compañeros y amigos. Teniendo así un impacto positivo muy relevante en Wetaca. No obstante, tal y como destacan desde Wetaca, para que esto funcione la base es tener un producto de calidad que responda a una necesidad (Casal, 2018).

⁹ *Early majority*: la mayoría temprana que se lanza al uso de la nueva innovación, tras comprobar la aceptación de los *early adopters* (Rogers, 1983).

¹⁰ *Influencer*: “alguien que afecta o cambia la forma en que otras personas se comportan, por ejemplo, a través del uso de los medios sociales” (Cambridge Dictionary, 2019).

Asimismo, como parte de su estrategia de comunicación, Wetaca cuenta con un perfil muy activo en Instagram, como se comprueba en la Figura 7. Como se ha mencionado anteriormente, involucran mucho a sus seguidores (clientes fieles y potenciales clientes). Realizan un gran número de encuestas de satisfacción, comparten recetas, presentan a los miembros del equipo y responden a cualquier duda

Figura 7. Perfil de Instagram de Wetaca



Fuente: Perfil de Instagram Wetaca (2019).

Todas estas acciones que realizan a través de Instagram contribuyen positivamente a crear la imagen de marca. Gracias a estas, consiguen transmitir sus valores de “comer bien todos los días”, de manera saludable y sin esfuerzo. Muestran todo su proceso, para ser lo más transparentes posible con el cliente sobre la obtención y manipulación de los alimentos.

Otro elemento en que también han centrado sus esfuerzos es el *packaging*. Han puesto especial interés en crear una gran experiencia desde el principio hasta el final. Por ello, el pedido, como se puede ver en las siguientes imágenes (Imagen 3 y 4), llega en una caja con el logo de Wetaca y una

frase diferente para llamar la atención del cliente y hacerlo más personalizado. Asimismo, para crear un envío más personalizado y para lograr crear un lazo con el cliente, en la caja del *tupper* también añaden la canción que escuchaban los cocineros cuando estaban realizando el plato. Es un diseño simple, minimalista y de calidad. Lo cual resume a grandes rasgos la identidad de Wetaca y de la generación *millennial*. Contiene un abre fácil y un tamaño adecuado para que se pueda almacenar bien y llevar a cualquier lado. Representando así los valores de la marca y ofreciendo la mayor cantidad de facilidades a su cliente para que comer bien no les suponga ningún esfuerzo.

Como ya mencionado, todos los *tuppers*, contienen toda la información alimenticia del plato, así como su fecha exacta de caducidad y los minutos necesarios de microondas para que el plato esté listo. Permitiendo así al cliente exigente de Wetaca, tener toda la información disponible y maximizar su tiempo al máximo.

Estos son detalles que suman valor a la percepción de la marca, les diferencia del resto y crea lazos con el cliente para llegar a la fidelización de este.

A continuación, dos ejemplos de diferentes clientes que muestran en redes sociales sus pedidos. Pudiendo así ver los detalles mencionados anteriormente sobre el *packaging* y un ejemplo del boca a boca digital que ha hecho crecer a Wetaca.

Imagen 4: Blog PetiteBlasa “Comiendo Wetaca”



Fuente: Sitio web (PetiteBlasa, 2018).

Imagen 3 : Pedido de Blogger Victoria Moyano



Fuente: Perfil de Instagram de Blogger Victoria Moyano.

Una vez analizado en profundidad Wetaca, procedemos a realizar un breve resumen con sus aspectos clave. Para ello, vamos a utilizar el modelo Canvas con unas adaptaciones a la naturaleza del modelo de negocio de Wetaca. Al tratarse de una solución innovadora que ha sido posible gracias a su innovación en el proceso de “cook and chill” y producción en lotes. Por esta razón, en la siguiente Tabla 1, añadiremos al modelo Canvas tradicional¹¹ los recursos y procesos que han llevado a esta innovación.

¹¹ Se ha optado por la aplicación del modelo Canvas por ser posiblemente la metodología de análisis de negocio más extendida en el mundo empresarial (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabla 1. Modelo Canvas aptado¹².

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores directos. • Proveedores de calidad • Servicio de mensajería. • Data analytics (en redes y web para analizar gustos). 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de comida casera de calidad. • Búsqueda de mejores ingredientes. • Enfriamiento y envasado que permiten conservación de hasta 8 días. • Producción por lotes. • Innovación y rotación de carta semanalmente. • Reparto de <i>tuppers</i> semanalmente. • Originalidad y creatividad en diseño de <i>packaging</i>. • Presencia en redes sociales. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comer bien todos los días y sin esfuerzo. • Comida de calidad, sana y sin aditivos. • Nutricionista y chefs con experiencia diseñan los platos. • Proceso innovador que conserva el producto sin conservantes ni aditivos y sin congelar el producto. • Concepto de "comida para toda la semana", reduciendo preocupaciones. • Reparto a medida y eficaz. • No repetición de platos durante 1 mes. • Involucración del cliente. 	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación cercana. • En continúa comunicación. • Cliente informado. • Servicio al cliente durante todo el proceso. • Gran importancia al <i>feedback</i> recibido. • Satisfacción del cliente prioridad. • Búsqueda de fidelización de cliente. • Foco en el cliente
<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de producción y conservación. • Chefs con experiencia • Nutricionista. • Página web y redes sociales. • Financiación de inversores. 	<p>Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación en el proceso mediante el uso de prácticas realizadas en la alta cocina. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Proceso de rápido enfriamiento y envasado. ◦ Conservación a 4°C. ◦ Producción por lotes, evitando la pérdida de calidad de producir en masa. • Escucha activa de <i>feedback</i> como vía de mejora. 	<p>Producto innovador</p> <p>Es un producto diseñado para satisfacer una necesidad en el mercado que junto la innovación en el proceso y el uso de internet, ha permitido crear una solución para comer bien, de calidad y reduciendo las preocupaciones a sus consumidores.</p>	<p>Segmentación de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores. • Nivel socioeconómico medio-alto. • Entre 25 y 35 años. • Abiertos a cosas nuevas. • Usuarios de internet. • Buscan disfrutar del tiempo de ocio. • Buscan un estilo de vida saludable. • Generación <i>millennial</i>.
<p>Tecnología habilitadora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conservación sin aditivos o conservantes. • Uso de sistema de enfriamiento y envase al vacío con gas inocuo. • Cadena de producción por fases de la receta del plato. 		<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra ingredientes y embalajes. • Arrendamientos (nave). • Gasto mantenimiento. • Subcontratación reparto. • Sueldos y salarios. 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet. • Página web propia. • Subcontratación de servicios de transportes, gestionado y planificado de manera interna.
<p>Fuente de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa del producto. • Rondas de financiación. 			

Fuente: Elaboración Propia.

Gracias a el modelo mostrado en la Tabla 1, se puede identificar los recursos clave y las actividades claves que han resultado en el producto innovador ideado por Wetaca.

En estos recursos claves se destaca el innovador proceso de producción con uso de nuevas tecnologías y los conocimientos del miembro del equipo Wetaca (chefs y nutricionistas). Estos, han logrado que la *start-up* cuente con una serie de actividades determinantes como son la innovación en el proceso, el modo de producción, el énfasis en la calidad, la innovación y mejora continua gracias a experiencias internas y el *feedback* de clientes.

La fusión de los recursos y actividades clave han creado una propuesta de valor de gran índole. Con la cual consiguen satisfacer una necesidad del mercado, aportando un valor añadido que marca la diferencia y con la cual han conseguido posicionarse en el mercado de manera sobresaliente.

¹² Véase *infra*, en el Anexo I.

1.3. CONCLUSIÓN PARTE I

Tras haber completado un análisis externo del sector y e interno de la empresa Wetaca, podemos ver que se encuentra en un momento de inicio de consolidación del mercado español contando con una red de clientes fieles. Cada vez son más los consumidores que notan la calidad y funcionalidad de la propuesta de valor de Wetaca y deciden decantarse por este producto. Sin embargo, este mercado tarde o temprano mostrará signos de saturación que Wetaca aborda con la adición innovadora de nuevos platos cada semana pero que, igualmente, puede afrontar con la búsqueda de nuevos horizontes en otros países.

Por tanto, es momento de comenzar a mirar al exterior y ver qué otros métodos de crecimiento puede seguir Wetaca, haciendo crecer su red de clientes y proveedores de manera que consigan ofrecer un mejor producto y satisfacer esta necesidad en otros mercados. Este trabajo de investigación se realizará en la siguiente Parte II de este análisis.

ANÁLISIS

PARTE II

ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

Plan de Marketing International

En esta Parte II, el trabajo se centra en el análisis, diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional para la expansión a nuevas fronteras de Wetaca. Para ello, se comienza evaluando los diferentes modelos de PMI de cara a diseñar el plan óptimo para la misma. Una vez diseñado, se procede a desarrollarlo e implantarlo de acuerdo con las necesidades y adaptaciones necesarias para Wetaca. Consiguiendo así, delimitar y seleccionar el nuevo mercado de expansión, la línea de productos, el modo de entrada, la estrategia de marketing mix y la estrategia de implantación.

2.1. EVALUACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE PLAN DE MARKETING

Para lograr el éxito de Wetaca es su proceso de internacionalización hay que optar por el PMI adecuado que más se le ajuste. Por ello, procedemos a evaluar los modelos más reconocidos en el ámbito del marketing, siendo estos el Plan de Marketing Internacional de Cateora, el de Llamazares-Nieto y el del ICEX por Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo.

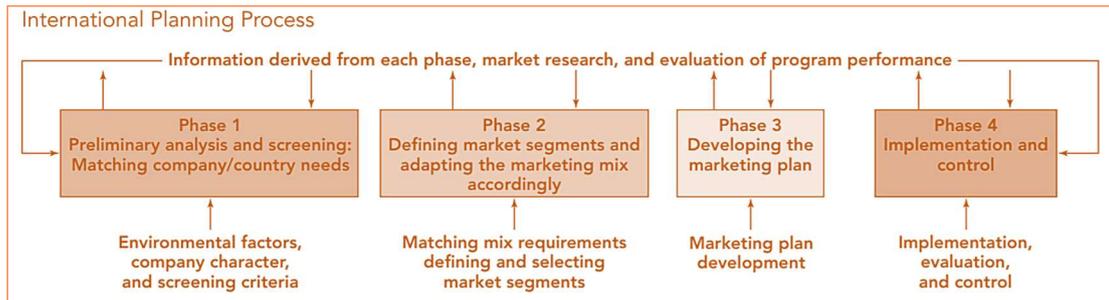
2.1.1. Plan de Marketing Internacional de Cateora

En el reconocido libro, entre los expertos en marketing, “International Marketing” de los autores Cateora, Gilly y Graham; se explica el PMI que estos autores encuentran óptimo para desarrollar el proceso de internacionalización.

Como se expone en la siguiente Figura 8, este plan indica que hay cuatro fases que la empresa tendrá que llevar a cabo. La primera se basa en hacer un análisis preliminar del entorno externo e interno. La Fase 2, consiste en definir la estrategia de marketing. Por último, en la tercera se desarrolla el Plan de Marketing y en la cuarta se desarrolla.¹³

¹³ Véase *infra*, en el Anexo II, la descripción de estas Fases en mayor detalle.

Figura 8: Plan para proceso de Internacionalización Cateora



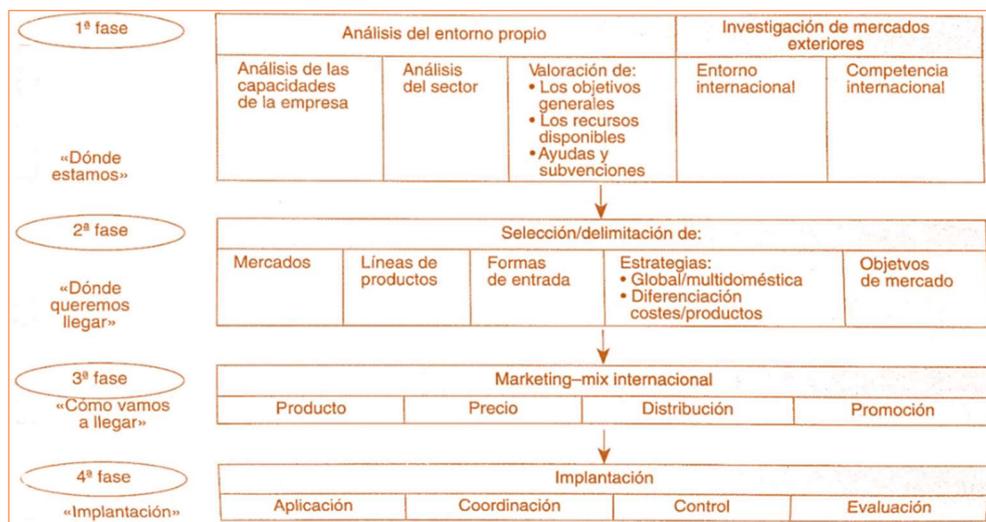
Fuente: Libro “International Marketing” (Cateora, Gilly, & Graham, 2010)

2.1.2. Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto

Otro Plan de Marketing altamente acreditado es el conocido modelo de Llamazares-Nieto. Propuesto por los autores Ana Nieto y Olegario Llamazares en su libro “Marketing Internacional”. En este, indican que la “finalidad del Plan de Marketing Internacional es la elaboración y puesta en práctica de un programa de marketing en los mercados exteriores y por etapas, con base en unos objetivos cuantificables y un análisis del entorno internacional y de las capacidades de la empresa” (Llamazares & Nieto, 1998)

Como podemos comprobar en la Figura 9, el modelo de Llamazares-Nieto cuenta con cuatro etapas, que tratan de responder a las preguntas de la empresa de: “¿Dónde estamos?”, “¿Dónde queremos llegar?”, “¿Cómo vamos a llegar?” y “¿Cómo vamos a implantarnos?”¹⁴

Figura 9. El Plan de Marketing Internacional Llamazares-Nieto.



Fuente: Libro “Marketing Internacional”, por los autores Llamazares y Nieto (p 170, 1998)

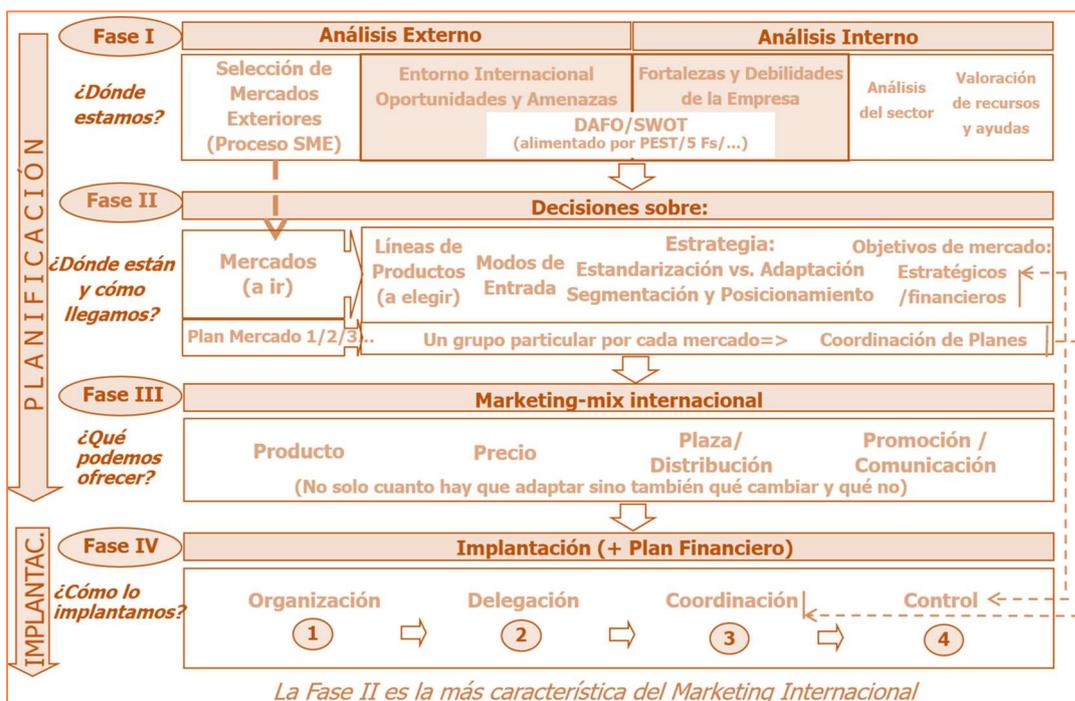
¹⁴ Véase *infra*, en Anexo III, un mayor detalle de las Fases.

2.1.3. Plan de Marketing Internacional del ICEX

El Plan de Marketing Internacional realizado por ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) cuenta también con un gran prestigio. Esto se debe a que es una organización, cuyo objetivo es promover la internacionalización de la empresa española.

El ICEX en su “Manual de Internacionalización”, cuenta con las “técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización” (ICEX, 2017).

Figura 10. Plan de Marketing Internacional del ICEX



Fuente: Manual del ICEX (Cerviño, Arteaga Ortiz, & Fernández del Hoyo, 2017).

En este manual se dedica su Capítulo 3 (Cerviño, Arteaga Ortiz, & Fernández del Hoyo, 2017) al Marketing Internacional, entrando así a identificar un Plan de Marketing Internacional que combina los dos modelos anteriormente vistos y que cuenta con los pasos mostrados en la Figura 10:

- ❖ El primer paso hace referencia a la selección de los mercados exteriores (SME). Teniendo en cuenta los factores que afectan al entorno y que afectan a la empresa, para estudiar así las oportunidades y las restricciones. De manera que se pueda ir acotando desde una zona geográfica favorable al público objetivo en el mercado de destino.

- ❖ El segundo paso del modelo del ICEX, se define el mercado objetivo, la línea de productos a comercializar y los objetivos que se quieren obtener fuera de las fronteras. Además, consiste en elegir el modo de entrada en el mercado exterior que mejor se adapte a las condiciones de la empresa y el entorno.
- ❖ En la tercera etapa, se toman decisiones sobre el marketing mix de la empresa. Decidiendo así, hasta qué punto se tendrá que adaptar o estandarizar con respecto al precio, la promoción, la distribución y el producto.
- ❖ Por último, se plantea un plan de implantación que tenga en cuenta todas las líneas anteriormente descritas y que consigan coordinar y controlar todas las operaciones.

2.1. Modelo de Plan de Marketing Internacional Propuesto para Wetaca

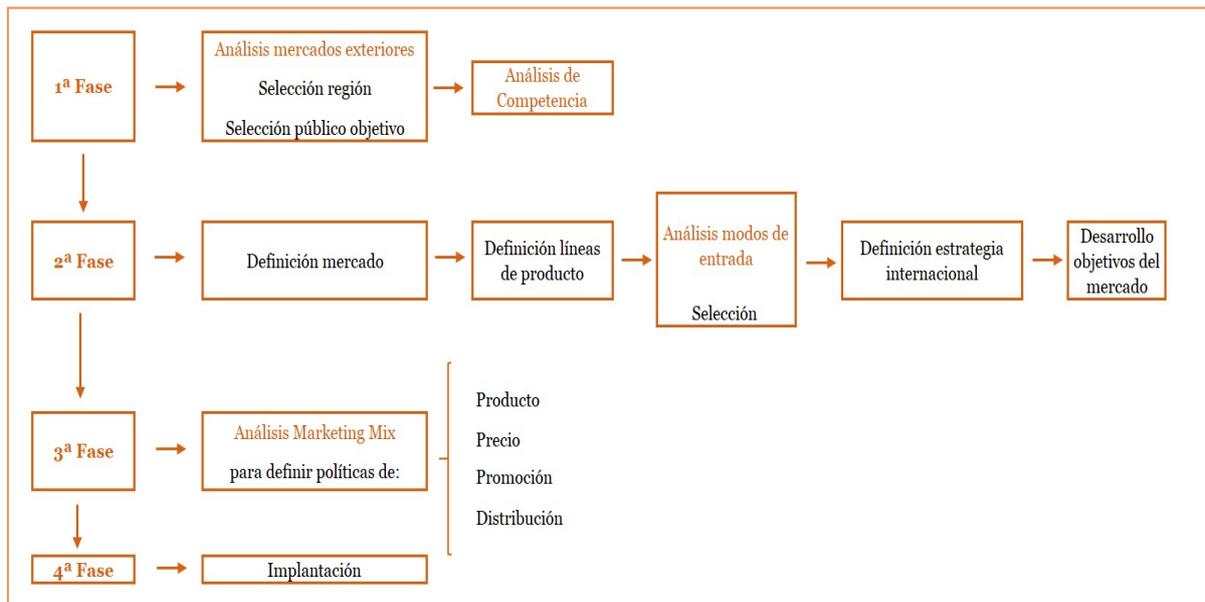
Después de haber analizado estos tres planes de marketing internacional, se considera que el más apropiado para Wetaca es el propuesto en el Manual del ICEX (2007), por los autores Cerviño, Arteaga Ortiz y Fernández del Hoyo.

Esto se debe a que este modelo es el más completo y específico, además de contar con el mayor número de herramientas para poder elaborar una investigación más profunda. Asimismo, es una ruta de pasos claros y detallados.

Además, al ser una guía general, permite adaptaciones. Sirviendo así, de índice para incluir todos los temas relevantes a tratar y adaptarlo si fuera necesario.

Por lo tanto, el modelo a utilizar para realizar el Plan de Marketing Internacional será como el mostrado en la siguiente Figura 11. Retirando el análisis interno de la empresa que hemos realizado en la primera parte de este trabajo.

Figura 11: Plan de Marketing propuesto para Wetaca



Fuente: Elaboración propia en base a modelo de Llamazares-Nieto (1998) y de Cerviño, Arteaga Ortiz y Fernández del Hoyo (2017)

2.2. Desarrollo del Plan de Marketing Internacional de Wetaca

Una vez elegida la guía de ruta para desarrollar el Plan de Marketing de expansión a mercados exteriores, se procede a ponerlo en práctica.

2.2.1. Primera Fase: Investigación de Mercados Exteriores.

El primer paso fundamental a la hora de desarrollar es analizar los mercados potenciales hasta llegar a el más adecuado para la expansión. Este análisis de los mercados potenciales es la base del PMI. Permite evaluar los requisitos, capacidades y limitaciones que posee la empresa. Descartando así las opciones menos favorables y haciendo un escrutinio hasta llegar a la opción más favorable.

Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, en su capítulo sobre el Marketing Internacional (2017), proponen el siguiente modo de escrutinio en la Figura 10.

Figura 12. Selección Estratégica de Mercados Internacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de Cerviño, Arteaga Ortiz y Fernández del Hoyo (2017)

a. Preselección de los mercados favorables

De esta manera, para ajustarse al caso de Wetaca se ha decidido juntar la primera y segunda sección mostrada en la Figura 12. Puesto que dadas las dimensiones y naturaleza de esta *start-up*, aplicando así un primer filtro preliminar y acotando esta investigación de mercados a Europa. Partiendo de esta base, comenzaremos haciendo una “preselección de los mercados más favorables” (Llamazares & Nieto, 1998). Teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- 1. Factores específicos de la empresa y características del producto.** Es decir, analizar las características y preferencias de la *start-up*, así como los requisitos que se deben cumplir para que el *tupper* de Wetaca encaje en el mercado. Por tanto, en este caso, al tratarse de una empresa pequeña con menos recursos y con menor capacidad para afrontar el riesgo, tendrá que ser un mercado que les permita una introducción con poco riesgo y que no se necesite una gran inversión. Asimismo, será preferible para una mejor acogida, que sea una ciudad grande, donde el ritmo de vida sea acelerado, que haya una gran población del cliente potencial de Wetaca (trabajadores entre 25 y 35 años) y donde el estilo de vida y cultura sea parecido al mercado actual.

2. También hay que valorar la situación financiera del país de destino. Por tanto, será favorable un país con PIB constante y en alza, así como un poder de compra alto por parte de la población. Esto nos permitirá identificar un mercado más adecuado, ya que Wetaca está enfocado en clientes de un nivel socio económico medio-alto.
3. La proximidad geográfica, también es un factor clave. Sobre todo, para una *start-up* como Wetaca. El transporte es una gran barrera del comercio internacional por el cual se suele asumir un gran coste, por lo que un mercado cercano incurrirá en un menor gasto y lo hará más competitivo. Además, la proximidad suele traducirse en una mayor afinidad entre la cultural local y la exterior.
4. Por último, habrá que valorar las relaciones de comercio que se tienen con los países, ya que cuantas menos restricciones y más fácil sea hacer negocios, mejor será la introducción de Wetaca.

Atendiendo a los factores específicos de la empresa y las características de la empresa, realizamos una selección de países europeos que cuentan con grandes ciudades, son cosmopolitas, con un gran clúster de empresas y trabajadores, y con ritmos de vida acelerados que no permiten dedicar mucho tiempo a la cocina y que por esta razón puede haber un mercado potencial para Wetaca. También, teniendo en cuenta aquellas capitales europeas más cercanas a Madrid, sede de Wetaca.

Los países preseleccionados para llevar a cabo un análisis en mayor profundidad son:

- ❖ **Alemania**, que cuenta con una de las capitales más vibrantes e innovadoras, Berlín.
- ❖ **Bélgica**, la cual tiene una capital, Bruselas, con grandes empresas e instituciones europeas contribuyendo a una gran concentración de trabajadores.
- ❖ **Francia**, conocida por su gran cocina y tener una gran capital de ritmo ajetreado y llena de empresas, París.

No obstante, hay que mencionar que Reino Unido también podría ser un mercado potencial, pero con su reciente decisión de salir de la Unión Europea, queda descartada por la pérdida de las

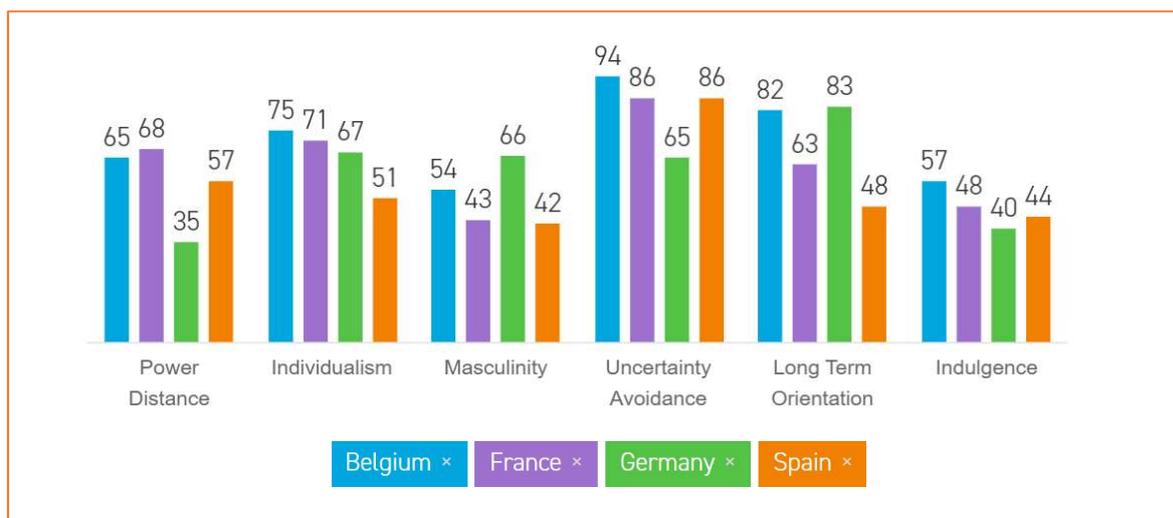
libertades al comercio y demás beneficios. Además de la gran creación de incertidumbre que ha generado esta decisión.

Una vez seleccionados tres potenciales mercados vamos a entrar a estudiar diferentes elementos más en detalle.

En cuanto a la **situación sociocultural**, aspecto clave en un sector con alta componente cultural como es la comida, se hará uso de la herramienta desarrollada por Gert Hofstede. Ésta permite comparar seis dimensiones del comportamiento de los individuos en diferentes regiones (Hofstede, 2019). Así, podremos comparar el comportamiento de los individuos de los países seleccionados con los de España, viendo así cual se acerca más al mercado local. Las seis dimensiones son:

- ❖ Distancia al poder, haciendo referencia a la existencia de desigualdad dentro de las sociedades y el nivel de aceptación a esta inequidad.
- ❖ Individualismo, es el grado de interdependencia entre los miembros de una sociedad.
- ❖ Masculinidad, la cual indica las motivaciones de la sociedad, y el grado de competencia por ser el mejor que existe.
- ❖ Evasión del riesgo e incertidumbre, identificando el comportamiento de los individuos frente a situaciones desconocidas.
- ❖ Orientación hacia el largo plazo, mostrando la actitud de cara al futuro y la previsión para este.
- ❖ Indulgencia, mostrando el nivel en el que las personas tratan de controlar sus impulsos y deseos.

Figura 13. Comparación de las dimensiones de Hofstede



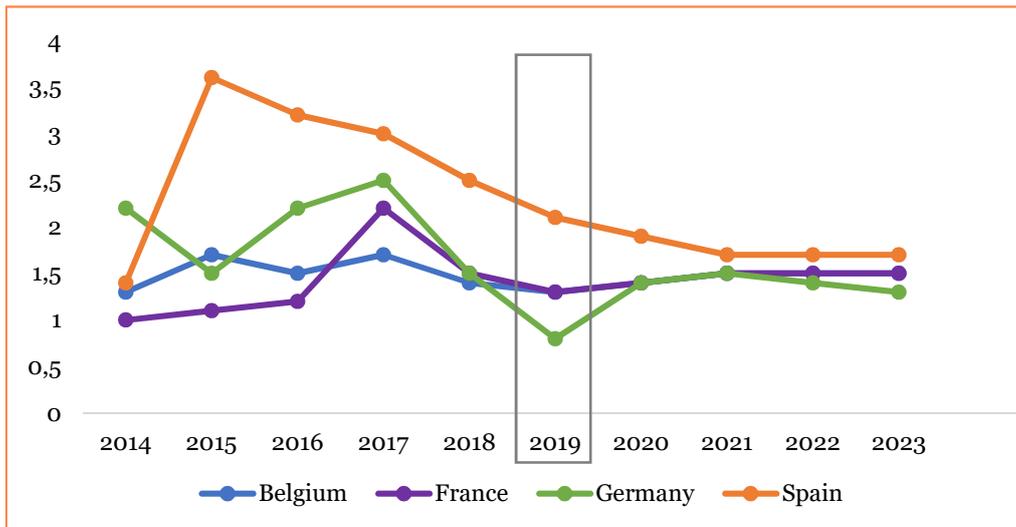
Fuente: Sitio web (Hofstede, 2019)

Analizando los resultados de la Figura 13, podemos identificar que según las cuatro dimensiones presentadas en su parte derecha (Masculinidad, Evasión al riesgo, Orientación al Largo Plazo), Francia es el país que más se acerca a España. En Distancia al Poder, Bélgica es el país que más se parece y en Individualismo Alemania. Por lo tanto, de manera general Francia es la cultura que comparten más comportamientos con España. Además, hay que destacar, que Francia es una sociedad bastante femenina, indicando que valoran la calidad de vida y su tiempo libre. Algo que también valoran los clientes de Wetaca. Francia se encuentra en el rango medio alto, con respecto su Orientación a Largo Plazo, lo que según Hofstede significa que son pragmáticos y que, aunque se basan en la tradición también buscan novedades que les aporte funcionalidad y facilidad. Estos son aspectos compartidos con los consumidores de Wetaca.

Con respecto a la **situación económica** se evalúan dos indicadores económicos a lo largo del tiempo. Desde 2014 contando con datos históricos y hasta 2023 utilizando las previsiones realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2019).

En la siguiente figura, se expone la tendencia del Producto Interior Bruto (PIB) de los tres países seleccionados y de España.

Figura 14. Crecimiento PIB real (Cambio % anual)

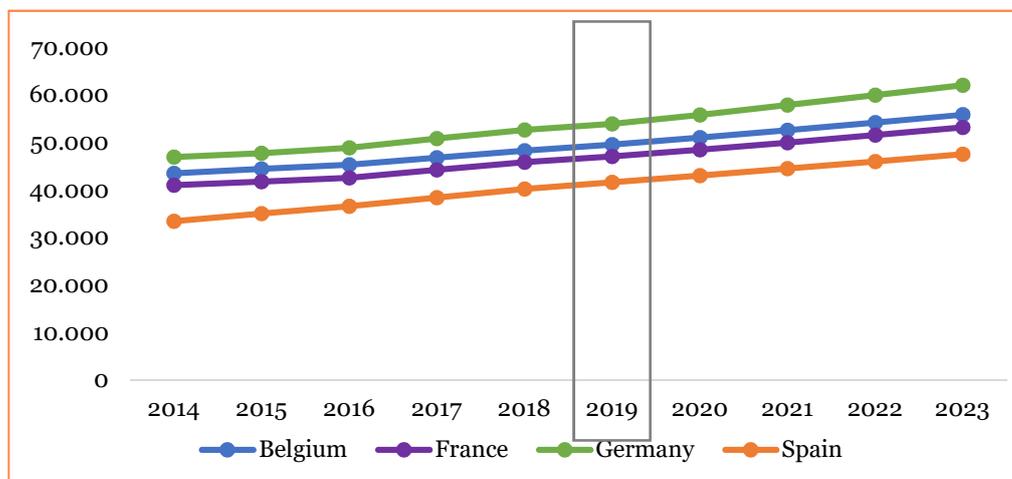


Fuente: Elaboración propia en base a datos del FMI (2019).

Se identifica en la Figura 14, que desde 2014, España ha vivido el mayor crecimiento seguida de Alemania. No obstante, desde 2017 todas las economías se están ralentizando y en la actualidad, Alemania se encuentra como la economía con menor crecimiento. Además, según la previsión del FMI, a partir de 2021 las 4 economías se estabilizarán y rondarán valores de crecimientos entre 1 y 2. Siendo España el país con mayor tasa, seguido por el empate de Francia y Bélgica, y siendo la economía alemana la de crecimiento más lento. Por esta razón, serían Francia, seguido por Bélgica los destinos más favorables.

Analizando el poder adquisitivo en las cuatro economías, presentado en la Figura 15, Alemania es el país con la mejor tendencia. Manteniendo desde 2014 hasta hoy, y con futuras previsiones de crecimiento, el liderazgo en cuanto al poder adquisitivo de los ciudadanos. Haciendo a los alemanes los individuos “más ricos” entre los cuatro y por ello los más atractivos para Wetaca.

Figura 15. PIB per capita (Purchasing power parity; international dollars per capita)



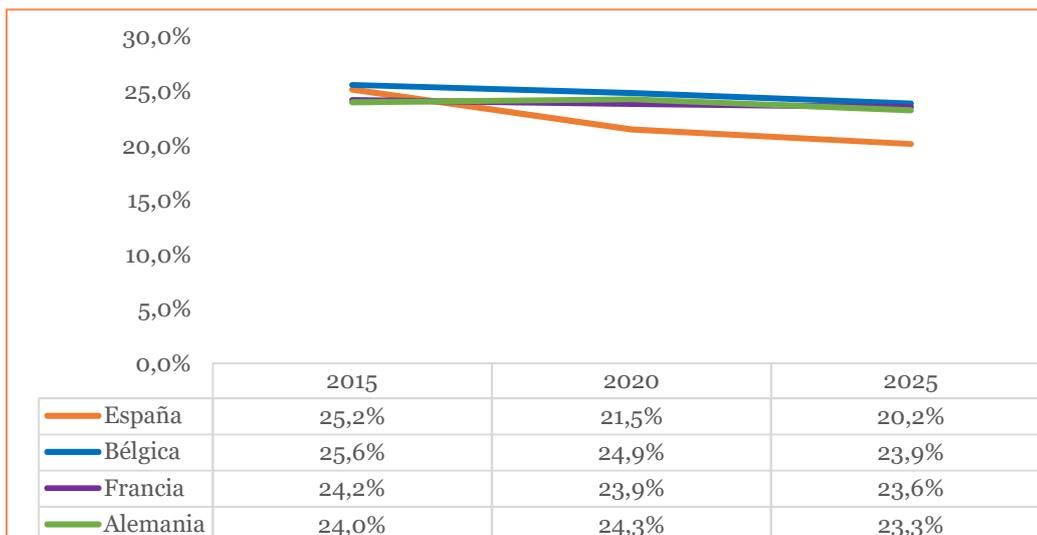
Fuente: Elaboración propia en base a datos del FMI (2019)

Una vez alcanzado este punto es el momento de entrar a analizar la **situación geográfica y demográfica** de los tres países.

En cuanto la cuestión demográfica, se identifica qué porcentaje de la población total se encuentra en el grupo de edad favorable para Wetaca. Siendo este en su sentido más amplio, aquellas personas entre 20 y 40 años, pudiendo abarcar el mayor número de personas posibles dentro de la descripción de *millennial*.

Para ello, se analiza en la siguiente Figura 16 la evolución de este colectivo desde 2015 hasta la previsión realizado por las Naciones Unidas (UN). Encontrando que España y Bélgica son los países con mayor proporción de este grupo, seguidos por Alemania y Francia, que se encuentran en cifras muy similares. Sin embargo, se espera que, en el futuro, España pase al último lugar. Pasando Bélgica al primer lugar, seguido muy de cerca por Francia y luego Alemania.

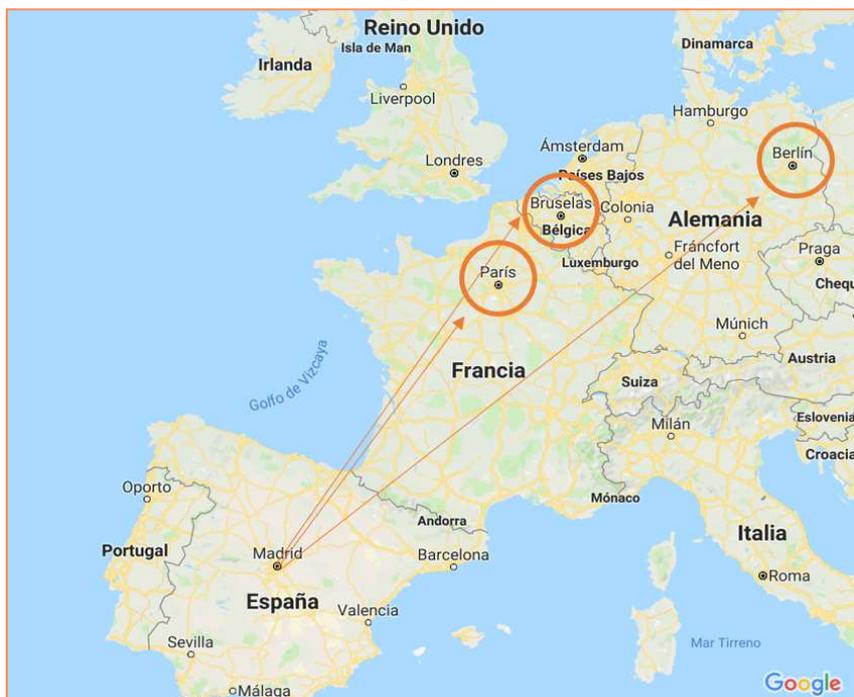
Figura 16. Porcentaje de la población entre 20 y 40 años



Fuente: Elaboración propia en base a datos UN. (Naciones Unidas, 2019)

Con respecto a la situación geográfica, ya se ha indicado anteriormente que los tres países se encuentran en la UE, y por tanto ya cuentan con cercanía geográfica.

Imagen 5. Situación geográfica de mercados preseleccionados



Fuente: Elaboración propia, a partir de Imagen obtenida de Google Maps. (Google, 2019)

Utilizando la herramienta de Google Maps, se estudia el recorrido que haría un camión desde Madrid (sede Wetaca) hasta las capitales de los países seleccionados y nos centramos en las horas que tardaría, pudiendo así analizar el recorrido que se haría en hipotético caso de exportación. Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2. Recorrido (en horas) desde Madrid a mercado de destino

Ciudad	Distancia (h)
Paris	13-14h
Bruselas	15-16h
Berlín	23-24h

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenido en Google Maps. (Google, 2019)

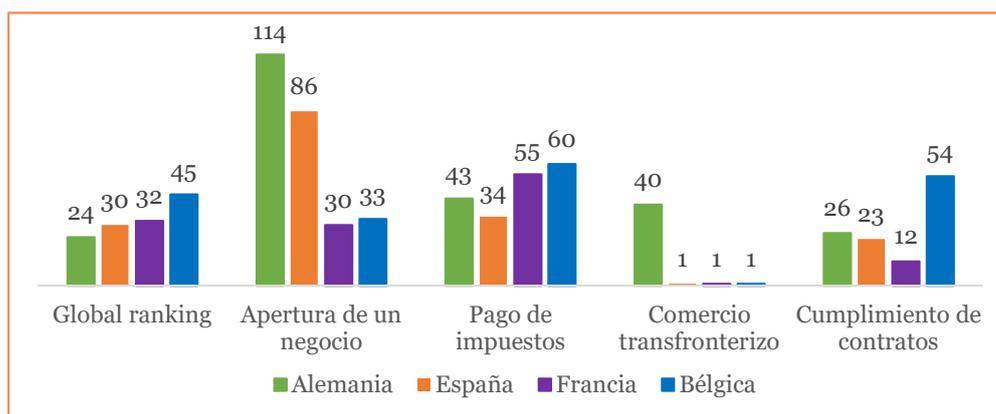
Paris, es la capital más cercana y por tanto la que tendría una ventaja frente a las otras.

Por último, partiendo de la base que son países de la UE y se encuentran bajo acuerdos de libre comercio, también se entra a analizar el ranking realizado por el Banco Mundial, que evalúa la **facilidad para hacer negocios** en diferentes países en base a ciertos aspectos. Para centrarnos en Wetaca se estudia el ranking global, la apertura hacia el negocio, el pago de impuestos, comercio transfronterizo y el cumplimiento de contratos. El ranking varía del 1 a 190, donde puntuaciones más cercanas al 1 indican que ese ámbito se desarrolla de manera favorable y de manera que facilita el acceso a esa economía (Banco Mundial, 2019).

En la siguiente Figura 17, se muestra que Alemania se encuentra en la mejor posición en el ranking global (nº24), indicando que es el país que mayores facilidades ofrece a la hora de hacer negocios.

Sin embargo, es donde peor funciona el comercio transfronterizo (tiempos e incidencias) algo de vital importancia para Wetaca, que trata de reducir incidencias a la hora de entregar pedido.

Figura 17. Facilidad para hacer negocios



Fuente. Elaboración propia, en base obtenidos por el Banco Mundial (2019)

Concluida ya la investigación de los mercados preseleccionados, se van a abordar los diferentes criterios y evaluarlos del 1 al 3. Siendo el 3 la calificación más alta, es decir que será otorgada al mercado más favorable en esa categoría y luego se ponderará según la relevancia general de ese factor para Wetaca. El país que obtenga la calificación total más alta será el mercado con el potencial más adecuado.

En la Tabla 3, se comprueba que el país con la mejor calificación es Francia, y que por tanto será el mercado seleccionado.

Tabla 3. Tabla resumen con matriz de selección

COEF.	CRITERIO	VALORACIÓN			TOTAL (coef. * valoración)		
		FRANCIA	BÉLGICA	ALEMANIA	FRANCIA	BÉLGICA	ALEMANIA
3	<i>Sociocultural</i>	3	1	2	9	3	6
2	<i>Crecimiento económico</i>	3	2	1	6	4	2
2	<i>Poder adquisitivo</i>	1	2	3	2	4	6
3	<i>Tamaño población objetivo</i>	2	3	1	6	9	3
3	<i>Distancia geográfica</i>	3	2	1	9	6	3
1	<i>Facilidad para hacer negocios</i>	2	1	3	2	1	3
Total		14	11	11	34	27	23

Coef. 1	Menos importante	Val. 1	Menos favorable
Coef. 2	Importante	Val. 2	Favorable
Coef. 3.	Muy importante	Val. 3	Muy favorable

Fuente: Elaboración propia en base a Manual del ICEX (2017).

b. Análisis del entorno a nivel nacional: Francia

Una vez realizado el escrutinio hasta llegar al país de destino más adecuado para Wetaca, se realiza la siguiente fase propuesta por Cerviño, Arteaga Ortiz y Fernández del Hoyo (2017), que consiste en un análisis en mayor profundidad del mercado seleccionado.

Por consiguiente, primero se va a hacer uso de dos herramientas fundamentales a la hora de analizar el entorno de un país y del sector donde opera la empresa. El análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter. Las cuales permitirán la identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad mediante un análisis DAFO.

Análisis PEST

Para investigar el entorno exterior francés se realiza un análisis PEST. El cual es un acrónimo para las diferentes dimensiones de su estudio: Político/legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico. El análisis PEST, permite examinar estas variables con respecto a un territorio para validar su idoneidad. Es decir, muestra si las condiciones exteriores a la empresa serán atractivas para la empresa que busca implantarse en dicho territorio (ICEX, 2017).

❖ Aspecto político/legales

Desde el 2017, Manuel Macron es el presidente de Francia. Representante de un partido que se define como socialdemócrata y pro-europa. Gobierna con una mayoría absoluta lo que da estabilidad en el parlamento. No obstante, en el último año su fama ha bajado significativamente y cada vez es más fuerte el partido de Marin Le Pen. Esto se debe a la inestabilidad y ánimo de protesta que se ha creado en Francia, encabezado por los “chalecos amarillos”. Los cuales protestan por reformas en diferentes aspectos como el ámbito laboral. El partido de Le Pen, está creciendo fuertemente, llegando a ser el partido más votado francés en las elecciones al Parlamento Europeo de mayo de 2019. Esto presenta una gran amenaza, ya que se trata de un partido “euroescéptico”, es decir que están en contra de las condiciones y pactos de la Unión Europea. Poniendo así en peligro el libre comercio entre España y Francia, y poniendo otros obstáculos como la salida del euro que imponen más barreras al comercio.

❖ Aspecto económico

En cuanto al aspecto económico, ya se ha estudiado, que Francia se encuentra en un momento de crecimiento y se prevé que este mejore a lo largo de los próximos 3 años. Otro dato relevante es que, un 24,24% del PIB está compuesto por las importaciones y un 20,97% por las exportaciones (Expansión, 2019). Esto nos muestra que Francia es un país abierto al exterior, donde las importaciones son mayores y por tanto están abiertos a productos de otros mercados. Asimismo, de acuerdo con un informe realizado por la Junta de Andalucía, Francia es “el primer socio económico de España, con unos intercambios comerciales de más de 60.000 M€ anuales” (Junta de Andalucía, 2018)

El poder adquisitivo de los franceses se encuentra en 46.978 euros (FMI, 2019), mostrando que es un país con gran potencial de consumo.

Además, la tasa de desempleo se encuentra en el 9%, por debajo que la española (14%) (Expansión, 2019), y está previsto que siga disminuyendo en el futuro. Indicando que habrá más trabajadores, y por tanto más clientes potenciales.

❖ Aspecto sociocultural

En este ámbito, lo primero para tener en cuenta es la diferencia de idioma, ya que se tendrán que llevar acabo adaptaciones en este sentido para acercarse mejor al consumidor francés. El cual es muy diverso, sofisticado y exigente. Un estudio hecho por el Banco Santander, indica que “el consumidor francés, relativamente acomodado, es impulsivo, compra frecuentemente y le gusta probar productos nuevos e innovadores” (Santander, 2019). También hay estudios que avalan, la creciente preocupación de los franceses por temas relacionados con el medioambiente, sostenibilidad y consumo responsable. Francia dispone hoy en día de la segunda mayor agricultura orgánica (Santander, 2019). Esta tendencia ha hecho que para los franceses la calidad del producto, los sellos de origen, su forma de embalaje y el servicio postventa sean factores clave a la hora de hacer la compra. Es más, el compromiso ecológico es tan alto que, 9 de cada 10 compradores optan por artículos ecológicos, prefiriendo pagar el 64% extra que suponen estos productos (El Mundo, 2018).

Francia es mundialmente conocida por su gastronomía y sus reconocidos chefs. Es por esto por lo que la buena alimentación está tan bien valorada y es un requisito para muchos franceses. De acuerdo con el experto en gastronomía francesa, Jean-Robert Pitte (2002), la buena gastronomía es un componente fundamental de la cultura francesa, es parte de su historia y ha influenciado en gran medida la evolución de sus valores. Pitte destaca que el “estilo francés” se basa en el uso de mantequilla, carnes blancas, verdura, fruta, y siempre evitando el exceso de especias y sabores ácidos o amargos (Pitte, p. 34-35).

El estudio realizado por Sociovision (2016), se destaca que para los franceses la hora de la comida es sagrada y es un momento de disfrute y desconexión de la jornada laboral. En general, el ambiente de trabajo es mucho más relajado que en el mundo anglosajón, y es muy raro comer en la mesa de trabajo. La mayoría de las firmas francesas deben disponer de comedores para sus trabajadores para que puedan almorzar y socializar entre ellos a la vez que desconectan (Europapress, 2016). Algo muy parecido a la cultura laboral española.

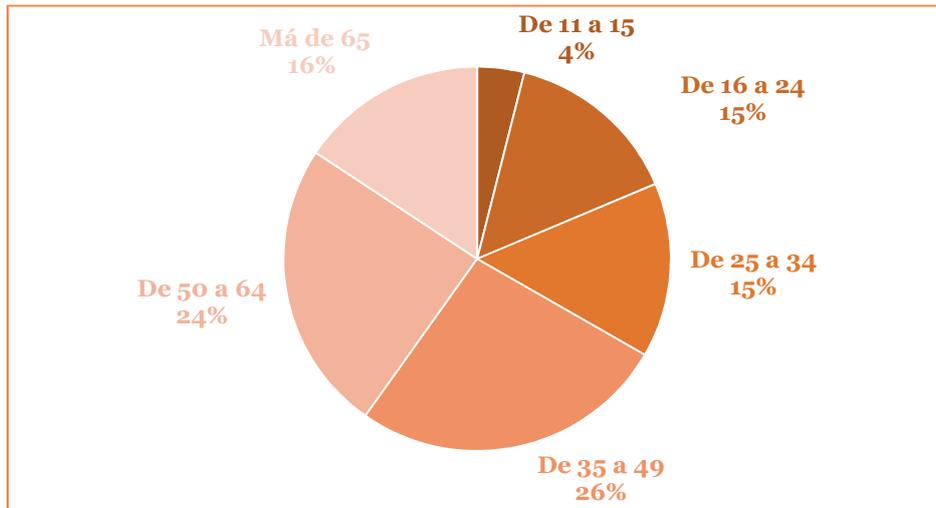
❖ Aspecto tecnológico

Como visto con anterioridad, la transformación tecnológica ha causado que el aspecto tecnológico sea clave en la estrategia empresarial.

En Francia, un 88% de los hogares tienen acceso a Internet y un 80% de la población es usuario en Internet (Ecommerce Foundation, 2018). Hernando Cuadros, manager de la Fundación de Ecommerce (2018), afirma que han sido “la comodidad, el acceso directo a las marcas y los precios más bajos, los que han ayudado a impulsar un aumento en las compras en línea” (Ecommerce Foundation, p 21-22). La cual ha aumentado exponencialmente en Francia, llegando a ser más del 50% los que realizan al menos una compra online al mes (p. 30). Es, por tanto, una tendencia en alza que ofrece una gran variedad de oportunidades.

En cuanto al comprador online francés, el estudio de Ecommerce Foundation (2018) revela que los mayores compradores tienen entre 35 y 49 años. Como podemos ver en el siguiente gráfico (Figura 18) los compradores online que se encuentran entre los 25 y los 49 años representan un 42% del total. Siendo así un amplio mercado potencial, en línea con los actuales clientes de Wetaca.

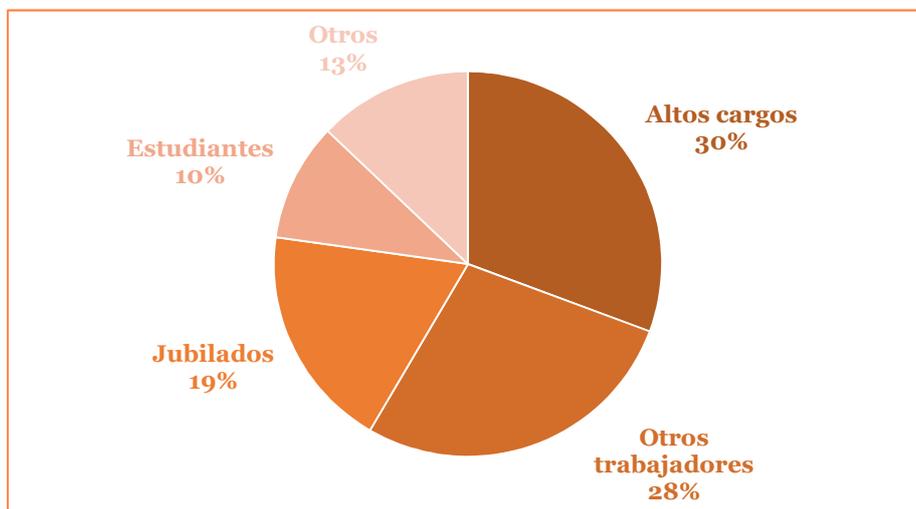
Figura 18. Compradores según edad.



Fuente: Elaboración propia, a partir de investigación de la Fundación de Ecommerce (p. 31, 2018)

Por otro lado, los resultados también muestran la distribución del perfil de los consumidores. Es decir, a que se dedican. En la Figura 19, se contempla que un 30% son directivos y altos cargos, y un 28% trabajadores de otros rangos (Ecommerce Foundation, p. 32). Siendo, por tanto, el 58% de los compradores online trabajadores con un poder adquisitivo influyente.

Figura 19. Perfil del consumidor.



Fuente: Elaboración propia, a partir de investigación de la Fundación de Ecommerce (p. 32, 2018)

El estudio (2018), también revela que la mayoría de los usuarios prefieren hacer comprar desde la página web del ordenador y que su pedido llegue directamente a sus casas y no otros puntos de recogida. Además, el 63% determinan que es fundamental poder elegir un rango de horario de

llegada, así como contar con un servicio de reparto eficiente y gratuito (Ecommerce Foundation p. 50).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Tras haber examinado en profundidad el entorno general francés, ahora se va a ver en detalle el sector del Food-Tech en Francia, poniendo un mayor enfoque en París ya que sería el mercado francés principal. Para este análisis vamos a utilizar como base el modelo de las **Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**. El cual investiga la rivalidad entre los competidores ya establecidos en el mercado, la competencia de productos sustitutivos, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los consumidores y el de los proveedores (ICEX, 2017).

Un estudio del Banco Santander (2019), confirma que aun que Francia cuente con un gran número de ciudades influyentes, “Francia es un país enormemente centralista” y por ello “todo empieza y acaba en París” (Santander, 2019).

Por esta otra razón, centraremos en análisis del sector a esta ciudad. Dado que sería la ciudad más adecuada para comenzar a operar.

❖ Competidores existentes

En este apartado se estudia, la rivalidad que existe entre los competidores ya establecidos en el sector. En el panorama francés, más concreto en París, hemos encontrado los siguientes principales jugadores como competencia de Wetaca:

Imagen 6: Logos marcas competidoras en Paris



Fuentes: Páginas web propias de cada marca (Frichti, Foodchéri, MyCuistot & PopoChef, 2019)

Las cuatro operan actualmente en París y crecen a buen ritmo. La más fuerte en el mercado es Frichti, la cual consiguió levantar hasta 30 millones de euros en su última ronda de financiación a finales de 2018. Frichti y Foodchéri, comparten el modelo de negocio más parecido con Wetaca. Ambas se dedican a elaborar recetas caseras, con alimentos de calidad y con el fin de crear buenos hábitos de comida con el mínimo esfuerzo. A diferencia de Wetaca, las dos cuentan con la opción de comprar un menú completo (entrante, principal y postre) o por separado (Frichti & Foodchéri, 2019).

No obstante, la principal diferencia con Wetaca es que su concepto no es de repartir todo el pedido de la semana, asegurando su conservación y calidad. Sino que su reparto es diario, y con un máximo de una hora entre la realización del pedido y su distribución.

Además, ambas se centran de manera significativa en el reparto directo a oficinas. Incluso, Foodchéri ha realizado recientemente asociaciones con una de las compañías más reconocidas de catering de empresas, Sodexo. En consecuencia, su rol y presencia en los caterings de empresa crece con fuerza, pasando a querer ser contratado no solo por particulares, sino por las empresas como menú de sus trabajadores. Y en esta misma línea esta PopChef, la cual tiene como foco central servir a las empresas para ofrecer la mejor alimentación a sus trabajadores (O’Hear, 2018).

Un factor que diferencia a Frichti, es también su carácter variado y en continua innovación. Recientemente, ha realizado alianzas con diferentes chefs de Estrella Michelin, creando menús selectos y de primera calidad (Giraudet, 2019). También, ha añadido nuevas líneas de productos como, el envío de los productos de una receta sin cocinar y la opción de hacer la compra diaria de alimentos (Frichti, 2019).

Por otro lado, tenemos MyCuistot, la cual tiene un modelo de negocio que le ha permitido expandirse rápidamente en diferentes ciudades. Estando ya presente no solo París, sino también en Nueva York, Singapur y Londres (MyCuistot, 2019). La esencia de este modelo es que no existe una sede central de cocineros, sino que “posee una red de chefs especialmente seleccionados y ubicados estratégicamente para que cada uno pueda elaborar la comida del usuario más cercano” (Traveler, 2018). Todos los cocineros de su red cuentan con un título oficial, experiencia y pasan

un control de calidad de la compañía. Por lo tanto, esta estrategia les permite estar presente en múltiples localizaciones sin necesidad de realizar grandes inversiones o exportar. No obstante, los clientes seleccionan un menú semanal ya diseñado. Es decir, no pueden hacer selección de cada plato por separado (MyCuistot, 2019).

En general, los precios por plato principal rondan entre los 6 y 13 euros. Estando las carnes y pescados en el rango alto de precios. Mientras que los precios de Wetaca están entre 4 y 7 euros. Por otro lado, las que ofrecen menús diarios completos ofrecen un rango de precios entre 12 y 17 euros, comparado con los precios por comer en un restaurante que se encuentran entre 15 y 25 euros (Eldiario.es, 2018).

Finalmente apuntar que, aunque hay un gran número de competidores y de relevante importancia, ningún tiene la misma esencia que Wetaca. En otras palabras, son productos de diferentes características y conceptos en la que existe un grado importante de diferenciación.

❖ Productos sustitutivos

Este epígrafe estudia la amenaza que suponen los productos sustitutivos que existen en el mercado. En caso del Food-Tech, ya se ha investigado, que existen una gran variedad de productos, y dentro del “home delivery” existen empresas en París como Deliveroo, Allo resto o UberEats que conectan particulares con restaurantes en menos de 1h. Por tanto, están cubriendo la necesidad de alimentarse de manera rápida pero no de manera sana, controlando los ingredientes, la calidad y el origen de los ingredientes. Además, tampoco dan la oportunidad de crear menús semanales para no tener que estar pendiente todos los días de realizar el pedido.

En el panorama de productos sustitutivos, también se encuentra Foodette, el cual tiene el modelo de negocio más diferente, aunque siga la misma esencia del HFT y trate de ofrecer alimentos de calidad. En Foodette, se envían los alimentos e ingredientes crudos de manera que es el cliente el que cocinará siguiendo una detallada receta (Foodette, 2019). Por lo tanto, el concepto de eficacia de tiempo lo hace menos atractivo para el que sería un consumidor de Wetaca.

❖ Nuevos entrantes

En este apartado, se examina la amenaza de entrada de nuevos competidores. Como ya mencionado, las empresas dentro de la UE cuentan con grandes facilidades para entrar en el mercado francés. Además, dada la naturalidad de este producto es necesario tener un control de toda la cadena de valor, por tanto, para empresas de fuera de la UE requerirá una mayor inversión acceder al mercado.

Sin embargo, es un producto que no necesita operar a una escala extremadamente elevada, lo que facilita a los nuevos entrantes testear la posibilidad del mercado. Además, como es un concepto tan nuevo donde la tecnología avanza tan rápidamente, y con muchos enfoques diferentes como hemos visto, es necesario estar muy actualizado tanto de las tendencias sociales como tecnológicas para no quedarse en desventaja.

❖ Consumidores

Este punto valora el poder de negociación que poseen los consumidores en la elección de las características del producto.

Como se ha venido diciendo a lo largo de esta investigación, vivimos en una era en la que el cliente tiene mucho poder de decisión. Es un cliente informado, exigente y con muchas necesidades que espera satisfacer. Además, con la transformación tecnológica las redes sociales exponen mucho más la reputación y calidad de las marcas, dado que el cliente puede expresar su opinión en cualquier momento.

Asimismo, tienen una gran cantidad de opciones para satisfacer la necesidad principal de este producto: comer. De esta manera, los clientes tienen un gran poder de negociación y el foco en el cliente es esencial.

❖ Proveedores

Por último, se examina el poder de negociación que poseen los proveedores en este sector donde es muy importante conseguir un producto de calidad y un sistema logístico eficaz. Al haber una

gran cantidad de proveedores alimentarios y una gran cantidad de empresas de reparto, estas no tienen un gran poder.

c. Elección del segmento

Tras haber analizado en profundidad tanto el entorno externo general como el sector donde operara Wetaca, se elige finalmente el público objetivo. Se va a realizar una tabla resumen (Tabla 4) donde se pueden identificar claramente las fortalezas y las debilidades, así como las oportunidades y amenazas. Pudiendo así entender más claramente el entorno y ámbito de operación en el que estará Wetaca. Viendo que puntos tienen que explotar y aprovechar, y también aquellos que necesitan un mayor control y mejora para que no impongan limitaciones significantes.

Tabla 4. Análisis DAFO¹⁵.

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en pleno crecimiento. • Tendencias saludables en alza. • Mercado con gran interés gastronómico. • Mercado conectado al mundo online. • Gran tamaño de mercado potencial. • Crecimiento económico. • Reconocimiento de beneficios dieta mediterránea. • Miembro UE, beneficiándose de diferentes tratados 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores establecidos de gran tamaño. • Presencia de productos sustitutivos. • Gran poder de los consumidores. • Prestigio y apego a la gastronomía francesa. • Crecimiento del movimiento euroescéptico.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de alta cocina. • Concepto de menú semanal de un solo envío. • Gran técnica de conservación manteniendo la calidad y sin conservantes. • Estrategias de producción y logística eficientes localmente. • Cocineros con experiencia y reputación. • Productos de calidad y basados en la dieta mediterránea. • Gran variedad de platos con continua rotación. • Buena imagen y marca valorada en España. • Enfoque hacia el cliente. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de experiencia internacional. • Desconocimiento del idioma. • Ausencia de platos para personas con intolerancias (celiacos).

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el análisis DAFO, se puede comprobar que el mercado francés es exigente y que valora fuertemente la gastronomía. Estando el mercado de las Food-Tech y de las comidas saludables en

¹⁵ Véase *infra* en Anexo IV.

alza. Además, es una población bastante digitalizada que busca innovaciones que les aporte funcionalidad. De esta manera, comprobamos que hay un mercado potencial.

Sin embargo, existen un conjunto de amenazas que van a resultar en Wetaca poniendo un gran esfuerzo en explotar sus fortalezas para así poder diferenciarse. Existen un número razonable de competidores, con una misión muy parecida: “comer bien todos los días y sin esfuerzo” (Wetaca, 2019). No obstante, ninguna tiene el mismo concepto de “reparto para toda la semana” y a la vez dejar en las manos del cliente la selección de cada plato entre una gran variedad. Los competidores existentes, o bien realizan pedidos en el momento que se traduce en tener que estar pendiente todos los días (Wetaca elimina esta preocupación, solo hay que tomar decisiones el día del pedido); o bien realizan el menú semanal entero sin opción de añadir o eliminar un plato (reduciendo las opciones y el atractivo al cliente exigente). Además, los precios de Wetaca en España son más bajos, lo que les permite poder incurrir en mayores gastos de envío y seguir siendo competitivos.

De esta manera, el mercado es amplio y Wetaca cuenta con muchas fortalezas en cuanto a estrategia e imagen de marca que podrá explotar para diferenciarse y así satisfacer al consumidor francés. Asimismo, tras el análisis vemos que la concentración de la actividad económica está en París, siendo también el destino que cumple el mayor número de requisitos para Wetaca. En consecuencia, será el mercado objetivo de esta *start-up*.

2.2.2. Segunda Fase: Selección y delimitación

Una vez concluida la primera fase, se posee mucha información relevante que será determinante para desarrollar la segunda fase adecuadamente.

Esta segunda etapa, envuelve la “delimitación de la situación a la que la empresa quiere llegar” (Nieto Churruca & Llamazares García-Lomas, 1998). Contando así con cinco a seguir: (1) elegir y definir el mercado seleccionado, (2) definir el producto a comercializar, (3) seleccionar el modo de entrada en el mercado, (4) seleccionar la estrategia internacional y (5) la delimitación de los objetivos con intención de lograr (ICEX, 2017).

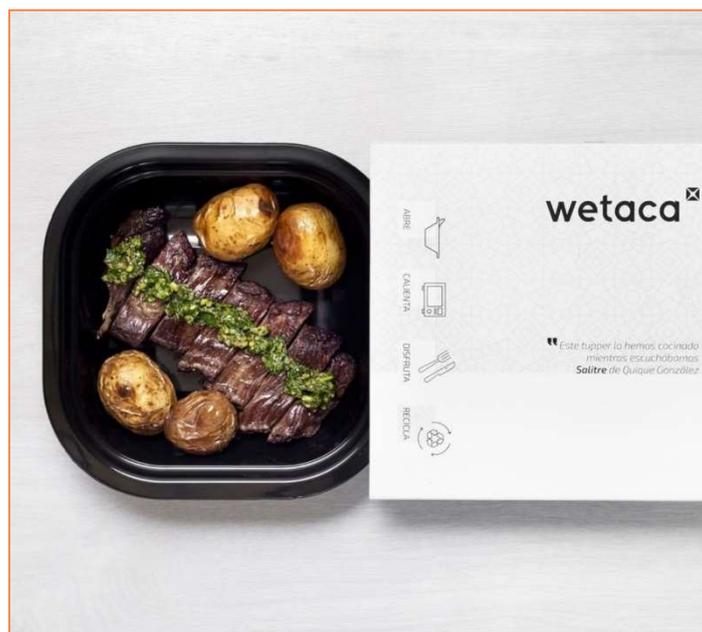
a. Definición del mercado

El primer paso es definir bien el público objetivo y el posicionamiento dentro del nuevo mercado. El cual, en un primer momento se centrará en París. El perfil del consumidor será similar al actual en España. En este caso, serán individuos jóvenes de entre 25 y 35 años, que viven en París, son trabajadores y cuentan con alto poder adquisitivo. Dado su ritmo de vida y jornada laboral no disponen o no quieren emplear su tiempo libre en pensar en la comida y tener que prepararla. En otras palabras, buscan maximizar su tiempo libre y tener la mínima preocupación con respecto a la comida. No obstante, no les sirve cualquier solución, es un cliente exigente que busca alimentación saludable y de calidad.

b. Definición de líneas de producto

Otro factor que valorar es el producto a comercializar en el nuevo mercado. Como expuesto anteriormente, Wetaca vende *tuppers* de comida casera de calidad como solución para las comidas de todos los días. El cliente puede elegir cada semana entre 36 platos diferentes de los cuales 32 no se repetirán hasta por lo menos dentro de un mes. Dentro de su producto base (*tupper*), diferencia entre platos principales, entrantes, guarniciones, postre y cuatro bases principales fijas.

Imagen 7. Tupper de Wetaca con plato principal.



Fuente: Perfil de Instagram Wetaca (2019)

De esta manera, Wetaca seguirá vendiendo su producto base con la misma variedad y categorías.

No obstante, aunque la línea de producto base se estandarice, se tendrán que llevar a cabo ciertas modificaciones y adaptaciones en los platos para ajustarse mejor a el nuevo mercado. Estas se explican más adelante en la tercera fase de este análisis.

c. Selección modo de entrada (ME)

Una vez claro el mercado objetivo y la línea producto que se venderá en el exterior, el siguiente paso es seleccionar la forma en la que se entrara en el mercado parisino.

De acuerdo con el modelo expuesto por el ICEX (2017) existen cuatro formas de entrada que podemos ver en la siguiente Figura:

Figura 20. Alternativas de ME en Mercado Exteriores



Fuente: Manual del ICEX, Capítulo 3.3. (2019).

Desde Wetaca, han valorado la opción de realizar el mismo tipo de expansión internacional que han realizado para expandirse en España. Es decir, mediante la exportación directa¹⁶.

La naturaleza de Wetaca es digital. Para comprar su producto es necesario hacerlo a través de su página web. En otras palabras, su canal de venta es Internet. Como todos los negocios basados en

¹⁶ Exportación directa: “venta de un exportador directamente desde el mercado de origen (o desde sucursal propia) a un importador, distribuidor, agente o comprador final localizado en un mercado exterior (ICEX,2017).

Internet, todo el proceso de selección y pago se realiza *online* y luego el servicio de distribución está organizado por una multinacional especializada. Con este modelo, lo habitual para lograr internacionalizarse sería, como comentan desde Wetaca, realizar una exportación directa. Donde la empresa desde su país de origen es capaz de organizar toda la operativa y de realizar toda la investigación necesaria.

Sin embargo, como he explicado anteriormente, en Wetaca el servicio logístico es algo más complejo, para poder asegurar un servicio de calidad. La *start-up* desde Madrid para toda la península. Una vez los pedidos están preparados, una gran empresa de reparto, como SEUR o MRW (va cambiando según provincia de destino para beneficiarse de menores costes), es la encargada de trasladar el producto hasta sus instalaciones (de la empresa mensajera) en la ciudad de destino. Aquí es recogido, por empresas más pequeñas o autónomos, que según una ruta realizada por Wetaca, reparten los pedidos.

Que este proceso de distribución se haga de manera correcta, es crucial para el modelo de negocio. Dada su estrategia de foco en el cliente, es esencial que el comprador no pierda el tiempo cocinando ni esperando. Por esta razón, es necesario poder controlar mejor el servicio logístico y no dejarlo completamente en manos externas.

De esta manera, para conseguir una expansión con éxito será necesario tener un control de ventas y logística por parte de Wetaca. Esto lleva a ir un paso más allá de la expansión directa, a la implantación en el exterior mediante una delegación comercial.

El Manual del ICEX (2017), indica que este ME es la opción de implantación más simple y de menor coste, ya que se trata de una oficina de ventas sin ningún carácter jurídico. Contará con unas instalaciones reducidas y poco personal que se encargaran del control de la distribución, investigación y análisis de ventas, así como el impulso de las ventas (ICEX, capítulo 3.3.7).

Además, este ME, permite a la empresa realizar un mejor servicio con foco hacia el cliente, ya que esta delegación comercial se puede también encargar de gestionar dudas, servicio postventa y comunicarse con el mercado en el que se encuentra. A la vez que, al ser la forma más simple, el coste y riesgo asumido no es tan grande. Permite también, ir conociendo mejor el mercado, consolidando ventas y fidelizando clientes, hasta que lleguen al punto donde ya sea más rentable

la creación de su propia nave de producción. Ofreciéndoles responder a una demanda mayor y expandirse a otras ciudades francesas o extranjeras cercanas. Es decir, sirve como establecimiento provisional hasta que la demanda se consolide y se puedan permitir una filial de producción que les acerque a nuevos destinos (ICEX, Capítulo 3, 2017).

d. Definición estrategia internacional

Para poder posicionarse en el exterior y ser competitivos, se tendrá que decidir qué elementos y atributos del marketing mix¹⁷ serán adaptados y cuales estandarizados.

Existen los dos casos extremos en el que la empresa decide o bien no realizar ningún cambio y estandarizar sus estrategias de marketing mix, o adaptarla totalmente en cada mercado en el que opera. La primera situación, supondría seguir una estrategia global, lo cual en cierta medida supone ventajas operativas (misma publicidad, misma distribución, mismo producto y política de precios, equivalen a menor coste). La adaptación, por otro lado, se trata de una estrategia multidoméstica, esta supondrá un incremento en costes sustancial, pero a la vez se centra en ajustarse al mercado para lograr una mayor cuota y por tanto mayores beneficios (ICEX, Capítulo 4, 2017)

Desde el ICEX (2017), explican que esta decisión dependerá de la orientación y perspectiva que tenga la empresa. Siempre se enfrentan situaciones y acciones que requieren una mejor solución para satisfacer las necesidades locales (adaptación) o una mejor distribución de costes y coordinación organizacional (estandarización). Por lo tanto, para poder obtener ventajas competitivas las empresas deben saber hasta qué punto amoldarse al entorno sin perder la eficiencia de la estrategia global (ICEX, Capítulo 4, 2017).

En el caso de Wetaca, dado su enfoque en el cliente y su estrategia de diferenciación, va a tener que adaptarse de manera correcta a su nuevo entorno. Sino perdería esta fuente de valor. En consecuencia, como establecido anteriormente, se venderá el mismo concepto de producto y la misma cantidad de variedad de platos, pero se realizarán pequeños ajustes de cara al producto, promoción, distribución y precio que veremos en la siguiente fase.

¹⁷ 4Ps: Producto, Promoción, Promoción y Punto de venta (distribución)

Por consiguiente, Wetaca seguirá una estrategia intermedia denominada **transnacional**, mantendrá su esencia global a la vez que adapte aspectos clave en el mercado francés.

e. Desarrollo de los objetivos en el nuevo mercado

Los objetivos perseguidos por Wetaca en este proceso de internacionalización son a largo plazo. Mediante la implantación de una delegación comercial, no solo van a tener un mayor control de la red de ventas y distribución, sino que también van a conseguir mucha información del mercado para poder adaptar su estrategia a este y conseguir ser más eficaces y continuar creciendo.

La implantación de una delegación comercial también sirve como forma provisional de conocer el mercado, profundizar en la fidelización de clientes, expandir relaciones con proveedores y colaboradores, y analizar detalladamente la rentabilidad de la expansión (ICEX, Capítulo 4, 2017). De esta manera, se puede estudiar una implantación definitiva. Es decir, crear una base de producción en Francia que permita a Wetaca llegar a más clientes en Francia y en zonas geográficas cercanas. Al igual que mejorar su servicio y ofrecer una mayor productividad.

Por tanto, se espera que la demanda siga la misma trayectoria que en el mercado español, empezando con 1.500 pedidos en el primer año, y llegando a su consolidación a los 5 años (65.000 pedidos) para poder seguir expandiéndose en otros mercados.

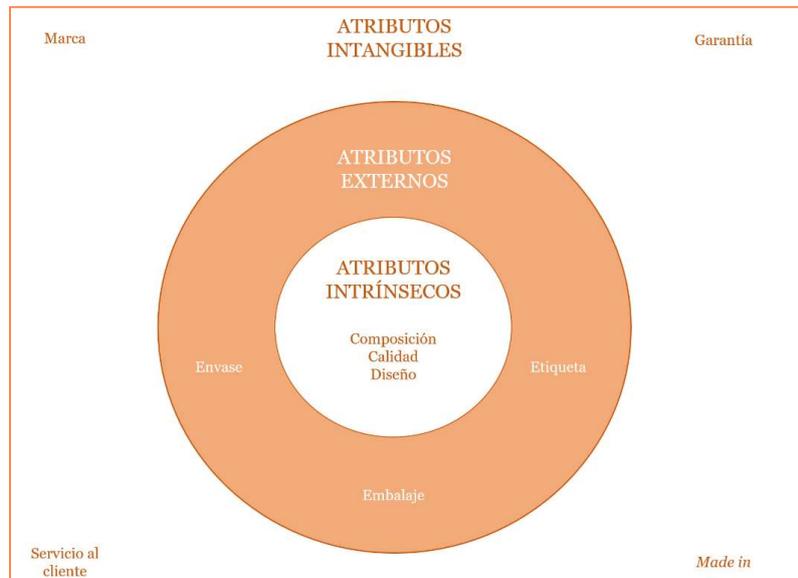
2.2.3. Tercera Fase: Análisis Marketing Mix

En esta tercera fase, ya se tiene un claro conocimiento del mercado y una idea de la dirección que se desea perseguir en la estrategia de marketing internacional. En otras palabras, se posee la guía e información necesaria para decidir qué medidas de marketing mix van a ser necesarias para lograr mantener la ventaja competitiva de Wetaca en el mercado francés.

a. Producto

Cuando hablemos de producto tenemos que tener en cuenta todos sus atributos: intrínsecos, externos e intangibles. En la siguiente Figura 21 podemos ver qué factores entran en cada apartado según el modelo Llamazares-Nieto (1998).

Figura 21. Atributos del producto



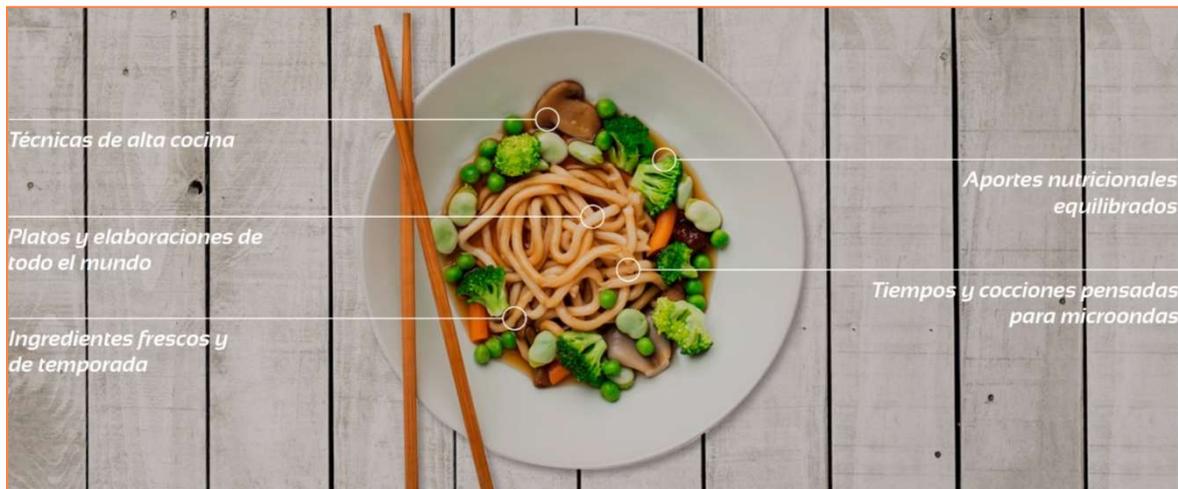
Fuente: Elaboración propia a partir de Llamazares-Nieto (p. 384, 1998).

❖ **Atributo Intrínsecos**

En la Figura 19 sobre “Atributos del Producto”, se observa que este concepto envuelve la composición, calidad y diseño del producto. Los cuales “vendrán determinados por las necesidades y demandas de los clientes, por la capacidad productiva y por las imposiciones del mercado y ejecutivos” (Llamazares & Nieto, p.384).

La composición de la línea de producto, es decir el número de platos ofertados y la cantidad por *tupper* debe mantenerse igual. Del mismo modo, la calidad, lo cual es un factor diferencial de Wetaca, debe también mantenerse en el mismo nivel. Deben asegurarse de ofrecer la misma calidad en todos los lotes, para que el producto siga siendo el mejor.

Imagen 8. Factores clave que Wetaca destaca de todos sus platos



Fuente: Sitio web (Wetaca, 2019)

Es imprescindible que los factores establecidos en la Imagen 8 se mantengan en el producto. Son factores clave de su modelo de negocio que los diferencian de otros competidores.

Con esta innovación de proceso, mediante la incorporación del “cook and chill”, han conseguido posicionarse en el mercado español como un de los mejores proveedores de soluciones de comida casera para toda la semana. Por tanto, estas características se estandarizaran.

En cuanto al diseño de platos, su carta es diversa y cuenta con platos tanto típicos españoles y de la dieta mediterránea, así como platos internacionales de otras culturas. También están presentes las preferencias de vegetarianos y todos los platos contienen productos frescos y de calidad, conformando así platos variados y equilibrados. Para entrar en el mercado francés, lo menos arriesgado sería optar por aquellos platos que sus consumidores actuales denominan como “top valorados” y realizar platos básicos hasta conseguir evolucionar en el mercado francés y los clientes empiecen a realizar *feedback*. Además, también se deberán tener en cuanto los gustos y preferencias del estilo francés que marca el experto en gastronomía Jean-Robbert Pitte (2002). Es decir, incorporar en algunos platos el uso de mantequilla como base en vez de aceite, aumentar los platos con carnes blancas combinado con verduras y evitar las especias exageradas o sabores amargos y ácidos.

❖ Atributos externos

En este apartado, se tienen en cuenta el envase, su embalaje y la información disponible en esta.

En cuanto a el envase y el embalaje, los autores Llamazares y Nieto (1998), destacan cuatro aspectos a valorar: protección, promoción, tamaño y forma (Llamazares & Nieto, p 388-391).

Actualmente, los envases de Wetaca están compuestos “de polipropileno de uso alimentario -PP-05- (contenedor amarillo) destinado para reciclaje y su *packaging* de cartón papel reciclado (contenedor azul)” (Wetaca, 2019). El envase de plástico (*tupper*), es adecuado para microondas, permite el previo envase al vacío sin que se deforme y tiene el tamaño óptimo para las porciones establecidas. Asimismo, al introducir todos los platos pedidos en una caja (como se puede ver en la Imagen 9), se añade una mayor comodidad y maximización de espacio para su transporte, además de evitar daños del producto.

Imagen 9. Pedido Wetaca.



Fuente: Perfil de Instagram de Wetaca (2019)

Otro aspecto relevante que no se debe modificar del envase y embalaje es la manera en la que se comunican, es decir indicar la información nutricional, las cualidades del producto y el toque de personalización, así como la presencia de la marca.

No obstante, aunque el diseño del etiquetado no deba ser modificado ya que sirven de promoción y hacen énfasis en el enfoque al cliente. Deberá adaptarse el idioma, toda la información tiene que

estar en francés y traducirse de manera que tenga sentido. Asimismo, para acercarse más el cliente francés y sus valores de comida orgánica, fresca y sostenibilidad, se puede hacer un mayor énfasis en el concepto de “sin conservantes, ni aditivos” y “no congelación” de su proceso de “cook and chill”, así como resaltar las indicaciones de reciclado.

❖ **Atributos intangibles**

Estos abarcan la marca (y todo el concepto que la engloba), la garantía, el país de origen y los servicios pre y post venta.

El nombre de Wetaca (*We take care*), nació ya pensando en su expansión internacional. Es global y envuelve plenamente la esencia de la *start-up*. Su logo es fácilmente reconocible, tanto por sus colores y forma. Además, es su líneas sencillas y minimalista denotan calidad y rigurosidad. Por tanto, no debe modificarse pudiendo así estandarizarse y convertirse en una marca global.

Imagen 10. Logo Wetaca.



Fuente: Página web Wetaca (2019)

De este modo, para que quede registrado deberán solicitar el registro en la Oficina Europea de Armonización del Mercado Interior, pudiendo así proteger su marca a nivel europeo (Llamazares & Nieto, p. 399).

Además, el valor agregado a la marca es su concepto de calidad y chefs experimentados, contando con un fundador exconcurante del mundialmente conocido programa televisivo “MasterChef”, y con experiencia en un restaurante de Estrella Michelin. Esta trayectoria añade prestigio a la marca, que junto con la compañía de una nutricionista formula platos de calidad y propios de la alta cocina. Esto no debería quedarse en segundo plano ya que forman parte de la identidad de la marca. Por tanto, deben de seguir haciendo un gran énfasis en este sentido.

Otro factor relevante de esta sección es el país de origen “*Made in Spain*”¹⁸. El reconocimiento de la dieta mediterránea para la salud y la calidad de la gastronomía española son connotaciones de calidad que deben ser explotadas para añadir un mayor valor. Por tanto, la empresa no debe esconder su origen y seguir manteniendo sus valores de la dieta mediterránea, y comunicarlo de manera efectiva.

Por último, como ya mencionado, el servicio al cliente, es un aspecto de vital importancia para la orientación hacia el cliente que tiene esta empresa. Además, la involucración que tiene con el cliente está altamente valorada en el mercado español, de esta manera deberá mantener el nivel de detalle y cercanía. Es un factor que marca la diferencia con sus competidores y que conseguirá posicionarles positivamente. Por esta razón, también, la elección de exportación directa con implantación de una delegación comercial, lo cual permite que todo el servicio pre y post venta pueda tener un mayor seguimiento y un mayor trato de cercanía.

Todos estos factores suman a la identidad y valor de marca y deberán comunicarse de la manera apropiada al mercado parisino. Además, se deberá construir una marca global que represente sus valores y cualidades por igual en todos los mercados, pero que siga ciertas adaptaciones en sus diferentes atributos para ajustarse a cada mercado.

b. Precio

El precio es una variable muy importante, no solo porque define el margen de beneficio que obtendrá la empresa, sino porque también posiciona la marca en un nivel u otro. En otras palabras, define la percepción de los consumidores ante esta. Si los precios son más bajos que los esperados por el cliente, este lo percibirá como de inferior calidad.

Por tanto, es muy importante saber la disposición a pagar de los consumidores del sector. Podemos comparar los precios establecidos por competidores ya existentes para evaluar la predisposición de los clientes potenciales.

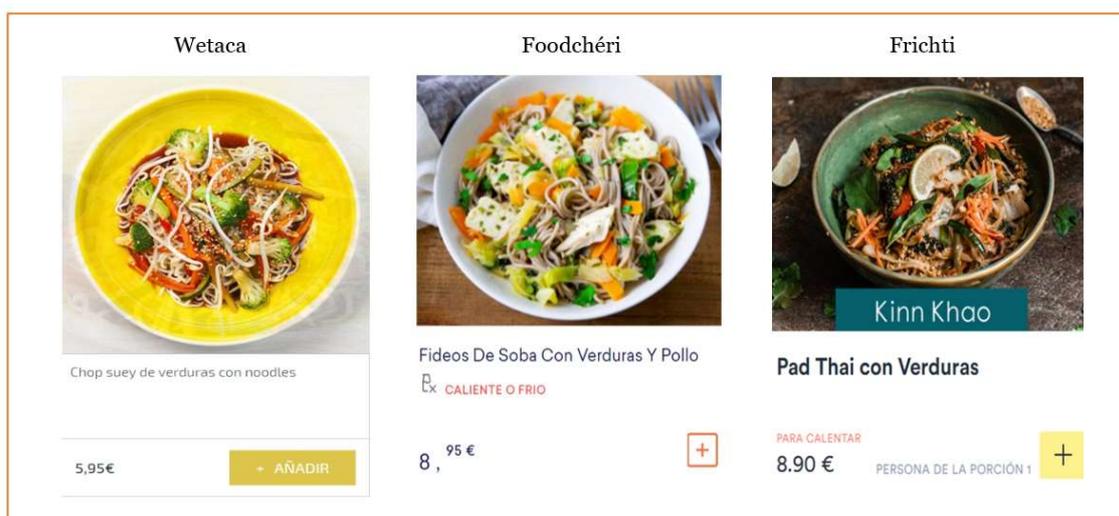
En la siguiente Figura 22, vemos tres platos muy parecidos. Compuestos por pasta y verdura. El primero corresponde a Wetaca y su precio en el mercado español, el segundo a Foodcheri y el

¹⁸ *Made in Spain*: Hecho en España

tercero a Frichti. Estos dos últimos con el precio del mercado francés. Podemos ver que las alternativas francesas no solo ofrecen un precio muy competitivo entre ellas, sino que es significativamente más alto que un *tupper* de Wetaca.

Como consecuencia Wetaca deberá adaptar su precio para así ser más competitivo y no categorizarse como una marca inferior. Además, esto le permitirá asumir el precio de distribución hasta Paris por plato.

Figura 22. Comparativa de precios entre Wetaca, Foodchéri y Frichti.



Fuente: Página web de cada empresa (Wetaca, Foodchéri y Frichti, 2019)

Es decir, los precios de los competidores son relativamente más altos. Con lo cual, Wetaca deberá elevar el suyo en Paris, para así afrontar los mayores costes de transporte, de la inversión de la implantación y de las adaptaciones y plan de medios necesario, así como cumplir con la disposición a pagar de los potenciales consumidores, competir con sus rivales y posicionando a la marca Wetaca como representante de calidad.

Por otra parte, al igual que en España, deberán establecer un pedido mínimo a partir del cual el precio de envío (extra al producto), que es un servicio asumido por un servicio de mensajería menor, es gratis. Esto no solo significa el punto a partir del cual el pedido es rentable, sino que también incita al consumidor a comprar más para “ahorrarse” los gastos de envío.

c. Distribución

Este elemento es una de las actividades clave de Wetaca, ya que su eficacia repercute en la visión de sus clientes y por tanto influenciara las recomendaciones.

De acuerdo con el Manual del ICEX (2017), existen cinco factores externos a tener en cuenta para elegir la estrategia de distribución: “características del cliente, tipo de producto, carácter de la demanda y localización geográfica, competencia y normas legales y prácticas empresariales locales” (ICEX, capítulo 3, 2017)

En cuanto a las características del cliente, como ya comentando en otras secciones, se trata de un individuo urbano, con un ritmo de vida acelerado y que busca minimizar las pérdidas de tiempo incensarias para así poder disfrutar de su tiempo de ocio. Por ello, hace uso de soluciones como Wetaca, *tuppers* que gracias a la incorporación de “cook and chill”, puede conservarse entre 7 y 8 días. Para ello, es necesario que, desde que el producto se termina de cocinar hasta su entrega, se mantenga a 4°C. Sin embargo, la rapidez de distribución es vital y no pueden pasar más de 2 días desde que el producto sale de Madrid hasta que llega a París, ya que el cliente estaría perdiendo días de conservación y por tanto se reduciría la ventaja competitiva.

Para entrar en el mercado hasta que este se consolide, y cumplir los requisitos de eficacia del cliente y del producto, se ha decidido comenzar la expansión mediante exportación directa, externalizando las distribuciones a empresas de reparto, pero gestionadas, planificadas y controladas por la delegación comercial de París.

En cuanto, a las empresas de reparto se seguirá el mismo método de expansión que en España. Una gran empresa como SEUR, especialista en logística para empresas y grandes trayectos, será contratado. Utilizando su servicio de SEUR Frío, el cual opera en España, Portugal y Francia. Este servicio es eficaz y permite mantener el producto a la temperatura adecuada. Una vez el producto llegue a París, será recogido por pequeñas empresa o autónomos contratados por la delegación comercial, los cuales seguirán la ruta planificada por estos.

La presencia de la delegación comercial permitirá entablar relaciones con el servicio de corta distancia, buscando siempre los más eficientes y rentables. Asimismo, para aumentar su

visibilidad y conseguir una buena logística en la corta distancia, Wetaca podría realizar acuerdos con otras empresas establecidas del *Food-tech* y que se dedican al envío de comida a domicilio. Como, por ejemplo, Glovo o UberEats. Estas asociaciones permiten a Wetaca estar presentes en más plataformas, ya que el usuario también podría acceder desde las aplicaciones de los socios, así como conseguir los recursos necesarios para la distribución de corta distancia en un mercado desconocido.

d. Promoción

Por último, se desarrolla la estrategia de comunicación y promoción del producto. Esta es una herramienta esencial para conseguir atraer ventas en el nuevo mercado.

Para comenzar a formular la estrategia de promoción, desde el ICEX (2017), sugieren comenzar estableciendo los objetivos que se quieren conseguir a través de la comunicación. Los cuales en este caso son: dar visualización a la marca, construir imagen de marca en el mercado francés haciendo referencia a todos sus atributos y factores diferenciales para así conseguir crear una red de clientes fieles y satisfechos, que al igual que en España, se fidelicen al producto y lo recomienden a sus círculos más cercanos.

Para conseguir estos objetivos, lo más eficaz sería seguir la misma estrategia de éxito conseguida en España. Es decir, conseguir crear un boca a boca tanto online como en la realidad.

En este sentido y a diferencia de España, donde primero se empezó por el boca a boca en persona entre conocidos de los fundadores, se tendrá que comenzar por el digital y que éste dé pie a llegar a otros clientes que por la satisfacción y calidad del producto quieran recomendárselo a otra (*online* u *offline*). Por esta razón, se utilizarán *micro-influencers*¹⁹. Qué al igual que en España, se le mandará un pedido de muestra y se dejará a voluntad del *influencer* recomendar o no el producto. Dejar libertad de promoción incrementa la credibilidad y predisposición de compra de los seguidores. Asimismo, una estrategia muy utilizada en Instagram, junto enviar muestras, es ofrecer códigos descuentos personalizados a cada *influencer*. De forma que, si decide

¹⁹ *Micro-influencers*: personas con presencia en redes sociales, con un número significativo de seguidores. Su tamaño más reducido suele invocar a una mayor credibilidad, que hace que su seguidor tenga una mayor probabilidad de creer sus recomendaciones y por tanto querer probarlo.

recomendarlo, se incitara a probarlo mediante un código descuento. En esta misma línea, pueden ofrecer descuentos para los usuarios que realizan su primer pedido y así les resultara más atractivo.

Además, para construir su imagen de marca es vital la presencia de Wetaca en redes sociales. Así pues, deberá crear una cuenta para el mercado francés, eliminando así la barrera del idioma y pudiendo personalizar más el mensaje. La estrategia de redes puede seguir siendo la misma. Es decir, publicaciones periódicas e involucración de clientes a la hora de la selección de platos, así como muestras del proceso de producción y presentaciones de los miembros del equipo. Estas estrategias les acercan más a los clientes, llegando a crear lazos que los lleven a su fidelización. Por otro lado, en sus publicaciones tendrán que estar muy presentes sus factores clave como la calidad, el uso de alimentos frescos, el uso de un método de conservación sin conservantes ni aditivos, el poco esfuerzo que supone para el cliente y todas sus facilidades, la innovación de carta semanal, al igual que hacer énfasis en la experiencia de sus trabajadores y de su éxito en España.

Otro medio de publicidad en buscadores, que debe de tener en cuenta Wetaca es el posicionamiento SEO²⁰ y la publicidad en banners según las *cookies*²¹ del usuario. Mediante el posicionamiento SEO pueden pujar por palabras (en francés) como: “comida casera a domicilio, soluciones saludables, comida para oficina, ideas menú semana”, que les ayudarán a obtener una mayor visualización de sus clientes potenciales a los que de verdad les pueda interesar este tipo de producto. Y mediante las *cookies*, la publicidad online será más efectiva ya que se realizará según el comportamiento y preferencias del usuario.

Por otro lado, la comunicación de la página también deberá adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Por un lado, debe adaptarse el idioma y también a los nuevos precios establecidos. Por este motivo, Wetaca podría cambiar su diseño de manera que al acceder a la página web, el primer requisito sea establecer la ciudad de entrega. Pudiendo así desde este momento, adaptar la página web y ofrecer el contenido específico a cada cliente. Además, si se realizan asociaciones con empresas como Glovo, que ofrezcan los recursos para el reparto de corta distancia, se pueden

²⁰ SEO: *Search Engine Optimization*: los buscadores posicionan los resultados según las palabras de búsqueda.

²¹ *Cookies*: sistema de almacenaje de información del usuario y recolocación de publicidad en base de preferencias y visitas.

realizar ofertas en estas plataformas que incrementen el atractivo, o incluso invertir en que estas empresas den visualización a Wetaca en sus redes como servicio novedoso.

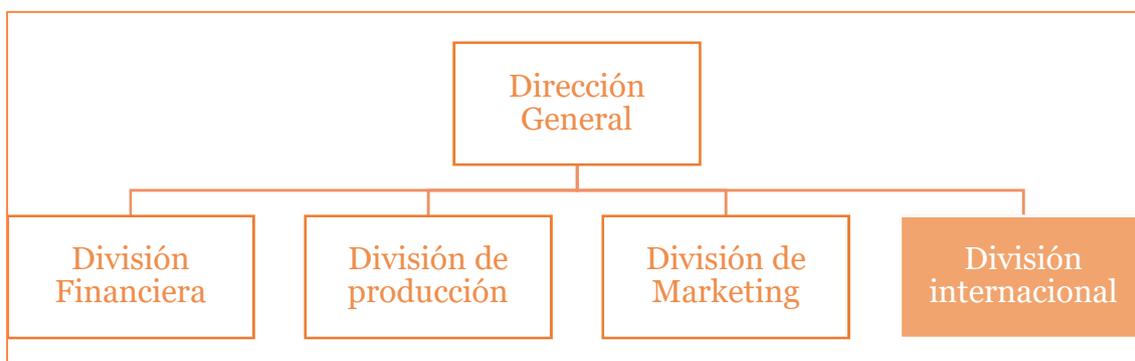
En resumen, la estrategia de promoción de Wetaca se basará en incrementar su visualización mediante *micro-influencers*, posicionamiento SEO y publicidad online. También incentivar sus ventas mediante ofertas y descuentos. Y, por último, recalando en su mensaje su proposición de valor, sus factores distintivos, sus innovaciones e imagen de marca. Lo cual les hará posicionarse adecuadamente y diferenciarse de la competencia.

2.2.4. Cuarta Fase: Implantación

Una vez diseñado el plan de marketing, es vital desarrollar una estrategia de implantación que permita ejecutarlo de manera efectiva. Se ha de tener en cuenta la nueva organización de la empresa, la asignación de responsabilidades, los procedimientos de gestión y el control de la aplicación del plan de marketing (Llamazares & Nieto, capítulo 10).

En cuanto a la organización, la forma más efectiva sería crear un departamento de comercio internacional que se encargue de todas las actividades necesarias para conseguir la expansión efectiva. Quedando la organización divisional como la indicada en la Figura 23. Dado que como indican los autores Llamazares y Nieto (1998), este método es el más adecuado para empresas con una sola línea de producto y que se encuentre en sus primeras fases internacionalización (Llamazares & Nieto, p. 331). Lo cual es el caso de Wetaca.

Figura 23. Organización divisional



Fuente: Elaboración propia a partir de Llamazares & Nieto (1998)

Por lo tanto, este departamento estará formado por los trabajadores de la delegación comercial en París. Los cuales deberán encargarse de todas las siguientes tareas en el mercado objetivo: tareas administrativas necesarias, comunicación en redes sociales, planificación de logística, servicio pre y post venta. Además, deberán realizar un estudio en profundidad del mercado, para estudiar las opciones más rentables de desarrollo. Incluyendo entablar relaciones con distribuidores, futuros proveedores y conocer mejor los gustos y preferencias del mercado. Todas las acciones a realizar y los descubrimientos sobre el mercado tendrán que comunicarse con la base en Madrid. De esta manera, sería beneficioso que periódicamente la delegación comercial presentara un informe sobre la evolución en el mercado a la Dirección General de Wetaca. Incluyendo un análisis de ventas, análisis de interacción en redes, análisis de costes y un resumen sobre la investigación de mercados realizados o cualquier otro factor relevante.

Para que toda esta coordinación funcione de la manera esperada, es necesario que las formas, métodos y actitud adoptada por los altos cargos de la empresa sea la adecuada. Se tienen que conseguir crear una cultura internacional donde se consiga encajar y trabajar siguiendo los valores y motivaciones de la empresa allá donde vayan. Por esta razón, sería recomendable que la delegación comercial este formado tanto por trabajadores internos que ya conocen la empresa al completo, como por residentes parisinos que conozcan el mercado. Consiguiendo unas sinergias que llevaran a una mayor productividad y motivación. Además, contando con un trabajador que ya es conocido en la compañía, será más fácil la coordinación con la base en Madrid.

CONCLUSIONES

Y

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES

En esta parte, se va a presentar las diferentes conclusiones obtenidas en la realización de investigación. La cuales se van a dividir en dos tipos: generales y particulares.

❖ **Conclusión General Primera**

De la confluencia del análisis externo del sector del Food-Tech y del interno de la empresa Wetaca se deduce la oportunidad de expansión a mercados exteriores estableciéndose a París (Francia) como el más idóneo en una primera fase.

❖ **Conclusión General Segunda**

Derivada de la conclusión general primera es esta segunda en cuanto a la necesidad de diseñar, desarrollar e implantar un hipotético Plan de Marketing Internacional para abordar mercados exteriores estratégicamente ya que Wetaca carecía del mismo. Para ello, partiendo del modelo establecido por los autores Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo (2017) e introduciendo también ideas y recomendaciones expuestas por Llamazares y Nieto (1998) y aportaciones fruto de la investigación de la autora de este trabajo, se diseña uno propio.

Además, se ha atendido a las particularidades de la empresa y el entorno, teniendo así en cuenta las oportunidades y limitaciones existentes identificadas durante el análisis.

❖ **Conclusión General Tercera**

En la confección del Plan de Marketing Internacional hipotético, se ha desarrollado una investigación de los mercados potenciales con la necesaria introducción de un filtro y sistema de escrutinio según las características más adecuadas para Wetaca dadas sus limitaciones de recursos para la internacionalización. Así, se ha llegado a concluir que el mercado objetivo para la primera etapa de internacionalización de esta *start-up*, es la ciudad de París.

❖ **Conclusión Particular Primera**

La investigación de mercados ha permitido realizar un escrutinio e ir acotando la preselección de destinos. Para esta selección han sido fundamentales, aspectos como la distancia geográfica, la

intonía de la cultura y valores de Wetaca con la sociedad francesa, y el tamaño de la población objetivo. Así como los factores positivos que abarcan a Francia, en cuanto a evolución económica y facilidad para hacer negocios.

❖ **Conclusión Particular Segunda**

En cuanto a las líneas de productos, se exportará el producto base de Wetaca, el *tupper* de comida casera y de calidad, siguiendo su concepto de menú y solución para toda la semana.

Dentro de la línea base, también se mantendrán las 36 modalidades que ofrece Wetaca, como también se seguirá ofreciendo la innovación semanal de la carta y su no repetición hasta al cabo un mes.

❖ **Conclusión Particular Tercera**

Al centrarnos en una *start-up*, la cual no cuenta con los recursos inmediatos, como hacen las grandes multinacionales, para replicar toda su cadena de valor en otro mercado. Se realizará una primera fase de internacionalización de extensión del modelo de negocio existente con las necesarias adaptaciones. La cual ha sido el objeto de este análisis.

De este modo, se imita el modelo de expansión que la empresa ha seguido en España, optando por la exportación directa, subcontratando la logística y transporte, pero planificándola internamente. Asimismo, se comenzará a tener presencia en el mercado mediante la implantación de una delegación comercial. Ésta no solo gestionará todas las actividades necesarias para la internacionalización, sino que también evaluará e investigará el mercado en profundidad para preparar el siguiente paso en su internacionalización: el establecimiento de una futura filial.

❖ **Conclusión Particular Cuarta**

El objetivo perseguido por esta internacionalización está enfocado en el largo plazo. Se pretende conocer el mercado, dar visualización a la marca y crear una red de clientes, proveedores y colaboradores que les establezcan y garanticen una futura expansión de manera definitiva con la implantación de una filial de producción

❖ **Conclusión Particular Quinta**

Wetaca, seguirá una estrategia de diferenciación de sus competidores potenciando todas sus cualidades y ventajas competitivas. A la vez que crea una marca global de gran reputación y prestigio, basada en la calidad, experiencia y foco en el cliente.

❖ **Conclusión Particular Sexta**

Para lograr el éxito de este Plan de Marketing hipotéticos, es fundamental llevar acabo ciertas adaptaciones que hagan la entrada en el mercado más eficaz. Las adaptaciones conciernen el idioma tanto en el producto, envase y embalaje, como en medio digitales. También se deberá adaptar, el precio, elevándolo de manera que sea competitivo en el mercado, mantenga su posicionamiento de marca y pueda cubrir los gastos que surjan de la expansión.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En esta siguiente sección se van a analizar diferentes acciones identificadas a lo largo de la investigación, que Wetaca debería realizar en un futuro:

❖ Futura Línea de Investigación Primera: Desarrollo de un Plan de Viabilidad.

Una futura línea de investigación en base a este hipotético Plan de Marketing Internacional, se deberá analizar la viabilidad del mismo. Es decir, llevar a cabo un estudio detallado que incluya la estructura de costes que supondrá y las formas de financiación y otras fuentes de ingresos que se vayan a obtener. Realizando así, una investigación en profundidad de los costes de transporte e implantación, y de las políticas de precio.

❖ Futura Línea de Investigación Segunda: Implantación de Filial de Producción.

En este caso, hemos analizado la primera etapa de involucración en el exterior para una empresa de las dimensiones de Wetaca. Por tanto, sería interesante de cara a futuro, investigar el siguiente paso que se tendría que dar para implantarse en el mercado. Sirviendo de guía para consolidarse y seguir expandiéndose en mercados internacionales.

❖ Futura Línea de Investigación Tercera: Explorar nuevos destinos.

Continuando con su proceso de internacionalización, otra línea sería explorar posibles futuros mercados de expansión. Pudiendo así poder seguir creciendo y construyendo una marca global.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, E. (10 de 2018). Entrevista a Efrén Álvarez, cofundador y coCEO de Wetaca. (F. I. Bankinter, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=bwReVQQA8DU>
- Álvarez, E., & Casal, A. (09 de 2018). WETACA: REINVENTANDO EL TUPPER GRACIAS A TECNOLOGÍA DE ALTA COCINA. (J. Cortizo, Entrevistador) En. Digital. Obtenido de <https://en.digital/podcast/66-wetaca-reinventando-tupper>
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Berengueras, J. M. (21 de 08 de 2018). La comida a domicilio vive un 'boom' por la tecnología y los millennials. *El Periódico*. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180821/comida-domicilio-boom-6996997>
- Bucuta, A. (2015). *A Review of the Specific Characteristics of the Generation Y Consumer*. Rumania: Babeş-Bolyai University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Cambridge Dictionary. (2019). *Influencer*. Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/influencer>
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2010). *International Marketing* (Vol. 9th Edition). USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cervino, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. (2017). 3. Marketing Internacional. En ICEX, *Manual de Internacionalización*. Madrid: ICEX-CECO.
- Chordas, L. (2017). Handle with care. *Best's Review*, 52-56.
- Ecommerce Foundation. (2018). *Ecommerce Report. France 2018*. Obtenido de https://www.asendia.nl/application/files/5115/5491/8058/France_2018_Ecommerce_Report_light.pdf
- El Mundo. (06 de 06 de 2018). *Así se consume en Francia: pagar un 64% más por un roducto en el paraíso Bio*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/06/06/5b1525e046163f7b268b460c.html>
- Eldiario.es. (16 de 04 de 2018). *Comer bueno, bonito y barato en París*. Obtenido de https://www.eldiario.es/canariasahora/viajarahora/destino_europa/Comer-barato-en-Paris-mejores-restaurantes-baratos-buenos-cocina-francesa-mapa-precio-medio-asequible-menu-del-dia-formula_o_761523851.html
- Europapress. (2016). *COMUNICADO: Los hábitos alimenticios de los franceses, campeones del mundo de la hora del almuerzo*. Obtenido de <http://www.europapress.es/economia/noticia-comunicado-habitos-alimenticios-franceses-campeones-mundo-hora-almuerzo-20160418090248.html>
- Expansión. (2019). *Comparar economía países: Francia vs España*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/francia/espana>

- Fernández del Hoyo, A. (2009). *INNOVACION Y GESTION DE NUEVOS PRODUCTOS: UNA VISION ESTRATEGICA Y PRACTICA*. Pirámide.
- Ferrer, R. (06 de 04 de 2018). *CaixaBank Research*. Obtenido de Los millennials, ¿quiénes son?: <http://www.caixabankresearch.com/los-millennials-quienes-son>
- FMI. (2019). *PIB per capita*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD>
- FMI. (2019). *Real GDP Growth Data*. Obtenido de https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD
- Foodchéri. (2019). Obtenido de <https://www.foodcheri.com/>
- Foodette. (2019). Obtenido de <https://www.foodette.fr/>
- Frichti. (2019). Obtenido de <https://www.frichti.co/>
- Giraudet, T. (11 de 2019). *La cofondatrice de Frichti qui a 43 M€ pour bousculer vos habitudes en cuisine nous explique comment sont élaborés les 20.000 repas livrés par semaine à Paris*. Obtenido de Business Insider France: <https://www.businessinsider.fr/comment-frichti-elabore-recettes-cuisine>
- Google. (2019). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/@51.9573818,13.8338257,4.84z>
- Hofstede. (2019). *Hofstede Insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,france,germany,spain/>
- ICEX. (2017). *Manual de Internacionalización*. Madrid: ICEX_CECO.
- Inese Futüre. (19 de 12 de 2018). *“Empresas Nativas Digitales”: el nuevo producto de la transformación digital*. Obtenido de <https://future.inese.es/empresas-nativas-digitales-el-nuevo-producto-de-la-transformacion-digital/>
- Instituto Tecnológico de Murcia. (07 de 09 de 2016). *¿Sabes qué es una foodtech?* Obtenido de <http://itm.ucam.edu/noticias/sabes-que-es-una-foodtech>
- Junta de Andalucía. (07 de 2018). *Ficha País: Francia*. Obtenido de https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2017/12/ficha_pais_francia.pdf
- Just Eat. (2017). *Estudio anual sobre comida a domicilio*. Obtenido de http://blog.just-eat.es/wp-content/uploads/2018/09/Just-Eat-Gastrometro-2017_online.pdf
- La Vanguardia. (16 de 04 de 2018). Reimagine Food: "Cada día tomamos 200 decisiones relacionadas con la comida". *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/20180416/442623309946/reimagine-food-cada-dia-tomamos-200-decisiones-relacionadas-con-la-comida.html>
- Leonhardt, M. (2017). Dinner in a box. How the most popular Meal-Kit delivery services stack up. *Money.com*, 67-73.
- Marketing4ecommerce. (01 de 05 de 2018). *“Si está bueno lo vendemos”. Así nació Wetaca, la startup foodtech de Andrés Casal y Efrén Álvarez*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/entrevista-a-andres-casal-co-founder-en-wetaca/>

- Montoya, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 141-152.
- Moyano, V. (2019). *Instagram Victoria Moyano*. Obtenido de <https://www.instagram.com/misspersonalchopped/>
- MyCuistot. (2019). Obtenido de <https://www.mycuistot.com/es>
- Naciones Unidas. (2019). *Population Division*. Obtenido de <https://population.un.org/wpp/DataQuery/>
- Nieto Churruga, A., & Llamazares García-Lomas, O. (1998). *Marketing Internacional*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya).
- O' Hear, S. (2018). *Sodexo acquires majority stake in French online restaurant FoodChéri*. Obtenido de TechCrunch: <https://techcrunch.com/2018/01/10/sodexo-acquires-majority-stake-in-french-online-restaurant-foodcheri/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons
- PetiteBlasa. (19 de 11 de 2018). *Comiendo con Wetaca*. Obtenido de <http://www.petiteblasa.com/2018/11/comiendo-con-wetaca.html>
- Pitte, J.-R. (2002). *French Gastronomy Faced with Globalization*. Obtenido de EBSCO: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ccc9b9c4-62fb-4666-9acf-a101ff4ef12b%40sessionmgr101>
- PopChef. (2019). Obtenido de <https://popchef.com/>
- PwC. (2019). *Global Consumer Insights Survey 2019*. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/global-consumer-insights-survey-2019.html#encuestaretail2019>
- Rogers, E. M. (1983). *DIFFUSION OF INNOVATIONS*. (Vol. Third Edition). Macmillan.
- Rosenbloom, C. (21 de Febrero de 2018). 9 ways millenials are changing the way we eat. *The Washington Post*.
- Salesforce. (11 de 12 de 2017). *¿Qué es la transformación digital? Guía para la digitalización de los negocios*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2017/12/Que-es-la-transformacion-digital.html>
- Santander. (2019). *Trade Portal: Francia*. Obtenido de Llegar al consumidor: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>
- Sebastiá, C., Soriano, J., Iranzo, M., & Rico, H. (2009). *MICROBIOLOGICAL QUALITY OF SOUS VIDE COOK-CHILL PRESERVED FOOD AT DIFFERENT SHELF LIFE*. University of Valencia.
- Traveler. (30 de 12 de 2018). *Disfruta cada día de platos elaborados por un chef isin salir de casa!* Obtenido de <https://www.traveler.es/gastronomia/articulos/my-cuistot-comida-personalizada-a-domicilio-en-el-trabajo-elaborada-por-un-chef/14263>
- Vives, L. (2018). Innovación y digitalización: Claves para el futuro de las PYMEs. *Harvard Deusto - Business Review*, 32-44.
- Wetaca. (2019). *¿Qué es Wetaca?* Obtenido de <https://wetaca.com/que-es-wetaca>

Wetaca. (2019). *Cómo Funciona*. Obtenido de <https://wetaca.com/como-funciona>

Wetaca. (2019). *Home*. Obtenido de <https://wetaca.com/home>

Wetaca. (2019). *Instagram Wetaca*. Obtenido de <https://www.instagram.com/wetaca/?hl=es>

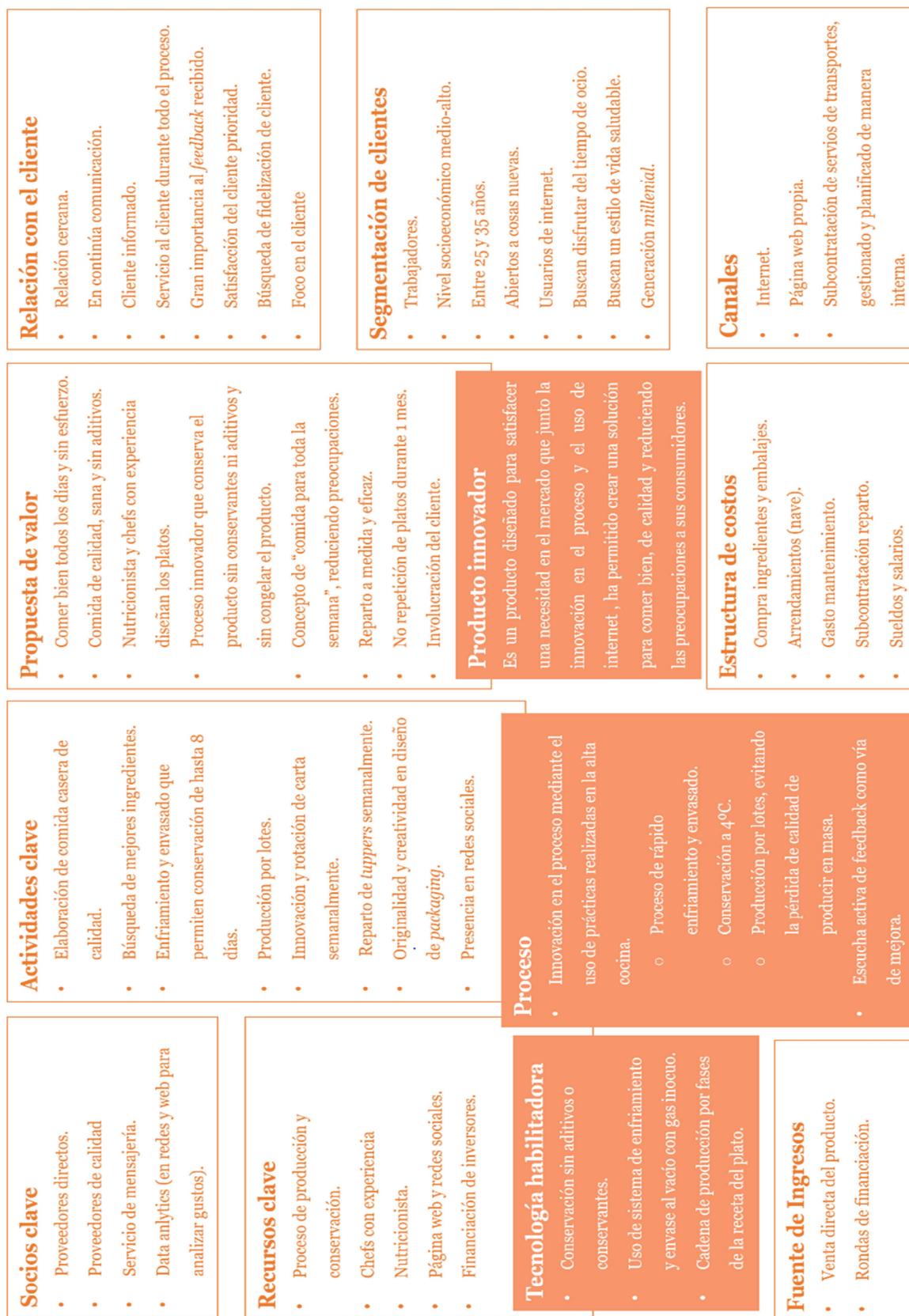
World Economic Forum. (09 de 2018). *The Digital Enterprise Moving from experimentation to transformation*. Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/Media/47538_Digital%20Enterprise_Moving_Experimentation_Transformation_report_2018%20-%20final%20\(2\).pdf](http://www3.weforum.org/docs/Media/47538_Digital%20Enterprise_Moving_Experimentation_Transformation_report_2018%20-%20final%20(2).pdf)

ANEXOS

Índice:

ANEXO I: Modelo de Canvas adaptado_____	86
ANEXO II: Plan de Marketing Internacional Cateora_____	87
ANEXO III: Plan de Marketing Internacional Llamazares-Nieto_____	88
ANEXO IV: Análisis DAFO_____	89

ANEXO I: Modelo Canvas adaptado a Wetaca



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO II: FASES PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE CATEORA

FASES	DESCRIPCIÓN
Fase I: Análisis Preliminar	<p>Objetivo: analizar y evaluar los potenciales mercados de expansión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno: ver sus fortalezas y debilidades, recursos, cultura empresarial y otras capacidades y limitaciones de esta. • Análisis externo: del país de origen y de destino, pudiendo identificar así las oportunidades y amenazas y las acciones que se tendrán que llevar a cabo para entrar en el nuevo mercado. • Objetivos de la expansión claros: permite establecer unos criterios de evaluación (Cateora, Gilly & Graham, p 340-342). <p>Una vez analizados estos diferentes aspectos, se establecen una serie de criterios y requisitos que se tienen que dar en el país de destino. Tras comparar y contrastar se selecciona el país más adecuado para la empresa.</p>
Fase II: Adaptación del Marketing Mix	<p>Tras conocer en profundidad el mercado de destino, se procede a evaluar y a identificar la necesidad de adaptaciones para lograr acceder a este con éxito. El marketing mix tiene que estar ajustado a las preferencias culturales y sociales, a las tendencias económicas, a las restricciones legales. Por tanto, se examina que elementos en cuanto al producto, al precio, a la distribución y la promoción tendrán que ser modificados y si es rentable dicha adaptación (Cateora, Gilly & Graham, p 342-343).</p>
Fase III: Desarrollo del Plan Estratégico de Marketing	<p>Esta fase consiste en la realización de un Plan de Marketing ajustado al mercado objetivo elegido. Se estudian y desarrollan aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de situación • Método de entrada • Presupuesto • Previsión de ventas • Línea de actuación (que tareas realizara cada actor para conseguir los objetivos establecidos) <p>(Cateora, Gilly & Graham, p 343).</p>
Fase IV: Implantación y Control:	<p>Por último, una vez se ha desarrollado todo el Plan de Marketing y las acciones a realizar están claras, la empresa pasa a implementar dicho plan. Este proceso requiere de un gran control y un sistema de evaluación para comprender si se está ejecutando con éxito. (Cateora, Gilly & Graham, p 344)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de modelo expuesto por Cateora, Gilly y Graham (2010)

ANEXO III: FASES PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL LLAMAZARES-NIETO

FASES	DESCRIPCIÓN
<p align="center">FASE I: “Dónde estamos”.</p>	<p>En esta primera fase se realiza un análisis del entorno propio y se investigan los mercados exteriores. Contemplando así, la situación competitiva, de cara a los mercados exteriores, en la que se encuentra la empresa, atendiendo a sus recursos, capacidades, fortalezas y limitaciones. Además, estudia el entorno internacional de los mercados potenciales a los que se podría expandir para poder valorar su selección. Identificando elementos claves en cuanto a variables políticas, económicas, sociales, culturales y legales que influirán en la operativa de la empresa. Por otro lado, el estudio internacional, también envuelve el estudio de la competencia (Llamazares & Nieto, p. 169-177).</p>
<p align="center">FASE II: “Dónde queremos llegar”.</p>	<p>Una vez contrapuestos los elementos internos con los externos, la firma ya se encuentra en una posición de empezar a diseñar su dirección y objetivos.</p> <p>La segunda fase envuelve las aspiraciones de la empresa en el mercado internacional a partir de los recursos y capacidades que posee. Es decir, aquí se desarrollan aspectos cruciales como: a qué mercados se quiere llegar, con qué tipo de producto, como se va a acceder al mercado y qué objetivos se quieren alcanzar (Llamazares & Nieto, p. 169-177).</p>
<p align="center">FASE III: “Cómo vamos a llegar”.</p>	<p>Una vez analizado el entorno interno y externo, delimitado el marco de actuación y establecidos los objetivos, se define la estrategia de marketing mix a seguir. Desarrollando las acciones más adecuadas y más ajustadas al nuevo mercado, en cuanto a el producto, el precio, la distribución y la promoción (Llamazares & Nieto, p. 169-177).</p>
<p align="center">FASE IV: “Implantación”.</p>	<p>La última fase consiste en su puesta en acción. Definiendo claramente las tareas a realizar, así como la organización, delegación y coordinación de estas. Durante esta etapa, también se establece un método de control y de continuo análisis de incidencias que puedan ir surgiendo durante la implantación para poder asegurar el éxito (Llamazares & Nieto, p. 169-177).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Llamazares Nieto (1998)

ANEXO IV: ANÁLISIS DAFO

<h3 style="margin: 0;">Oportunidades</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en pleno crecimiento. • Tendencias saludables en alza. • Mercado con gran interés gastronómico. • Mercado conectado al mundo online. • Gran tamaño de mercado potencial. • Crecimiento económico. • Reconocimiento de beneficios dieta mediterránea. • Miembro UE, beneficiándose de diferentes tratados 	<h3 style="margin: 0;">Amenazas</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores establecidos de gran tamaño. • Presencia de productos sustitutivos. • Gran poder de los consumidores. • Prestigio y apego a la gastronomía francesa. • Crecimiento del movimiento euroescéptico.
<h3 style="margin: 0;">Fortalezas</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de alta cocina. • Concepto de menú semanal de un solo envío. • Gran técnica de conservación manteniendo la calidad y sin conservantes. • Estrategias de producción y logística eficientes localmente. • Cocineros con experiencia y reputación. • Productos de calidad y basados en la dieta mediterránea. • Gran variedad de platos con continúa rotación. • Buena imagen y marca valorada en España. • Enfoque hacia el cliente. 	<h3 style="margin: 0;">Debilidades</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de experiencia internacional. • Desconocimiento del idioma. • Ausencia de platos para personas con intolerancias (celiacos).

Fuente: Elaboración propia