



Màster Oficial en Internacionalització

Trabajo Fin de Estudios

Plan de Internacionalización de la empresa

Divina Teresa – The Veggie Company

Mónica Veiga Puente

Índice

Índice.....	I
Índice de figuras y tablas.....	III
1.- Introducción.....	1
Ⓟ 1.1.- Resumen ejecutivo.....	1
Ⓟ 1.2.- Metodología.....	2
Ⓟ 1.3.- Objetivos generales y específicos.....	3
Ⓟ 1.4.- Estructura del trabajo.....	3
2.- Presentación general de la empresa.....	5
Ⓟ 2.1.- Historia y descripción del negocio.....	5
Ⓟ 2.2.- Estrategia corporativa.....	6
○ 2.2.1.- Recursos, negocios y organización.....	7
○ 2.2.2.- Visión, misión y valores.....	8
Ⓟ 2.3.- La alimentación de calidad y sostenible para Divina Teresa.....	9
Ⓟ 2.4.- Acerca de los productos y servicios ofrecidos.....	10
○ 2.4.1.- Relación calidad/precio.....	11
○ 2.4.2.- Estrategia genérica	11
3.- La internacionalización de la empresa.....	12
Ⓟ 3.1.- Razones internas y externas para internacionalizarse.....	12
○ 3.1.1.- Razones internas	14
○ 3.1.2.- Razones externas.....	15
Ⓟ 3.2.- Diagnóstico estratégico en el país de origen.....	16
○ 3.2.1.- Análisis interno.....	16
○ 3.2.2.- Análisis externo.....	17
▪ 3.2.2.1.- Fuerzas económicas.....	17
▪ 3.2.2.2.- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	17
▪ 3.2.2.3.- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	18
▪ 3.2.2.4.- Fuerzas tecnológicas.....	18

4.- Planificación de la estrategia internacional.....	19
⌚ 4.1.- El mercado vegetariano a nivel global.....	19
⌚ 4.2.- Estrategia internacional.....	21
⌚ 4.3.- Formas de entrada en los mercados internacionales.....	23
⌚ 4.4.- ¿Concentración o diversificación?.....	23
5.-Estudio de mercado.....	22
⌚ 5.1.-. Preselección de mercados.....	23
○ 5.1.1.- Accesibilidad.....	24
○ 5.1.2.- Potencial de mercado.....	26
○ 5.1.3.- Seguridad.....	27
⌚ 5.2.- Investigación en profundidad de mercados.....	29
○ 5.2.1.- Demanda en los mercados pre-seleccionados.....	29
○ 5.2.2.- Competencia.....	32
○ 5.2.3.- Canales de distribución.....	33
○ 5.2.4.- Precios.....	36
⌚ 5.3.- Selección.....	37
⌚ 5.4.- Otra teoría de estudio de mercado.....	40
⌚ 5.5.- Análisis DAFO del país de destino.....	43
6.- Formas de acceso a los mercados internacionales.....	45
7- ¿Qué ofrecer y a quién?.....	47
⌚ 7.1.- ¿Estandarizado o no?.....	47
⌚ 7.2.- Etiquetaje.....	48
⌚ 7.3.- Precio y promoción.....	48
8.- Conclusiones.....	49
9.- Bibliografía.....	50

10.- Anexo: Catálogo de productos de Divina Teresa – The Veggie Company.....	53
--	----

Índice de figuras y tablas

Figura 1: nivel de globalidad de la industria de Solberg.....	19
Figura 2: tipos de estrategia internacional de Porter.....	20
Figura 3: análisis DAFO.....	44
Figura 4: certificados de Divina Teresa.....	48
Tabla 1: relaciones calidad/precio de Kotler.....	11
Tabla 2: estrategia genérica.....	12
Tabla 3: datos de potencial de mercado de RU, Alemania, Austria y Bélgica.....	26
Tabla 4: cuadrícula simplificada de penetración de mercados.....	42

1.- Introducción

1.1.- Resumen ejecutivo.

Este trabajo consiste en un plan de internacionalización de la empresa Divina Teresa –The Veggie Company. Para acometer el estudio que ha dado lugar al presente plan, se ha realizado una investigación del funcionamiento y estrategias de la empresa en cuestión, así como una investigación del mercado de origen y de los mercados potenciales a los que podría internacionalizarse, para acabar escogiendo dos mercados objetivo óptimos.

La empresa fabrica y comercializa productos alimenticios de base vegetal, originales y sustitutivos de la carne y del pescado. Además están en proceso de diversificarse, ya que están desarrollando una nueva línea de quesos vegetales.

Divina Teresa – The Veggie Company fue registrada en Febrero de 2013 como sociedad limitada dedicada al comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco, si bien empezó a funcionar en 2012, y la investigación tecnológica interna empezó en la década de los 90. Desde que empezaron a investigar hasta que abrieron han descubierto un nuevo mundo de posibilidades de texturas y sabores originales, competitivos, y que deberían aprovechar para expandir en otros mercados internacionales, de ahí el motivo de creación de este plan.

Debido al pequeño tamaño y capital de la empresa, cuanto menor sea el riesgo al internacionalizarse mayor será la probabilidad de conquistar el éxito y aumentar su volumen de ventas y su cuota de mercado. Por eso mismo se han estudiado sus posibilidades de internacionalización en Estados próximos, pertenecientes a la Unión Europea, económica, política y socialmente estables.

Además, la compañía ya posee cierta experiencia internacional, recursos y habilidades, que son factores fundamentales a la hora de expandirse internacionalmente

1.2.- Metodología.

En un principio, no sabía de qué forma abordarlo ni qué empresa elegir, no sabía si fingir que tenía

una empresa, si inventarla o si buscar una empresa existente y así conferirle un enfoque real a la tesis. Por consejo de mi tutor, elegí esta última opción y me decanté por una empresa cuya filosofía comparto, para que me costase menos trabajar sobre ella y entender cada unos de sus movimientos. Es por ello, junto con el hecho de que su sede principal está en Galicia, en Mos, que elegí Divina Teresa, una pequeña empresa que fabrica productos alimenticios vegetales pero parecidos en consistencia y nutrientes a la carne.

Ya en este punto, empecé a trabajar sobre ella, pero descubrí que no podía acceder a cierto tipo de información fundamental para realizar el trabajo, como por ejemplo el tipo de estrategia internacional que seguían, ya que en las cajas de sus productos ponía que los traían de Malasia mientras que en su página web decían que los producían en Vigo aunque alguna parte de la producción también la realizaban en Malasia, mientras que en un principio sólo realizaban sus productos en Galicia y de forma artesanal. Asombrada por tantos cambios decidí ponerme en contacto con ellos para realizar una pequeña entrevista que me permitiese continuar elaborando mi tesis con mayor profundidad y conocimiento de causa.

No obstante, la empresa decidió no concederme la entrevista con fines académicos y absoluta confidencialidad que les pedía, por desconfiar de algún modo de mis intenciones. Tal vez pensaron que lo que pretendía era copiarles su estrategia, o tal vez no querían hablar de sus actividades en Malasia. Fuese como fuere, he tenido que acabar deduciendo parte de la información por mí misma, con la ayuda de internet y de la información en los paquetes de sus productos.

En las siguientes páginas se encuentra el resultado de una ardua investigación, en la que se han usado como referencia manuales tales como *La Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* de Navas y Guerras; *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* de Daniels, Radebaugh y Sullivan; *Estrategia y gestión del comercio exterior: curso superior*, del ICEX y otros elementos bibliográficos que se pueden consultar en el apartado homónimo de este trabajo; así como la información aportada por la propia empresa en su página web y en las redes, y la cautelosa observación del funcionamiento de la misma. Diversos puntos del plan siguen el orden lógico que recomienda Philip Kotler, decidir si actuar en el extranjero, en qué mercados penetrar, de qué forma hacerlo, con qué programa de marketing, y con que organización del marketing; mientras que otros no.

1.3.- Objetivos generales y específicos

El objetivo general principal de este trabajo consiste en ampliar conocimientos acerca de la internacionalización de empresas, en especial en un nicho de mercado como los alimentos vegetales específicamente creados para unos segmentos de mercado específicos como son los intolerantes a la lactosa, o la gente que sigue un tipo de vida y de alimentación basado en la filosofía vegetariana, o bien que no consume carne a diario, o bien aquéllos que no consumen carne a diario, haciendo énfasis en la necesidad de luchar por conseguir un mundo sostenible para el futuro.

Los objetivos específicos de este trabajo son un tanto variados, si bien todos se encuadran dentro de un marco muy pragmático. Por una parte, elegí este tema porque me interesaba el mundo de la internacionalización de empresas y quería aprender más. Como en el Máster sólo había una asignatura relacionada con este tema, tuve que dedicar esta tesis a especializarme en la internacionalización, por el bien de mi futuro profesional, ya que me gustaría dedicarme a ella.

Por otra parte, también barajaba en mi mente la idea de crear una empresa en algún momento desde que acabase el Máster, y pensé que la empresa que elegí para internacionalizar sería un modelo excelente del que aprender para inspirarme de algún modo.

1.4.-Estructura del trabajo.

Este trabajo se divide en siete capítulos. Dejando aparte el resumen ejecutivo y la introducción, la primera parte real, que empieza en el segundo capítulo, está centrada en describir aspectos básicos de la empresa analizada, tales como la historia, el negocio, la estrategia corporativa y la genérica, su filosofía y los métodos que emplean para demostrar que cumplen con sus propios estándares éticos, reflejándolo en la calidad e ingredientes de sus productos.

En el tercer capítulo se lleva a cabo un estudio de las razones de la empresa para internacionalizarse, tanto internas, desde dentro de la estructura de la empresa, como externas o en

el entorno general del propio país de origen. Así, se verá que precisamente porque en el país de origen el mercado es nuevo y de lento beneficio, deberían aprovechar para internacionalizarse y aprovechar otros mercados más maduros y de crecimiento lento también, pero continuado.

En el punto cuatro se planifica la estrategia internacional, analizando el mercado global de productos vegetarianos basados en gluten de trigo y en soja como los de Divina Teresa. Ya después de esto se pasa a la parte más práctica, a la investigación comercial. Los objetivos básicos del mismo consisten en resolver una serie de cuestiones clave que permiten llevar a cabo la internacionalización de la empresa en sí, puesto que sin tener claras las resoluciones de las mismas sería muy difícil hacerla ordenada y adecuadamente.

Estas cuestiones se pueden plantear en forma de preguntas; en concreto (ICEX, 2005, 86): ¿dónde ir?, ¿cómo llegar?, ¿a quién?, ¿qué oferta?, ¿cuánto? Así pues, en el quinto capítulo se trata el ¿dónde ir?, pero también el ¿a quién?, y el ¿cuánto? Por lo tanto, se realizará un estudio de mercado que el cual se seleccionarán los mercados más favorables, tras lo que se planteará la selección del modo de entrada. Después de esto se identificará los clientes potenciales y sus características, que incidirán en qué producto ofrecer, y a qué precio. Finalmente, se cuestionará la rentabilidad obtenible y a qué coste de inversión de recursos. El estudio de mercado acaba con un análisis DAFO de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de internacionalizarse al país de destino.

En el sexto capítulo se responde a la pregunta ¿cómo llegar?, analizando las formas de acceso más adecuadas al mercado objetivo, mientras que en el séptimo capítulo se confirma cuál es la oferta dirigida al mercado internacional y a quién va dirigida.

Finalmente, se exponen las conclusiones a las que se han llegado tras finalizar la investigación, y en las que se intenta, una vez más, instar a la internacionalización desde la cautela y desde la objetividad, para evitar riesgos, amenazas y eliminar debilidades analizados en el análisis DAFO.

Lo que sigue al cuerpo del trabajo se trata de la bibliografía empleada para realizar esta investigación, y el catálogo de productos de la compañía como anexo. No he puesto las imágenes por si estaban protegidas por derechos de copyright. No obstante, pueden ser consultadas en el

catálogo que viene en la página web de la empresa, <http://www.divinateresa.com>.

2.- Presentación general de la empresa

2.1.- Historia y descripción del negocio

Divina Teresa nació en los años 90, cuando la cabeza pensante de la empresa decidió crear productos alimenticios de forma innovadora y más justa para con el medio animal. En un principio comenzaron haciendo experimentos caseros, siendo su objetivo inicial producir sus alimentos de forma artesanal. Estos alimentos los comercializaban en un principio a través de un restaurante en Vigo llamando Pepo's.

En esa época, la gente asociaba a los vegetarianos con gente que sólo come ensalada de tomate y lechuga, algo que todavía sigue pasando hoy en día si bien de forma mucho menos generalizada, además de que el número de vegetarianos ha aumentado muchísimo. Debido a esa forma de pensar y a la poca información y pocos avances en este ámbito culinario, tuvieron que investigar mucho hasta dar con el know-how que les permitiese concebir el producto ideal a comercializar y con la época idónea para hacerlo. Es por ello que no empezaron a trabajar a fondo en el proyecto actual hasta 2012, y de hecho no se constituyeron como sociedad que es hoy día hasta el febrero de 2013, con un capital de 10,000.00 €.

En su búsqueda de los productos idóneos para satisfacer sus objetivos fueron a Malasia, ya que es un paraíso de la comida vegetariana y de los productos sustitutivos como los que buscaban. Desde allí fabricarían sus productos gracias al know how de un socio local, para luego ir a parar a las costas del atlántico en Vigo, desde las cuales se trasladan a la planta que construyeron en Mos para ser empaquetadas. Como explican en su página web, "As Spanish, we did not want to lose the taste for Mediterranean food, so our challenge was difficult. These 25 years of history have led us to develop a highly healthy and full of flavor product, that will not go unnoticed to the most exquisite palate.

In our search for new textures and techniques of processing, we landed in Malaysia, discovering a paradise for the Vegetarian. Although our primary intention was to produce our

products in Spain, we thought it was convenient to unify intentions and knowledge for the sake of a unique product, although **all our products have been designed and conceived in Spain** and our biggest commitment is that the final product is as healthier as possible, avoiding adding any preservatives or artificial colors, hence we have chosen our products to be frozen."

Así pues, desde entonces se han dedicado a producir en Malasia, y a distribuir desde Vigo a diferentes restaurantes y tiendas localizadas por toda España.

2.2.- Estrategia corporativa

La estrategia a nivel de negocio ha sido entendida tradicionalmente como la forma de crear una ventaja competitiva que se sostuviese en un mercado específico. En contraste con ésta se encontraba tradicionalmente la estrategia a nivel corporativo, que se trataba del plan general de una compañía diversificada. No obstante, estas definiciones no satisfacen al completo nuestro caso, ya que la compañía analizada no está diversificada.

Es por eso que en este estudio se ha preferido optar por una solución que abarcase la relación de las partes con el todo, como es la definición de estrategia corporativa dada por Collis y Montgomery en su libro *Estrategia corporativa: un enfoque basado en los recursos*, que sería "la forma en que la compañía crea valor a través de la coordinación y configuración de sus actividades multimercado." Esta forma de entender la estrategia corporativa abarca la creación de valor; la coordinación, o cómo regula las actividades dentro de la jerarquía corporativa; y la configuración, o el alcance geográfico y vertical de la corporación.

Por tanto, si analizamos la estrategia corporativa de la empresa veremos que, en general, los tres aspectos que se acaban de mencionar están intrínsecamente relacionados, en el sentido de que la empresa crea valor a través del control de actividades que llevan a cabo por sí mismos, dado que está hasta cierto punto bastante integrada verticalmente, como se verá más tarde, y además tiene un alcance geográfico amplio, ya que se provee de recursos en el exterior, en Malasia, donde tiene una planta productiva que ha creado con la ayuda de otra sociedad con la que se ha fusionado, dejando un nombre doble, Divina Teresa – The Veggie Company, como recordatorio de que son empresas conjuntas.

Si analizamos paso a paso esta información poderemos abarcar con más claridad la complejidad de esta empresa. Por una parte, el cerebro pensante de toda la estructura empresarial es May Acebes, la propietaria y directora encargada de la gerencia de la empresa. Ella regula las actividades de marketing, diseño, empaquetamiento, etc., que llevan a cabo en Mos. Por otra parte, ella fue a Malasia en un viaje en el que oportunamente descubrió todas las maravillas que los malayos eran capaz de hacer culinariamente, además de las materias primas novedosas para Europa y muy saludables y nutritivas como el conjac, y allí encontró la forma de invertir y montar una planta productiva, con la ayuda de un socio que pondría el know-how para realizar los productos.

Por tanto, la compañía está integrada hacia atrás, ya que lleva a cabo las actividades primarias de producción de la cadena de valor, pero también está integrada hacia adelante, puesto que las actividades de marketing, diseño y empaquetado las llevan a cabo en ella, distribuyen sus propios productos a tiendas y proveen de los mismos a restaurantes, además de que también los venden al pormenor en su local de Mos.

2.2.1-. Recursos, negocios y organización

Según Collis y Montgomery, una estrategia corporativa efectiva está formada por cinco elementos que conducen a una ventaja corporativa además de crear valor económico. Estos elementos son los recursos, los negocios y la organización, por una parte; y la visión, las metas y los objetivos por otra parte.

En cuanto a los recursos activos tangibles de Divina Teresa, posee una planta productiva en Malasia y otra planta en Mos. La primera constituye una fuente de ventaja competitiva porque el know-how habilitado por su socio Malayo no es accesible por sus competidores en Europa. Sus activos intangibles, abstractos, serían la reputación que en un año y medio se ha conseguido en el mercado, el know-how, y la experiencia que le ha conferido el hecho de entrar en el mercado internacionalizándose directamente al principio. Este stock de recursos se puede permitir a Divina Teresa crear valor al mismo tiempo que se diferencia de forma continua.

Así y todo, una estrategia corporativa efectiva debería ser mimada constantemente, alimentando los

recursos, expandiéndolos, mirando de mantenerlos, publicitándose y promocionándose, actualizando el know-how, y desarrollando nuevos recursos. Esto es algo que Divina Teresa no ha dejado de hacer, lo que es visible en el hecho de que están desarrollando quesos de origen vegetal, sin conservantes, colorantes ni transgénicos. Este tipo de productos faltaban en nuestro mercado, hay muy pocas marcas y gran parte de los consumidores están insatisfechos con las que hay.

El segundo elemento fundamental en la creación de una estrategia corporativa efectiva son los negocios, i.e., las diferentes industrias en que una empresa realiza sus actividades, cada cual con su específica estrategia competitiva. En el caso de Divina Teresa, sólo produce y vende, distribuye, provee y vende al detalle los mismos productos, que son el signo distintivo y diferenciador de la compañía.

En cuanto al negocio, siguiendo la matriz de la cartera de negocios creada por General Electric, en España sus productos todavía son productos estrella, ya que es un mercado nuevo, no maduro, y que está creciendo rápido. Por tanto, se requiere de una gran inversión inicial a corto plazo, para así expandir los productos, y desarrollar nuevas creaciones como los quesos vegetales. Dentro de algún tiempo puede que sus productos actuales pasen a ser vacas lecheras, es decir, unidades estratégicas de negocio que requieren menos inversión de capital para desarrollarse más, importantes en su mercado más maduro, de lento crecimiento; mientras que los quesos vegetales que van a sacar probablemente se transformen en los nuevos productos estrella.

Finalmente, hay factores internos de creación de la ventaja competitiva, que tienen su origen en el saber aprovechar los recursos y capacidades. Estos factores son la eficiencia, que repercute en los bajos costes; la calidad, que repercute en costes y en diferenciación de los productos, servicios o de los inputs (materias primas y factores de producción); la innovación, que también puede repercutir en ambos tipos de ventajas; y finalmente, la capacidad de satisfacer al cliente, que repercute directamente en la diferenciación de productos. Gracias a estos factores se puede reforzar, expandir y mantener la ventaja competitiva, lo que se transforma en una mayor rentabilidad. En el punto 2.4.2.- Estrategia genérica, se volverá a tratar el tema de la ventaja competitiva.

2.2.2.- Visión, misión y valores

La **misión** de Divina Teresa – The Veggie Company es la de hacer llegar a todos sus clientes productos alimenticios poco comunes pero demandados, que puedan satisfacer sus necesidades de llevar una nutrición acorde con sus ideas, sana, libre de transgénicos, muy completa pero no por ello aburrida o poco sabrosa, sino todo lo contrario.

Esta empresa ha logrado que sus productos vegetales cubran ese algo lleno de sabor y diversión que podría faltarles a muchas personas concienciadas con el mundo vegetariano, o que no pueden comer carne por unas u otras razones, así como satisfacer la curiosidad de mucha gente respecto a esta clase de productos, garantizando la mejor calidad, sencillez y rapidez de preparación. Asimismo, la empresa se diferencia de sus competidores a través de la originalidad de sus productos, gracias a fabricarlos en Malasia.

La **visión** de la empresa es **internacional**, quiere acabar llegando a todas las partes del mundo en que aún hay un segmento de la población que comparte sus ideas y se siente insatisfecho con el mercado local. De paso, la empresa quiere que la gente se vaya familiarizando con su marca y con sus productos poco a poco, para así llegar a ser líderes en el mercado de productos vegetales substitutivos de la carne.

En cuanto a los **objetivos**, el objetivo más cercano e imperante es el de **internacionalizarse**, para conseguir una serie de logros, como reducir los costes de transacción, hacerse con una nueva cartera de clientes, disminuir el riesgo global de la empresa, o cubrir una demanda externa insatisfecha, como se explicará más elaboradamente en el apartado seis. La empresa quiere además **generar curiosidad** con sus originales productos, y **satisfacción** cuando la gente los pruebe.

Una de las **estrategias** en que se basa la empresa es en la publicidad boca a boca, pretendiendo que surta efecto y que gente que no estaba interesada en este sector alimenticio lo empiece a estar cada vez más.

2.3.- Alimentación de calidad y sostenible para Divina Teresa

Divina Teresa aboga por un tipo de alimentación de calidad, usando materias primas de alta gama, algunas de ellas imposibles de encontrar en Europa de forma natural, como el konjac, una planta

tropical muy nutritiva y propia del sudeste asiático, a la que pueden acceder gracias a tener una planta productiva en Malasia.

Asimismo, la empresa busca la sostenibilidad medioambiental y el bienestar animal y humano. Por eso mismo no quiere saber nada de transgénicos, de pescados, de productos cárnicos, y en la mayor parte de ocasiones, tampoco usa productos derivados de animales, como suero lácteo, aunque sí los emplea en cuatro de ellos (*Mediterranean Spheres*, *Atlantic Fillets*, *Ocean Miracles* y *Ocean Treasure*).

Esta empresa desea contribuir a la sostenibilidad medioambiental impulsando la reducción del consumo de carne en aras de una dieta más basada en los productos vegetales, y por eso apoya iniciativas como la de Meatless Mondays nacida Estados Unidos y apoyada por entidades como la World Cancer Research Foundation, que ha conseguido que en muchas escuelas e instituciones los lunes sólo se sirvan comidas vegetarianas para ir concienciando a la población acerca de la necesidad de cambiar nuestra alimentación para cambiar el mundo.

2.4.- Acerca de los productos y servicios ofrecidos

Los productos alimenticios que Divina Teresa hace llegar a sus clientes varían en rangos que siguen un etiquetaje basado en los cinco elementos. Así pues, están los productos de “tierra”, como forma de sustitución de carne de animales terrestres; los del “aire”, su contrapartida de animales aéreos; los “del mar”, con sabor a mar proporcionado por algas; y los de “fuego”. Con este pequeño juego terminológico, la compañía diferencia sus productos de los productos animales, de forma que sea obvio que son diferentes, pues no hay explotación ni crueldad, si bien el sabor y la textura pretende acercar los sentidos del consumidor a aquellos otros.

En total, cuenta con 26 productos diferentes pertenecientes a las cuatro categorías antes mencionadas. Los 26 productos tienen el certificado Halal, que permite a aquellos que rindan culto al Islam poder comerlos; y tiene un certificado de la organización Moody International HACCP (Food Safety Management Systems), confirmando que cumple con los estándares alimenticios sanitarios de Malasia. Los 22 productos veganos (totalmente libre de derivados animales) que ofrece tienen además el sello de *The Vegan Society*, mientras que los cuatro que son sólo

vegetarianos (poseen suero lácteo en sus ingredientes) no tienen este sello.

2.4.1.- Relación calidad/precio.

En los archivos anexos se encuentra un catálogo con estos productos ofrecidos por Divina Teresa, en el cual se puede apreciar que todos los productos tienen una caducidad de dos años, vienen entre 36 y 40 paquetes de entre 300 y 400 gramos en cada una de las cajas distribuida a tiendas y restaurantes, las cuales además venden a los mismos a 10€/kg. Todos los productos están congelados, precisamente para evitar añadirles conservantes de ningún tipo. Una caja con 36 paquetes de American Burgers, de 400 gramos cada una, le cuesta a una tienda 144 €, mientras que un solo paquete le cuesta 4 €. Suelen venderlos a cerca de 6 € pero traen cuatro hamburguesas cada paquete, lo que no las hace extremadamente caras pero tampoco las deja en baratas; es decir que el precio es medio. Son productos para gente que además puede permitírselo, y prefiere gastar 6 € en cuatro hamburguesas que en varios paquetes de cereales y unas verduras.

Así pues, como ya se ha dicho, la calidad de los productos es alta, mientras que el precio es medio, por lo que la relación entre ambos sería de alto valor, como se puede comprobar al observar la tabla de Philip Kotler sobre las relaciones calidad/precio, en la figura abajo¹.

Relaciones calidad/precio

Calidad / Precio	Precio alto	Precio medio	Precio bajo
Calidad alta	Recompensa	Alto valor	Súper valor
Calidad media	Margen excesivo	Valor medio	Buen valor
Calidad baja	Robo	Falsa economía	Economía

Fuente: Kotler, Philip (2001). Dirección de Marketing. México D.F.: Pearson Educación.

2.4.2.- Estrategia genérica.

Las estrategias genéricas son aquéllas que hacen hincapié en la necesidad de relacionar la misión global de una empresa con las actividades de la misma sin entremezclarlo todo de forma caótica. Una estrategia genérica permite crear una ventaja competitiva posicionándose distintivamente, y

1

puede analizarse a través de un cuadro como el siguiente (Collis y Montgomery, 2007), que distingue entre una ventaja competitiva basado en costes bajos o bien en diferenciación, es decir de la cualidad de dar un valor superior y un mayor atractivo en cuanto a calidad y características que la competencia. También distingue entre un alcance competitivo, i. e., una segmentación de mercado, o diferentes sectores poblacionales divididos por características que los unen, amplía o reducida:

Ventaja competitiva	Costes bajos	Diferenciación
Alcance competitivo		
Amplio	Liderazgo en costes	Diferenciación
Reducido	Focalizado en el coste	Diferenciación focalizada

Fuente: Porter (1982: 60)

Teniendo en cuenta lo expresado en el apartado anterior, buen puede afirmarse que el coste del producto estaría en el medio, si bien más cercano a la diferenciación que a los costes bajos, mientras que el alcance competitivo sería más bien reducido. Por lo tanto, la estrategia genérica puede denominar de diferenciación focalizada.

3.- La internacionalización de la empresa

3.1.- Razones internas y externas para internacionalizarse.

A Divina Teresa le convendría internacionalizarse tanto por razones internas como por razones externas, que Navas y Guerras definen muy bien en su libro *La dirección estratégica de la empresa* (Navas y Guerras: 2002: 49, 523).

3.1.1.- Razones internas

En lo que concierne a las razones internas, podrían aumentar su nivel de deslocalización, si bien en

este sentido ya están deslocalizados en Malasia, donde además están internacionalizados para obtener un recurso valiosísimo, que se trata del know-how de los productos que elaboran.

La obtención del tamaño mínimo eficiente a través del aprovechamiento de economías de escala se trata una razón esencial para internacionalizarse. Al internacionalizarse aumentaría la cuota de mercado, y por lo tanto tendrían más demanda, lo que se traduciría en tener que aumentar la producción y en consecuencia aumentarían los beneficios. Esto incidiría también en la posibilidad de poder explotar los recursos excedentarios de su expansión.

Además, disminuiría el riesgo global de la empresa, ya que cuantas más filiales tuviesen, más repartido estaría, y por lo tanto menos sería, el riesgo de que una de las filiales fuese mal.

Asimismo, se reducirían los costes de transacción, tales como los de transportar las exportaciones, los de vigilancia, de garantía y de negociación.

Finalmente, podrían buscar nuevos activos estratégicos, como acceder a una nueva cartera de activos que debilitase a sus competidores. Como Divina Teresa está explotando un nuevo nicho de mercado, en los mercados occidentales sus productos están poco vistos y podrían arrasar con los productos de los competidores menos novedosos que ya aburren a muchos de los consumidores de los mismos.

3.1.2.- Razones externas

Por otra parte, en cuanto a las razones externas para internacionalizarse se encuentra, para empezar, la demanda externa insatisfecha que hay en diversos sitios, tal y como pasaba aquí con ese nicho, y aún sigue pasando hasta cierto punto, ya que es muy novedoso en los países no asiáticos.

La globalización de la industria, asimismo, empuja a las empresas a internacionalizarse para mantener y expandir su competitividad. En el caso a analizar, además, tiene las de ganar gracias a trabajar en un nicho de mercado.

Aún así, el hecho de que sea un nicho de mercado novedoso no quita que haya otros rivales en

mercados diferentes al suyo, pero internacionalizándose, Divina Teresa podría observar a estos rivales y aprender de ellos, para así copiar fórmulas estratégicas que le convinesen en su propia cultura de empresa.

Por otra parte, la empresa ya ha empezado a aprovecharse de los sistemas globales de distribución, de los cuales hace uso para vender sus productos por internet, y que le pueden ser útiles al internacionalizarse.

3.2.- Diagnóstico estratégico en el país de origen

3.2.1.- Análisis interno

En esta parte del plan se expondrá un análisis interno y externo para identificar fortalezas y debilidades en el mercado local, así como amenazas y oportunidades en el exterior. En cuanto al funcionamiento interno de la empresa, la actitud de la dirección es valorada positivamente como aventurera y arriesgada, lo que les ha servido para empezar su internacionalización mediante una joint-venture en Malasia. Por otra parte, se entrevé un miedo latente reflejado en el hecho de que no desearon concederme la oportunidad de entrevistarles con fines académicos y para su propio bien. Además, poseen facilidad para tomar decisiones, siendo un aliciente la experiencia del equipo directivo, que lleva desde los 90 investigando en la fabricación de los productos y posee experiencia internacional, lo cual supone una gran ventaja, a pesar de que como sociedad, Divina Teresa lleva poco tiempo funcionando.

Asimismo, el departamento de diseño goza de cierta capacidad de innovación y adaptación a las nuevas tendencias. Las cajas de productos son todas muy similares, de colores vivos y con fotos de los productos ya cocinados de forma elaborada, que convencen acerca de la alta calidad del producto que hay en el interior. A pesar de que no se trate de un diseño muy logrado, cumple con el objetivo de llamar la atención y atraer al cliente potencial.

De este análisis se pueden extraer varias fortalezas y debilidades, si bien algunos puntos se pueden encasillar bajo ambas etiquetas al mismo tiempo debido a su relatividad, es decir, al cambiante

papel que pueden desempeñar dependiendo del contexto. Así pues, el hecho de que la dirección actúe con desconfianza y el departamento comercial con rudeza de cara a clientes que desean conocer más sobre ellos, puede acarrear como debilidad la posibilidad de hacerles perder cuota de mercado y ganar en cambio mala publicidad de tipo boca a boca, la cual es mayoritaria, pues no hacen promociones ni se publicitan de otro modo. Sin embargo, también puede impulsar el surgimiento como fortaleza de la protección de datos ante la competencia, ya que si algún (potencial) empresario quiere espiar y copiar sus diversas estrategias no tendrá forma de hacerlo si no es mediante su propia investigación y conclusiones.

3.2.2.- Análisis externo

A continuación se tendrán en cuenta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en una dimensión macroeconómica.

3.2.2.1.- Fuerzas económicas.

En el plano económico, el Estado de origen, España, está sufriendo una crisis desalentada por una alta tasa de paro, que hace que mucha gente no pueda permitirse grandes cantidades de productos como los comercializados por Divina Teresa, no necesarios de por sí, si bien en este caso pueden actuar como base nutricional en una dieta de las características anteriormente citadas, si la persona que los consume posee un buen sueldo. El hecho de que esta situación económica posibilite la reducción de ventas de la compañía se convierte en una amenaza en el país de origen, en una debilidad que acarrea el hecho de estar en él, pero convierte al mismo tiempo en oportunidad y fortaleza el hecho de internacionalizarse a un país donde la situación económica sea otra.

3.2.2.2.- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

La filosofía de vida vegetariana es novedosa, como lo es el conocimiento del cambio climático y de otras amenazas naturales, o como lo es la concienciación cada vez más fuerte que la gente tiene para con los derechos humanos y animales. En una sociedad cada vez más igualitaria, el anti-especismo, o la doctrina que promulga que todas las especies animales tenemos el mismo derecho a vivir, se halla cada vez más extendida. Ahora bien, dada la novedosidad de esta revolución filosófica y

dietética, no es de extrañar que la gente joven y procedente de países democráticos esté más al tanto de la misma y más involucrada con la misma que la gente más anciana o que la gente procedente de países poco o no democráticos.

Por lo tanto, la tasa de natalidad decreciente de España, mientras la población adulta envejece con cada vez mayor longevidad crea una descompensación en los posibles consumidores de este tipo de productos.

Por otra parte, la fuerte afluencia migratoria de personas procedentes de regiones poco democráticas como América Latina o África tampoco convierte a la inmigración en España en un sector potencial a consumir estos productos.

El estilo de vida y las diferentes tradiciones gastronómicas españolas, en general bastante arraigadas al consumo de carne, pescado y marisco, tampoco parecen indicar un gran segmento de mercado de los productos aquí analizados.

Sin embargo, por motivos de responsabilidad social y de preocupación medioambiental, la población española está empezando a cambiar estos hábitos poco a poco, lo cual es una fortaleza. No obstante, mientras no los cambia más, y teniendo en cuenta los aspectos anteriores, todos ellos constituyentes de amenazas para Divina Teresa – The Veggie Company, y de debilidades para España como país de origen, convierten de nuevo a la internacionalización en una oportunidad y en una posible fortaleza.

3.2.2.3.- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

En este sentido, la empresa cuenta con muy pocos trabajadores, por lo que el aumento del salario mínimo no le supone un problema. En cuanto a sus trabajadores Malayos, la empresa guarda secreto, si bien sin duda el esfuerzo económico para pagarles es mucho menor de lo que sería si la planta estuviese aquí, ya que hay un PIB per cápita de \$10,381².

En cuanto a tarifas fiscales, en caso de internacionalizarse pagaría mucho menos llendo a otro

² Información extraída de la página web del Banco Mundial el 5 de Agosto de 2013: www.worldbank.org

Estado perteneciente a la Unión Europea que llendo a cualquier otro sitio, exceptuando paraísos fiscales. No obstante, los paraísos fiscales suelen ser pequeños y por tanto la cuota de mercado que podrían tener resulta ínfima.

3.2.2.4.- Fuerzas tecnológicas

En este sentido, la empresa no tiene ningún problema. En los años de investigación previos a conformarse como tal tuvo la oportunidad de descubrir nuevas tecnologías y conocedores de las mismas en Malasia, que le permiten conseguir el producto de gran calidad y diferenciado que vende. Este conocimiento tecnológico le confiere una ventaja competitiva en España pero que podría mantener en cualquier otro sitio dejando a un lado Asia, u otros sitios a los que ya ha llegado este mercado desde Asia, como Estados Unidos.

4.- Planificación de la estrategia internacional.

4.1.- El mercado vegetariano a nivel global.

En lo que toca a la globalización de los mercados y a los cambios estratégicos, es cierto que la estrategia internacional de Divina Teresa es muy global y realmente estratégica, y cuenta con unos factores de localización idóneos, gracias a poseer su planta productiva en Malasia. No obstante, en cuestión de ventas y beneficios podría ser mejorada muchísimo con una internacionalización de una filial efectuada de forma estratégica y con mucho cuidado.

Es por ello que continuar ampliando los mercados y alargando el ciclo de vida de los productos – fabricados en cantidades excesivas dado el estancamiento de los mercados en que ya se encuentran-, a través del proceso de internacionalización de la empresa, como estrategia para alcanzar una ventaja competitiva parece un objetivo acertado. Divina Teresa ya actúa en diferentes países: España y Malasia. No obstante, actúa exportando a través de la tecnología más avanzada (Sullivan, Daniels y Radebaugh, 2004), registrándose en páginas de internet tales como alibaba.com, pensada para proveedores taiwaneses, chinos y japoneses que deseen ser contactados por distribuidores potenciales de todo el mundo. Gracias a tener su planta productiva en Asia puede exportar desde

allí, aunque todavía no se atreva a directamente internacionalizarse a otro país asiático.

Radebaugh:

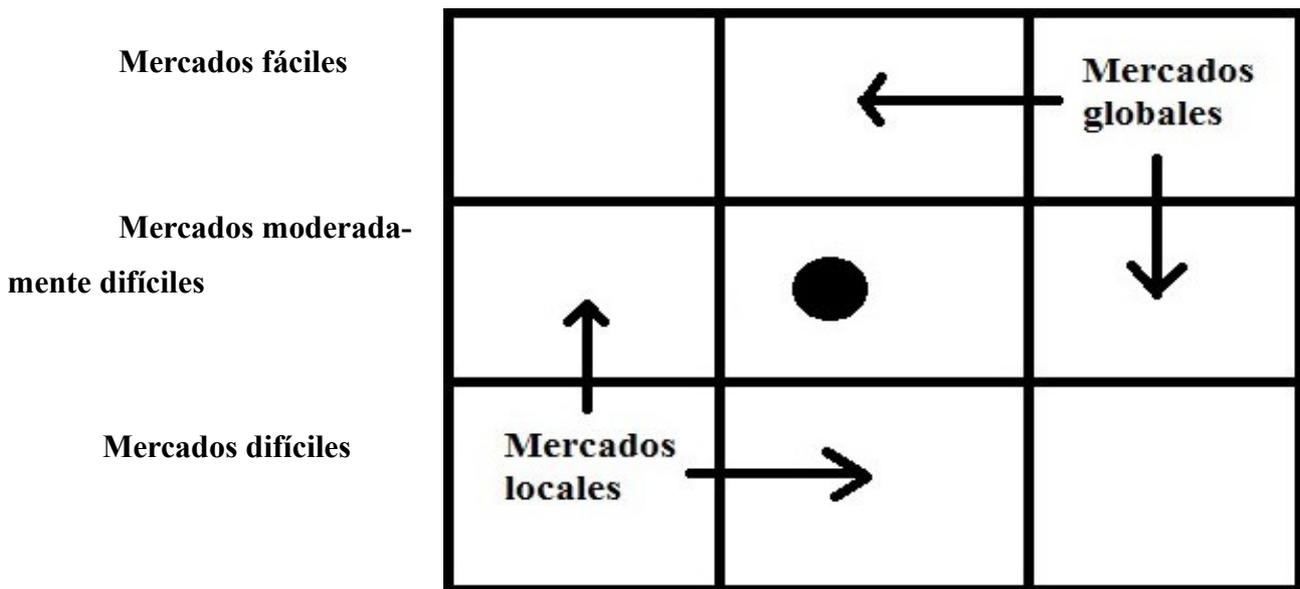
La industria de productos de base vegetal aptos para personas vegetarianas y para el resto de los mortales, como el tofu, no es una industria reciente a nivel mundial, pero sí en muchos mercados, sobre todo en los mercados europeo, ruso y de los países balcánicos. Por eso, por una parte es importante que Divina Teresa se siga internacionalizando hacia países donde la demanda es más alta y el riesgo menos elevado. Por otra parte en estos mercados hay mayores barreras de entrada, hay más amenazas y mayor concentración de rivales, así que en este sentido también sería una buena estrategia seguir entrando en mercados donde la industria es emergente, para así hacerse con las ventajas de ser los primeros, afianzar la imagen pionera de la empresa, la lealtad del cliente, aprovechando la curva del aprendizaje y de la experiencia, así como las ventajas de coste por ser innovadores y por suplir una demanda insatisfecha.

No por ello se debe olvidar el hecho de que la entrada en una industria emergente puede acarrear grandes costes y riesgos, como Porter explica (Porter, 1982, 247-248), ya que cuando la industria crezca puede crecer la competencia, si bien para ello pueden tener preparadas nuevas y fortificadas barreras de entrada. Abrir el mercado puede salir muy caro, pero a este respecto ayudará la curva de la experiencia; y los avances tecnológicos podrían sobrepasarles, si no tratan de posicionarse como líderes en la tecnología del tipo de productos que fabrican. Además, en caso de internacionalizarse en uno de estos mercados de industria vegetariana emergente, la observación de las pautas del consumidor, el aumento de los niveles de flexibilidad y el establecimiento de una política financiera estricta, les servirá para sentar las bases prácticas de lucha contra el riesgo.

Solberg (1991:13) afirma que los factores de globalización de los mercados son la estructura de la oferta, que viene determinada por la estructura competitiva (número de competidores, tamaño de los mismos, uso de economías de escala en la fabricación pero también en el marketing y el I+D) y por la especialización de la industria, que puede ser más generalizada o más especializada; así como la accesibilidad al mercado, la cual por su parte caracteriza a los mercados por ser más cerrados o más abiertos dependiendo de las barreras de entrada a los mismos, o por ser más homogéneos o más heterogéneos en similitud dependiendo de las pautas de la demanda. De esta forma, estos factores influyen en el grado de globalidad de la industria.

La industria alimenticia tan especializada a la que pertenece Divina Teresa, se caracteriza por contar con pocos competidores pero de tamaño relativamente grande, y con cierta similitud entre los distintos mercados. En el siguiente cuadro ideado por Solberg (1991, 13) se puede ver cómo esta industria se encuentra en un lugar un poco intermedio, donde marca el círculo negro. Se trata de un mercado de accesibilidad moderadamente difícil, y de oferta moderadamente regional, ya que extracontinentalmente, el número de competidores crece, así como también aumentan las barreras de entrada y la heterogeneidad del mercado. Estos datos dejan entrever por dónde deberían ir los tiros en lo que se refiere a la internacionalización de Divina Teresa. Es decir, habría que actuar con cautela pero teniendo en cuenta que no deja de tratarse de un mercado potencialmente global, ya que si se homogeneizan un poco más las pautas de comportamiento de los consumidores, por ejemplo ofreciéndole un producto más similar a aquellos más consumidos en su mercado, se convertirá en un mercado global.

Nivel de globalidad de la industria:



Estructura de la oferta

Fuente: Solberg, C.A. (1991): "Respuesta al reto de la globalización." Información Comercial Española, nº 691, pág. 13.

4.2.- Estrategia internacional

Según Porter, los factores determinantes de la competitividad de la empresa en el plano internacional son la concentración o configuración y la coordinación de las diferentes actividades que conforman la cadena de valor. Como se ha explicado antes, la concentración se trata de la localización de cada una de las actividades de la cadena de valor en diferentes lugares del mundo, mientras que la coordinación hace referencia a la ejecución del control de esas actividades, o en otras palabras, al grado de autonomía que es conferida a la hora de realizar las actividades de la cadena de valor, de forma que una unidad de negocio sea independiente del resto (baja coordinación) o no, y la dirijan bajo el mismo sistema que a las otras (alta coordinación).



Fuente: Porter M. (1988): "La competencia en las industrias globales", Información comercial española, nº 658, págs. 71-100, pág. 79.

En el caso de Divina Teresa-The Veggie Company, la localización de la fabricación de los productos, del procesado de las materias primas, se encuentra en Malasia; mientras que las actividades de mayor valor añadido (diseño, marketing) se localizan en Vigo. De esta forma, la configuración es ligeramente dispersa pero tendiendo a más concentrada mientras que la coordinación es alta. Así pues, la estrategia internacional que lleva la compañía se trata de una estrategia global pura, ya que hay una coordinación y una configuración absolutas de las actividades, siendo el producto idéntico en todas partes, y exportando desde Vigo el producto final a otros sitios diferentes. Si ahora implementasen una estrategia de internacionalización, se podrían

ahorrar importantes costes de transacción que provocarían un ahorro esencial para la compañía.

Internacionalmente, Divina Teresa está presente en el mercado B2B de Alibaba, accesible desde la página web <http://www.alibaba.net>, y donde diferentes proveedores de todo el mundo ofrecen sus productos a otras empresas en lo que se llaman operaciones Business to Business, de empresa a empresa. No obstante, esta estrategia es parecida a la exportación, ya que no la empresa no está presente físicamente en ninguno de los sitios en que hay demandantes, y tiene que enviar sus productos por medios de exportación habituales. Normalmente transportan sus productos por mar, y cuando llegan a tierra lo hacen por camión.

Asimismo, están realizando avances para que todo el mundo pueda comprar sus productos por catálogo a través de su página web: <http://www.divinateresa.com>. Tanto el catálogo como la página web ya están disponibles en diferentes lenguas: español, inglés, portugués y alemán.

4.3.- Formas de entrada en los mercados internacionales.

Sin embargo, ¿qué **estrategias de entrada en los mercados internacionales** puede emplear Divina Teresa, que no sea la de la exportación, pues ya la emplea en la actualidad? Pues bien, puede entrar, por una parte a través de licencias y de franquicias. Éstas entablarían menos costes y riesgos, claro que son estrategias que limitan e inhabilitan el control y el aprendizaje respectivamente.

Por otra parte, podría entrar a través de alianzas estratégicas, juntándose a otra empresa. Esto ya lo ha hecho en Malasia con the Veggie Company, para acceder al conocimiento del socio local, para repartir costes y beneficios y para ser aceptados políticamente. Si volviesen a realizar una joint venture tal vez no les convendría a la hora de repartir costes y beneficios, a pesar de que por otra parte ya se tiene experiencia en ese campo, lo cual es una ventaja.

Finalmente, podría entrar directamente a través de una subsidiaria propia, haciendo una inversión extranjera directa, con la que se beneficiarían haciéndose con el pleno control y podrían porteger su know-how. El riesgo y los costes de esta estrategia son mucho mayores, claro que permitiría continuar una coordinación estratégica global y aprovechar ventajas de costes. Asimismo, si se

internacionalizase a un país asiático, disminuiría el riesgo que provoca el desconocimiento del mercado, ya que en este caso si que se conocería, o al menos sería más cercano a él, e incluso comprando una empresa establecida allí, podría sacar partido de su unión con Malasia. No obstante, a esto volveremos en el próximo capítulo.

4.4.- ¿Concentración o diversificación?

Antes de pasar a realizar el estudio de mercado, resulta útil plantearse estratégicamente el número de mercados a los que se va a acudir. Se trata de decidir si situarse en un número reducido de mercados (concentración), o bien en un número mayor de mercados, siempre con la idea de conseguir la mayor cuota de mercado y el mayor volumen de ventas para crear valor y por tanto rentabilidad.

Antes de nada, estaría bien definir las ventajas y desventajas de ambas estrategias. En la concentración (ICEX, 2005, 85), se puede llegar a conocer más los mercados elegidos, ya que en la diversificación hay que conseguir muchísima información y se acaba volviendo más general. No obstante, esto incide por su parte en que se puedan comparar los mercados mundiales.

Además, la concentración permite ofrecer un producto más adaptado a esos países, y más diferenciado, si bien crea una dependencia a un número reducido de mercados que la diversificación libera. Así y todo, la concentración permite reducir en gastos de logística y administración, mientras que estos incrementan con la diversificación. Al reducir esos gastos, puede dirigirse más capital a promocionar y publicitar la compañía, y también se puede controlar mejor a los clientes, por ser menor el número y poder conocerlos mejor. Sin embargo, eso no quita que en la estrategia de diversificación se puedan aprovechar algunas oportunidades en precios, y se evite el enfrentamiento directo con los rivales más cercanos.

El número de mercados por el que decantarse depende del sector al que se dedica la empresa, de su experiencia internacional y de su disponibilidad de recursos (ICEX, 2005, 86). Por tanto, teniendo estas ventajas y desventajas en cuenta, así como el formato de empresa de Divina Teresa, de menos de 10 trabajadores y capital de 10,000.00 €, que trabaja en un sector focalizado, con recursos

escasos de los que se abastece en Malasia; parece más adecuado para ella poder internacionalizarse poco a poco, en un número más reducido de mercados, para no tener que realizar una gran inversión para la cual todavía no posee suficientes recursos. Así pues, a lo sumo debería internacionalizarse a dos mercados en un corto período, e idealmente podría internacionalizarse a un solo mercado que le fuese muy favorable y le permitiese crecer y seguirse expandiendo como lo está haciendo en tan poco tiempo.

5.- Estudio de mercado.

Un estudio de mercado puede adquirirse, pagando o buscando en páginas y entidades de organismos oficiales, puede ser encargado a una multinacional, puede encargarse a una consultora del país de destino cuando este ya se tiene claro, o puede hacerse directamente en el departamento de comercio exterior de la empresa interesada en el mismo. En este trabajo se realizará motu proprio, personificando al departamento de comercio exterior, por otra parte inexistente, de la empresa Divina Teresa – The Veggie Company.

Las ventajas de realizarlo de forma interna residen en que de esta forma se aumenta el nivel de conocimiento, de control y de seguridad del proceso de investigación; la motivación para realizarlo aumenta también mientras que el coste disminuye.

Por otra parte si el estudio se encargase a un organismo externo aumentaría la objetividad y la profesionalidad y la agilidad de la investigación, mientras que mejoraría la información sobre la competencia.

Para este estudio de mercado se van a tener en cuenta diferentes elementos con el fin de no restarle eficacia ni objetividad. Así pues, se hará un análisis general primero mientras que luego se ponderará la relatividad de cada proceso y de cada paso, adaptándolo país a país con respecto a las necesidades de la empresa.

5.1.- Pre-selección de mercados.

Para llevar a cabo la elaboración de un plan de mercado internacional hay que seguir unos pasos estructurados. Sin embargo, el orden de los pasos e incluso los pasos en concreto cambian dependiendo del autor y la teoría.

Para empezar, habrá que preseleccionar una serie realista de países cuyos mercados parezcan más conveniente que los de los demás, utilizando criterios adecuados para eliminar o escoger unos u otros. ¿Cuántos elegir? Según el ICEX, una empresa con escasa experiencia profesional debería “analizar en profundidad dos o tres países al año” (ICEX, 2005, 88), mientras que una multinacional deberá además mantener actualizada la información de aquellos en que está presente.

Es por eso que, como Divina Teresa tiene alguna experiencia internacional pero no es muy considerable, para este estudio nos conformaremos con analizar cuatro de una mayor selección de países convincentes, ya que nos hemos decantado por seguir una estrategia de concentración.

Empezando, por tanto, por este primer paso de preselección de los mercados más favorables, se ha realizado una *Desk Research* inicial, una “investigación de gabinete” a través de fuentes de información secundarias.

Como se acaba de explicar, para realizar la preselección de países a los que sería interesante internacionalizarse, es preciso analizar en dónde está aumentando la demanda de comida vegetariana. En un primer paso de acercamiento informal, la fuente secundaria elegida para buscar incremento en la demanda popular ha sido periodística. Así pues, buscando en periódicos digitales de todo el mundo nos hemos encontrado con que la demanda ha aumentado mucho en India, Sri Lanka (artículo del 25 de Mayo de 2013 del Daily News de Sri Lanka), Hong Kong, China, Japón, Bélgica, Alemania, Austria, EE.UU. y Reino Unido.

Esta serie de países es demasiado larga, por lo que habrá que eliminar algunos. Para ello, es necesario elegir unos criterios de pre-selección adecuados a las necesidades de la empresa. De acuerdo con el ICEX, el primer criterio de pre-selección a tener en cuenta debería ser el potencial de cada mercado, es decir, su capacidad para consumir productos y servicios internacionales. Aquí entran en juego el nivel y calidad de vida, la situación económica, el desarrollo, y la demanda local del producto del tipo de productos en general, de que la empresa dispone y que piensa

internacionalizar. También importa la perspectiva de crecimiento, el volumen de importaciones y las importaciones españolas. El segundo criterio sería el de la accesibilidad, es decir, la situación geográfica, los factores socioculturales, las barreras arancelarias y contingentes, así como las no arancelarias; mientras que el tercer y último criterio trataría el tema de la seguridad en las transacciones.

5.1.1.- Accesibilidad

No obstante, aquí ha decidido enfocarse la pre-selección de otra forma. En primer lugar se han cuestionado las ventajas de la propia empresa a la hora de comunicarse lingüísticamente, sus relaciones en el exterior y sus experiencias internacionales. En este sentido se puede observar que en la empresa se habla inglés, se tiene experiencia internacional en Asia y contactos en la misma.

Ahora bien, aún teniendo contactos y experiencia internacional en Asia, tal vez resultase un poco arriesgado seguirse internacionalizando allí, por motivos de lejanía geográfica, ya que cuanto más se aleja el mercado, más aumentan los costes de transporte, lo cual no favorece la competitividad, especialmente en bienes de consumo.

Asimismo, a pesar de que los productos que comercializa Divina Teresa son originales de y habituales en Oriente, esta situación no es uniforme en toda Asia, ya que en la India, a pesar de que la distancia lingüística es menor puesto que el inglés es una de las lenguas oficiales, se consumen más materias primas que productos vegetales procesados, debido a que las materias primas son más baratas y hay un gran porcentaje de gente en el rural que vive del autoabastecimiento, y también hay un gran porcentaje de gente pobre, el 25,7% de la población en áreas rurales y el 13,7% en áreas urbanas, sumando en total 216,5 millones de personas.

Este criterio de lejanía o proximidad cultural, lingüística y estrictamente espacial, dejaría la lista de países anteriormente nombrada modificada, de modo que sólo permanecerían en ella Bélgica, Alemania, Austria, EE.UU. y Reino Unido. Aunque la lengua de Estados Unidos es conocida por el equipo empresarial, éste sería el país que más a desmano quedaría. No sólo eso, aunque hemos dicho que la demanda ha crecido allí, la oferta del tipo de productos que comercializa Divina Teresa es enorme, y los productos procesados asiáticos de este tipo ya llegaron allí mucho antes que a

Europa. Además, en Estados Unidos hay aranceles que encarecen y limitan el acceso a su mercado, aunque hayan quedado reducidos en los últimos años, pero juntando unos y otros motivos, también será descartado de inmediato.

En resumidas cuentas, con relación a la situación geográfica, la distancia física, los sistemas de transporte y facilidades de almacenamiento entre países miembros de la Unión Europea son menores que fuera de ella. También en la dimensión sociocultural están más unidos, lo que hace posible que el producto sea adaptado más fácilmente. De hecho sólo se tendrían que hacer camios ínfimos en los paquetes de los productos para comercializarlos en cualquiera de los países finalistas.

Finalmente, en lo que se refiere a barreras arancelarias, contingentes y barreras no arancelarias, entre países de la Unión Europea se han eliminado todos y cada uno de ellos, por lo que no cabe duda de que parece una buena decisión el que la empresa analizada, que es pequeña y por lo tanto debe tener mucha precaución para que todo le salga bien, se internacionalice dentro de la Unión Europea, a uno de los cuatro países señalados.

5.1.2.- Potencial de mercado

Siguiendo con el análisis de potencial de mercado, hay que tener presente que aunque la demanda de productos vegetales haya aumentado en Asia, aquí no se trata de un nicho de mercado sin explotar, sino que por el contrario, desde allí proveen a Occidente lo que para Occidente sí que son productos novedosos.

Por tanto, sólo quedarían cuatro países europeos en la lista de pre-seleccionados. Para estudiar con objetividad el potencial de mercado, el manual del ICEX recomienda fijarse en datos básicos, perspectivas de crecimiento, volumen de importación, así como exportaciones españolas, así que seguidamente se va a elaborar una tabla en la que se puedan apreciar y comparar dichos datos, en US\$, extraídos del Banco Mundial, del CIA World Factbook y las importaciones españolas de atlas.media.mit.edu. Todos los datos son de 2012, excepto los de asterisco, que son de 2011.

Países:	Alemania	Austria	Bélgica	Reino Unido
PIB	3,399,588,583,183	399,649,131,197	483,709,179,738	2,435,173,775,671

Renta per cápita	41,51	47,23	43,41	38,51
Población	81,889,839	8,462,446	11,142,157	63,227,526
Desempleo	5.9%	4.1%	7.1%	7.8%
Inflación	2.0%	2.5%	2.8%	2.8%
Volumen de importaciones	1.222 trillones	163.2 mil millones	322 mil millones	642.6 mil millones
Exportaciones españolas	Es el segundo importador de comida y bebida española del mundo. El 10.95% de las exportaciones españolas van a Alemania.	Austria recibe el 0.95% de las exportaciones españolas.	España es el exportador undécimo de Bélgica*, mientras que el 3.37% de las exportaciones españolas van a Bélgica y a Luxemburgo.	El 6.50% de las exportaciones españolas van a parar a Reino Unido.

Al baremar la cantidad de exportaciones españolas a los países pre-seleccionados, vemos que quien ganaría sería Alemania, recibiendo un 10, 95% del total de las mismas, y que además importa gran cantidad de materias primas vegetales, según el artículo “Germany Ranks Second Worldwide in Imports of Spanish Food and Beverage” del ICEX³.

Sin embargo, si pasamos a centrarnos en el volumen de exportaciones de productos similares en España, no nos queda sino darnos cuenta de directamente no hay, puesto que la competencia en nuestro mercado es básicamente extranjera, no hay nada exactamente parecido a lo que hacen ellos hecho en España, de hecho la propia Divina Teresa The Veggie Company produce en Malasia. Es por eso que no hay exportaciones de estos productos vegetales de comida rápida sustitutivos de la carne procedentes de España en ningún sitio. Hay productos parecidos, pero más tradicionales, no tan rompedores ni de hecho tan procesados.

5.1.3.- Seguridad.

Para contribuir a que la internacionalización al país de destino sea segura, hay que confirmar que

³ Kamenecka, Samara (2011). “Germany Ranks Second Worldwide in Imports of Spanish Food and Beverage”. *Foods from Spain*. <http://www.foodsfromspain.com>

ese país concede seguridad a la hora de realizar transacciones monetarias, y que cuenta con herramientas de cobertura de las mismas que sean competitivas. Del mismo modo, hay que asegurar que las inversiones no correrán riesgo de nacionalización, confiscación, o que se romperán a la ligera los convenios de protección de inversiones vigentes.

En el caso de Alemania, Austria, Bélgica y Reino Unido, ninguno de estos Estados tienen mayor problema en cuanto a seguridad de transacciones, a seguridad en las inversiones, movilidad de capitales, pérdidas de valor del euro (que también afectarían a la empresa en España, por otra parte) o de la libra, o bien cambios en la normativa de repatriación de beneficios.

5.2.- Investigación en profundidad de mercados.

El siguiente paso a llevar a cabo, explica el ICEX, sería la investigación en profundidad de los países preseleccionados. Para realizarla, es necesario examinar en profundidad dimensiones tales como la demanda, la competencia, los canales de distribución, y los precios. Por lo tanto, nos hallamos ante lo que sería una *field research*, una investigación de campo, en contraste a la *desk research* anteriormente ejecutada.

Unas efectivas prácticas para proceder a realizar esta investigación se encuadrarían en el marco de una visita a los países preseleccionados, por ejemplo, a través de una misión comercial organizada por una cámara de comercio o por una asociación de exportadores. En las ferias internacionales se puede entrar en contacto con posibles interesados en los productos de la empresa en que se trabaja, o con la oferta de los rivales, ya se traten de nacionales del lugar o de competidores extranjeros. De esta forma, se puede establecer un análisis comparativo entre el precio y la calidad del producto que la empresa comercializa y el precio y la calidad de los productos ya comercializados allí. Se trata, por lo tanto, de una buena forma de empezar a conocer un mercado.

En este caso no se asistirá a una feria internacional para hacer promoción comercial de Divina Teresa – The Veggie Company, pero sí que se van a analizar los puntos clave para que la investigación sea fiable. Así y todo, a la empresa sí le convendría asistir a ellas para darse a conocer y realizar contactos de interés comercial.

5.2.1.- Demanda en los mercados pre-seleccionados

En este primer paso atenderemos a los elementos que aconseja el manual del ICEX (2003, 90).

Segmentos/nichos de mercado: para el presente caso no nos importa cuáles sean todos los nichos de mercado de los países pre-seleccionados, sino si el de los vegetales procesados substitutivos de los productos derivados de animales es un nicho de mercado. Efectivamente, en los cuatro países lo es. En Reino Unido, el mercado vegetariano ha crecido de £333millones en 1996 a £786.5millones en 2011⁴. A pesar de esto, el crecimiento se redujo un poco en 2009/2010, pero luego se aceleró más. Además, de 2005 a 2011 se ha observado una mayor demanda de productos vegetariados congelados que de aquéllos que se conservan de forma refrigerada, lo cual favorecería a los productos de Divina Teresa, cuya conservación se da en el congelador⁵.

Asimismo, de acuerdo con un artículo⁶ de Anna-Louise Taylor publicado en la BBC 3.9 millones de personas en Reino Unido se declararon principalmente vegetarianas en 2012, aunque también consumiesen pescado, y 1.9 millones se declararon completamente vegetarianas. No obstante, según estudios de la European Vegetarian Society, 3,600,000 personas son vegetarianas en Gran Bretaña, mientras que 31 millones de personas se alimentan de forma vegetariana la mayor parte del tiempo. Toda esa gente sería consumidora muy potencial de los productos de Divina Teresa si ésta estuviese allí. Cada vez hay más semi-vegetarianos en Reino Unido, y cada vez más gente está abierta a probar substitutos de la carne vegetales y a no comer carne siempre.

En el caso de Bélgica, también ha aumentado la demanda y además cuenta con la primera ciudad del mundo que puso un día vegetariano semanal de forma oficial⁷, si bien su mercado vegetariano es mucho más pequeño que el de Reino Unido.

En cuanto a Alemania, según la European Vegetarian Society, 7.380,000,000 personas son vegetarianas. Asimismo, el gobierno de Manitoba, en Canadá, ha puesto de relieve en un informe de análisis de mercado de 2010 que los productos aptos para vegetarianos como los que fabrica Divina

4 Datos extraídos de la página web de la *Vegetarian Society*: www.vegsoc.com [consulta: 8 Octubre 2013].

5 Datos extraídos de <http://www.keynote.co.uk/> [consulta: 5 Agosto 2013].

6 <http://www.bbc.co.uk/food/0/19294585> [consulta: 10 Agosto 2013].

7 <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/8046970.stm> [consulta: 7 Agosto 2013].

Teresa son una oportunidad de negocio en el mercado alemán, ya que ha habido un boom de vegetarianismo en el Estado: “Current Opportunities in the German Marketplace”.

Healthy Options: Vegetarian foods (vegetarian packaged foods, meat substitutes, soy based meats⁸.)

Finalmente, en Austria, según un estudio⁹ del Institute for Empirical Social Studies (IFES), sobre el 9% de la población sigue una dieta vegetariana en el año presente de 2013, en comparación con el 3% de la población que exponía en 2005 la Sociedad de Veganos de Austria (VGÖ). Por tanto, 761620 austriacos no consumen carne en Austria, y serían potenciales compradores de estos productos.

Motivaciones y hábitos de compra: Este punto está muy unido al anterior. Las motivaciones que llevan a la población a demandar más comida vegetariana se encuentran en principios morales con respecto a la creencia de que los animales tienen de derecho a vivir, así como también se encuentran en el rechazo de los problemas medioambientales derivados de alimentar a animales criados para el consumo humano. Asimismo, mucha gente está cada vez más concienciada con comer más alimentos vegetales por la última razón, y también por cuestiones de salud, colesterol, creencias religiosas que les impiden comer carne,... en estos casos los hábitos de compra van tienden hacia los productos clasificados por el Gobierno de Manitoba, Canadá, en el artículo anteriormente mencionado, i. e., desde substitutos de la carne hasta “carnes de soja”, pasando por platos vegetarianos empaquetados o precocinados.

Además, después de algunos escándalos en la industria de la carne, como los del engaño sobre carne de caballo que era vendida como si no lo fuese, un cierto porcentaje poblacional ha reducido su consumo de carne y se ha decantado más por los vegetales, por ejemplo en Reino Unido, donde el 30 por ciento de los encuestados para un artículo del periódico The Guardian así lo afirmó¹⁰.

Sin embargo, esto no es así solamente en Reino Unido. El que cada vez haya más consumidores de

8 Agriculture and Agri-Food Canada. Market Analysis Report. Germany. Health and Environmental Trends. http://www.gov.mb.ca/agriculture/statistics/agri-food/germany_health_environment_en.pdf [consulta: 07 Agosto 2013]

9 <http://www.hortoinfo.es/index.php/component/content/article/99-catqueponemos/2021-vegetarianos-austria-08-10> [consulta: 6 Octubre 2013]

10 <http://www.theguardian.com/uk/2013/mar/13/shopping-habits-horsemeat-scandal-survey> [consulta: 10 Octubre 2013]

“carnes vegetales” y este tipo de productos es un hecho fehaciente que está directamente relacionado con las motivaciones que llevan a cambiar los hábitos de compra de los compradores.

Adaptación del producto: los productos de Divina Teresa – The Veggie Company son novedosos pero se parecen a los de otros famosos y demandados en los cuatro países, tanto en sabor como en apariencia. En visitas a estos países tuve la oportunidad de comprobar que así era, aunque en aquellos momentos no estuviese investigando el caso. Por eso mismo, en ese sentido no habría que adaptar los productos. Además, tienen sabores mediterráneos así como asiáticos que suelen gustar a los consumidores de este tipo de productos.

En lo tocante al diseño de las cajas, su logo con una cabeza de mujer decorada con un sombrero de frutas y hortalizas coloridas en el lado izquierdo, precediendo el nombre de la compañía; fotografías sugerentes y atractivas de los productos ya cocinados y adornados a la derecha; y el fondo de la caja de colores rojo vivo para los productos de “tierra”, azul claro para aquéllos con sabor a “mar”, rosa fucsia para los de “aire” y verde vivo para los de “fuego”; tampoco parece que vayan a desentonar en ninguno de estos mercados. De hecho, las cajas de Fry's, un competidor de este sector muy fuerte en Europa, Sudáfrica y en América, son de color verde chillón, con un logo rojo vivo y mostrando fotografías igualmente sugerentes de sus productos.

Por otra parte, como ya se ha dicho, las cajas tienen el sello Halal Malaysia. Si la compañía no ha creído necesario adaptar el sello Halal a España al traer los productos a España, probablemente también prescindirá de la garantía Halal de Reino Unido, ya que el término hacer acredita que se cumplen las prácticas permitidas por la religión musulmana, en el presente caso en materia alimenticia, y la permisividad de estas prácticas musulmanas no cambian dependiendo del país, sino que son iguales para todos.

Lo que sí habría que cambiar sería el idioma, puesto que la información aparece en español y en inglés. Así pues, de internacionalizarse a Reino Unido sólo habría que quitar las instrucciones en Español, dejarlas en Inglés y cambiar o centrar un poco el formato de texto para que solamente en inglés la información abarcara la caja entera. Hay algunas partes de la información que solamente está en inglés, por lo que no habría que hacerles nada. En cambio, en el caso de que el mercado seleccionado fuese uno de los tres restantes, habría que traducir la información en español al idioma

pertinente según el país elegido.

El sello de Moody International y el de la Vegan Society que llevan los productos 100% veganos no hay que adaptarlos dependiendo del país, y sólo están en inglés puesto que son internacionales.

Valoración del *made in*: Por una parte podríamos pensar que para el caso de Divina Teresa no hay que analizar el valor que se le confiere al *made in Spain* en los mercados pre-seleccionados, sino el valor que se le otorga al *made in Malaysia* en los mismos.

No obstante, en un dorso de los paquetes aparece una pequeña presentación de la empresa en inglés. Una de las líneas reza “This project was wholly conceived, created and developed in Spain.” Esta expresión de sinceridad junto con el nombre Divina Teresa, y la explicación bien clara en su página web de que se trata una marca Española deja bien claro que la empresa quiere que se le identifique con España, a pesar de que fabrica sus productos en Malasia.

Además, debido a la deslocalización motivada por la globalización de los factores de producción, por la diferencia salarial y por la presencia de materias primas en las diferentes partes del mundo no hace tan sorprendente que una marca española fabrique sus productos en Malasia.

Si pensamos por tanto en la valoración estricta del *made in Spain* en estos países, puede que con la crisis económica actual, la alta tasa de paro, los escándalos de corrupción política y de políticas públicas duras para con la población pero no para con los dirigentes no dejen en muy buen lugar la percepción del *made in Spain* en general. Sin embargo, el que la compañía se moleste en fabricar en Malasia indica que se preocupan porque sus alimentos sean especiales. Además, la gastronomía del Estado español no tiene mala fama en el extranjero, sino que por el contrario, está bien valorada. Asimismo, en los nombres de algunos productos, como los *Mediterranea Minced Bits*, se apela a la gastronomía mediterránea, tan bien apreciada en todo el mundo por su sabor exquisito y por su saludabilidad. No obstante, todos los nombres de productos así como la mayor parte de la información está escrita en inglés, para favorecer la buena internacionalización del producto.

Asimismo, las American Burgers y los Kentucky Fried Strips hacen referencia a la cocina americana, mientras que el japonés tofu se acerca a este último. Así pues, la compañía parece

buscar que no se la pueda encasillar fácilmente sino que, de modo opuesto, semeja buscar que se la considere lo más internacionalista posible, buscando sabores y texturas diferentes y usando el inglés continuamente.

5.2.2.- Competencia

Fabricantes locales: La siguiente es una lista de productores locales de Reino Unido de productos muy similares: Cauldron Foods Ltd., desde 1981; Dalepak, desde 1976, la primera compañía del mundo en fabricar hamburguesas congeladas a base de vegetales; Goodlife Foods Ltd., desde 1980; Kerry Ingredients, manufacturera de proteínas y salsas vegetales desde los 70; Linda McCartney, desde 1991; Quorn es una conocida marca creada por The Marlow Foods Company, pionera en incorporar proteína vegetal extraída de setas en sus productos; Redwood Wholefood Company, que exporta a 18 países diferentes y ha ganado diferentes premios éticos; The Solae Company, desde 2003; Tivall, desde 1986 y con su base productiva en Israel; y Soyfoods Ltd.

En Bélgica hay quien produce sus propias hamburguesas vegetales, como la cadena de restaurantes Exki, pero aparte de ese y otros restaurantes, este tipo de productos suelen ser importados.

En Austria también las cadenas de restauración Formosa y The Loving Hut, tienen sus propios productos. Formosa comercializa los que fabrica y también fabrica otros que vienen desde Taiwán sin más información que la estrictamente nutricional.

Productos de importación: Desde Reino Unido se importan productos muy similares de fabricantes como estos: Fry's, de Sudáfrica; Tofutti Brands Inc., de Estados Unidos; Vegusto, de Suecia, y Iezeress, de Rumanía.

De los restantes países se importan los mismos que se importan de Reino Unido, así como otros que se producen allí, véase Redwood Wholefood Company.

Características de la oferta e imagen de posicionamiento de los competidores: La oferta de productores en Reino Unido es extensiva y conocida en el mercado, si bien todos los productos son

bien conocidos y nunca está de más que entre competidores nuevos en el mercado. En el caso de los otros tres, la oferta no es tan amplia pero tiene mucha demanda. El patrón belga esta si cabe más enfocado a comer de forma sana, decantándose por materias primas sin procesar, que ellos mismos cocinan en sus restaurantes y empresas de catering. Sin embargo, con alemania y Austria no sucede lo mismo. No tienen tanta oferta, aunque los rivales son cada vez más grandes y están bien establecidos en el mercado.

5.2.3.- Canales de distribución

Los canales de distribución, i.e., los intermediarios a través de los cuales los productos y servicios llegan al consumidor final desde el productor inicial de los mismos, son amplios y complejos.

A la hora de analizar canales de distribución hay que tener en cuenta la cobertura de mercado. Ésta puede ser medida tomando como base la distribución numérica, es decir, el porcentaje de establecimientos atendido; o bien puede atenderse a la distribución ponderada, que atiende a la distribución en relación a la importancia del establecimiento¹¹. Así pues, si un canal cubre un 80% de mercado en distribución numérica, pero sólo un 20% en distribución ponderada, quiere decir que está cubriendo pequeños establecimientos pero no aquéllos grandes que pueden garantizar más ventas en el sector. Así y todo, en casos como el de Divina Teresa, en España los clientes suelen acudir a pequeños establecimientos específicos para abastecerse de productos. Por el contrario, en grandes metrópolis el hecho de poder encontrar estos productos ya más habituales en grandes superficies comerciales ayuda a que los clientes las compren.

En la actualidad, Divina Teresa vende directamente a los detallistas, por encontrarse solamente en España y porque el mercado no es muy amplio. Así y todo, está en pocos mercados y son pequeños, por lo que tanto la distribución ponderada como la numérica son de cobertura reducida. Como se trata de una pequeña empresa adentrándose en grandes mercados desconocidos deberá hacer uso de un canal de distribución convencional, en vez de usar un Sistema de Marketing Vertical.¹² Además, no podrá vender directamente a todos los detallistas, pero podrá vender a distribuidores que se encarguen de hacerlo ellos mismos. Asimismo, en alguna parte del país de destino podría poner una tienda y ofrecer la posibilidad de crear franquicias a personas interesadas.

¹¹ West, Alan (1991). *Gestión de la distribución comercial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Pág. 45.

¹² Kotler, Philip. Armstrong, Gary (2003). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: Pearson Educación. Pág. 403.

Exigencias y servicios de la distribución: Según Kotler y Armstrong (2003, 411), “el diseño de un canal de distribución inicia con la determinación del valor que los consumidores meta desean obtener del canal,” por lo tanto habría que saber si desean comprar en establecimientos cercanos o no les importa desplazarse para conseguir los productos, si prefieren comprar a través de internet, si están de acuerdo con la oferta de la empresa o si les parece una gama escasa de productos, si necesitan de un servicio post-venta por parte de la empresa o no. Lo ideal sería complacerles en todos los aspectos, pero esta tarea sería muy difícil para una pequeña empresa como The Veggie Company.

No obstante, si por conformarse con menos la empresa puede rebajar el precio seguro que a los clientes les satisface. Así, a la empresa le saldría más barato distribuir ella directamente a pequeños comercios que estuviesen interesados, ya que es una pequeña empresa de poco capital, que fabrica productos perecederos, por lo que cuanto más directo sea el marketing más evitará que se pierda tiempo o que los productos se manipulen en exceso, así como se podrán evitar alteraciones al alza innecesarias en el precio de sus productos. A este respecto le viene muy bien el que ahora mismo la empresa ya vende sus artículos por internet a través de Alibabá, y está haciendo negociaciones para venderlos ella misma directamente al cliente a través de su propia página web.

A pesar de lo anteriormente dicho, podría negociar con intermediarios que pudiesen introducir sus productos en grandes superficies para aumentar su cuota de mercado. De esta forma, aunque la inversión inicial sería mucho mayor, probablemente sus beneficios también lo serían. Lo que está claro es que, en aras a darse conocer en el extranjero, a la empresa le conviene que sus productos sean vendidos donde se venden los de los competidores, para que la clientela se familiarice con ellos, los pueda comparar, valorar su oferta más positivamente y probarlos.

Tipos y número de intermediarios: en caso de decantarse por usar intermediarios, aunque fuese para intentar adentrarse en grandes superficies, ¿cuántos y qué tipo de intermediarios podría usar la empresa? Pues bien, Kotler y Armstrong (Kotler, Armstrong, 2003, 412-413) distinguen entre crear fuerza de ventas de la empresa o bien en asignar vendedores externos a diferentes territorios; contratar agentes de una agencia de fabricante, que manipulan productos similares y

complementarios de diversas empresas; y contratar distribuidores industriales, dándoles distribución exclusiva y una buena recompensa.

En cuanto al número de intermediarios, se puede efectuar una distribución intensiva cuando se busca estar presente en el mayor número de lugares posible, como suele ocurrir con los bienes de consumo. Se puede distribuir de modo exclusivo cuando la empresa otorga a unos distribuidores el derecho exclusivo para distribuir sus productos por su territorio. Finalmente, en el caso de optar por la distribución selectiva, no se ofrecen los derechos a todos, como en la intensiva, pero tampoco a uno solo, sino que selecciona un número de intermediarios plausible, con los que se puedan establecer buenas relaciones que ayuden a los intermediarios a esforzarse más, y que permitirán establecer una cobertura de mercado más amplia que en el caso de la distribución exclusiva, con mayor control del proceso y teniendo que invertir menos que si la distribución fuese realizada de forma intensiva.

Por lo tanto, a la empresa analizada, que le conviene estar en un mayor número de establecimientos, como ya se ha dicho, pero que cuenta con poco capital y no quiere subir mucho los precios de sus productos, le convendría, en cuanto a tipo de intermediarios, crear una fuerza de ventas en la empresa que traten con los detallistas, o bien asignar vendedores externos a los diferentes territorios de los mercados objetivo. Por otra parte, en lo que se refiere a número de intermediarios de marketing, la distribución selectiva parece la más acertada para cuidar el control del proceso, el precio, pero para empezar a darse a conocer en los mercados.

Una vez hecho esto, la empresa fabricante tiene que tener en cuenta que los distribuidores no solo distribuyen a sus clientes sino que además son clientes compradores de la empresa, por lo que es lógico que les haga descuentos, promociones, concursos de ventas y les dé márgenes interesantes, sin por ello dejar de establecer unas ventas mínimas, o un tiempo de entrega máximo.

Sin embargo, si la empresa no consigue encontrar un conjunto de distribuidores, por ser extranjera y comercializar productos muy selectos, como les pasó a Polaroid o a la U.S Time Company, será mejor que intente vender al mejor postor como buenamente pueda, y vender a tiendas de comercio masivo. Esto, al fin y al cabo, puede acabar siendo un éxito, como lo fue para Polaroid y para la U.S. Time Company.

5.2.4.- Precios

Los precios de los competidores varían dependiendo del sitio. Los productos de vegusto son más y de redwood son muy parecidos en precio, ya que ronda el paquete de dos hamburguesas los tres euros y medio, mientras que cuatro American Burgers de Divina Teresa se venden a 6 € en las tiendas de Barcelona, con lo que sumando gastos de transacción podrían quedar en 7 €, como los otros dos.

La única merca que tiene precios muy diferentes es Iezeress, cuya ventaja competitiva se basa en el liderazgo en los costes. Sus productos son muy baratos y de notablemente menor calidad, por lo que juegan en un nivel diferente y están más dirigidos a segmentos con menor poder adquisitivo.

De los anteriores mercados pre-seleccionados y una vez pasado este segundo punto, podríamos eliminar Bélgica y Austria. Aunque la poca oferta de productos vegetarianos en Austria la hace más interesante, la baja población y el consumo de más vegetales sin procesar los hace países de destino más arriesgados que Alemania o que Gran Bretaña.

5.3.- Selección.

Según el manual del ICEX, una vez llegados a este punto en el estudio de mercado, nos quedarán menos de 10 países entre los cuales se encuentra el país de destino. Sin embargo, también expone que inicialmente existían más de 160 países que eran mercados potenciales. Para Divina Teresa no fue difícil eliminar rápidamente muchos de ellos por la sencilla razón de que se trata de una empresa muy original, con un producto muy específico, con un alcance competitivo igualmente particular y reducido debido a que el segmento de mercado al que va dirigido no se halla presente, o al menos no presente de forma que pueda ser rentable a la hora de crear valor para la empresa, en muchos de los mercados del mundo.

Por lo tanto, una vez preseleccionados los tres mercados potencialmente objetivo anteriormente citados, podemos pasar a hacer una valoración del tamaño de los indicadores clave que quedan por

observar, que serían la fase de crecimiento, la ventaja competitiva y el coste/rentabilidad. El precio y el tamaño se han tratado en el punto anterior, por lo que los obviaremos en éste.

Pues bien, en cuanto a la **fase de crecimiento**, en Alemania y Austria, donde hay pocas empresas locales que manufacturen este tipo de productos, y donde el verdadero boom de la comida vegetariana empezó este milenio, sí se puede considerar que la fase de crecimiento del mercado es inicial, o bien que se encuentra entre la inicial y la madura pero todavía se observa como algo novedoso. Por lo tanto, aunque no sea considerado algo tan original y novedoso como lo es en España, sigue siendo un nicho de mercado.

¿Cómo es la fase de crecimiento de estos productos en Reino Unido? Aquí cambia la cosa un poco. Como dicen en el artículo “Vegetarian Foods Market Assessment 2009” de Research and Markets¹³, “Vegetarian foods have moved from being a niche sector earlier on (than 2009) and benefiting from the bovine spongiform encephalopathy (BSE) and foot-and-mouth crises, to becoming a mature and mainstream sector.” Por tanto, en Reino Unido el sector ha dejado de suponer un nicho de mercado a partir de 2009, para beneficiarse de los miedos poblacionales económicos y de síndromes presentes y transferibles a través de la carne, y así convertirse en un mercado maduro y dominante.

Aunque significa cambiar la percepción de nuestro entorno habitual, este cambio no implica nada negativo sino al contrario, la tranquilidad de saber que habrá una cuota de mercado mayor dispuesta a probar los productos de *The Veggie Company*.

Seguidamente, va a analizarse las posibilidades para la **ventaja competitiva** en nuestros tres mercados pre-seleccionados. En el apartado 2.4.2.- Estrategia genérica, se ha visto que la ventaja competitiva de Divina Teresa en España proviene de combinar un alcance competitivo reducido y una ventaja competitiva basada en la diferenciación, lo que produce una estrategia genérica de diferenciación focalizada.

Si la empresa se internacionalizase a Austria o a Alemania, países con una gastronomía muy carnívora donde aún así una parte de la población empieza a consumir cada vez más productos vegetales, entre ellos como los que fabrica la empresa analizada, su alcance competitivo sería

¹³ Research and Markets (2009): *Vegetarian Foods Market Assessment 2009* [en línea], United Kingdom. <http://www.keynote.co.uk/market-intelligence/view/product/10573/> [consulta: 05 Agosto 2013].

mucho más amplio que en España en el caso de Alemania, cuyo volumen de población es mayor y está más concienciado; y parecido al de España en el caso de Austria. No obstante, los productos seguirían siendo comprados por unos segmentos de mercado específicos. En cuanto a la ventaja competitiva, ésta no dejaría de basarse en la diferenciación, pues es un producto alternativo, no es *mainstream* en ninguno de los dos países, y no deja de ser novedoso. Por lo tanto, la estrategia genérica y la ventaja competitiva en estos dos países seguirían un cauce similar al de España, sobre todo en Austria.

Por otra parte, si extrapolamos esta estrategia genérica a Reino Unido veremos que cambia. El alcance competitivo se vuelve mucho mayor, como explican los datos anteriores, puesto que ya no estamos confrontando un nicho de mercado, sino un mercado maduro, que crece paulatinamente, y en el que la inversión a realizar no es tan grande como en los nichos de mercado. En cuanto a la ventaja competitiva, sigue basándose en la diferenciación, pues es un producto fabricado en Malasia, de una empresa procedente de España, que cuida la presentación del mismo, y que no deja de ser un producto con una estética y un significado *cool*. Así y todo, la estrategia genérica aquí pasaría de diferenciación focalizada, a diferenciación sin más.

¿Cómo incidiría esto en la percepción del producto por parte de los consumidores, y qué ventajas le daría a la empresa jugar con una estrategia genérica basada en la diferenciación y no en la diferenciación focalizada? Pues bien, le daría mayores ventas, ya que aumentaría la cuota de mercado, y además ganaría experiencia que le permitiría luego seguirse internacionalizando a países con un patrón de consumo similar, en los que sabría que estrategias irían mejor o peor.

Finalmente, solamente queda centrarse en los aspectos del **coste y rentabilidad**. Estos factores están íntimamente conectados con el elemento precio, el cual ya hemos tratado en el punto de la competencia, apartado 5.2.4.- Precios. En él se explicaba que añadiendo los costes de transacción al precio de los paquetes de productos, el precio de éstos incrementaría aproximadamente 1€, y el kg aproximadamente 5 €, dejándolos en un nivel igual al de los productos de la competencia. El hecho de ser productos novedosos, de envoltorios llamativos, y de procedencia en parte exótica en parte cercana/europea, de precio similar al del resto de marcas de este tipo de productos, incitaría a los consumidores potenciales a comprarlos, lo cual les proporcionaría una gran rentabilidad cuanta mayor cuota de mercado tuviesen.

En resumidas cuentas, tanto Reino Unido como Alemania podrían tratarse de mercados objetivo óptimos. Ambos países están en fase de crecimiento. Alemania es la cuarta economía mundial y es la primera de Europa, mientras que Reino Unido es la tercera economía europea y la séptima del mundo. En el Reino Unido nos encontraríamos con un mercado maduro donde la gente, sea vegetariana o no, está más habituada a consumir este tipo de productos. Por otra parte, en Alemania hay una inmensa parte de la población que es vegetariana, por lo que la posible cuota de mercado allí tampoco se vería dañada.

En cuanto a **posibilidades logísticas**, a través de transporte multimodal, que ofrece ventajas que un sólo medio de transporte no ofrece, podrían transportarse los productos finales, materiales agregados e información relacionada, a ambos países. Así pues, podría transportarse a Reino Unido por medio de camiones y aviones (airtruck), de barcos y camiones (fishyback) o de barcos y tren (trainship), ya que en barco es más barato; mientras que se podría transportar a través de ferrocarriles y camiones (piggyback), o de aviones y camiones (airtruck) a Alemania. Las modalidades con avión son más caras pero más rápidas que las modalidades con barcos. Además, Alemania está 200 km más cerca de España que Reino Unido.

Sin embargo, a una empresa pequeña, de poco capital, y cuyos productos no perecen hasta pasados los 24 meses, lo que más le conviene es ahorrar, por lo que bien podría dejar el tema logístico en manos de terceros, y a través de logística subcontratada, ahorrarse entre 15 y un 30% de los costos (Kotler y Armstrong, 2003, 428), y para además ahorrarse lidiar personalmente con todas las restricciones ambientales de la Unión Europea y que van incluidas al contratar los servicios de una empresa especializada. Entre estas empresas se encuentran, por ejemplo, Ryder Systems, UPS World-Wide Logistics, Roadway Logistics Services y Emery Global Logistics.

5.4.- Otra teoría de estudio de mercado

En el apartado anterior hemos seguido los pasos aconsejados por el ICEX en su curso avanzado de comercio exterior. No obstante, podríamos haber seguido otros pasos, como los que prescriben Daniels, Sullivan y Radenbaugh en su manual *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*.

De hecho, sin haberlo expuesto explícitamente en el apartado anterior, ya se estaban siguiendo en parte los pasos de estos autores, tan acertados y puntillosos son.

Según ellos, pues, el proceso para decidir la ubicación constaría de una primera parte en que se especificarían los objetivos. Estos objetivos serían determinantes a la hora de decidir las estrategias a emplear, que al mismo tiempo habría que seguir en aras a realizar una selección de países exitosa. Para realizar la selección, Sullivan, Radenbaugh y Daniels distinguen entre, por una parte, elegir nuevas ubicaciones examinando las alternativas, eligiendo y estudiando las variables y usando herramientas para comparar las variables y reducir poco a poco las alternativas; y por otra parte implementar una distribución entre ubicaciones analizando los efectos de reinvertir en donde ya se opera, examinar la relación entre las ubicaciones y el desempeño, y estudiar las necesidades de diversificación y de concentración de las actividades.

En el punto anterior, siguiendo los pasos aconsejados por el ICEX, se le ha dado tanta importancia al potencial de mercado como a la accesibilidad del mismo como criterios en la pre-selección de mercados más favorables. Sin embargo, lo que realmente más desfavorecía la posibilidad de preseleccionar a los países asiáticos era que no cumplían lo que sería un importantísimo objetivo a la hora de internacionalizarse.

Así, el hecho de que Divina Teresa actúe en un nicho de mercado favorece la construcción de su ventaja competitiva a través de la estrategia genérica de diferenciación focalizada que se ha expuesto en el punto 2.4.2.- Estrategia genérica. Por eso, el mantenimiento y la expansión de la ventaja competitiva de la empresa analizada se puede extrapolar a los objetivos de su internacionalización, y paralelamente, la búsqueda de mercados en que los productos procesados de la misma se encuadren en un nicho de mercado o en un mercado maduro, que sea muy buscado por unos segmentos de mercado focalizados, pero que también pueda abastecer a más personas gracias a internacionalizarse a un mercado grande, sería una estrategia a seguir para seleccionar los países que interesan y descartar los que no.

Del mismo modo, hay que pensar que la calidad del producto y los costes que conlleva el mismo son cruciales a la hora de pensar en internacionalizarse, ya que hay que buscar estratégicamente lugares cuyos productos rivales sean de calidad y precio equivalentes o inferiores, para que los

propios sigan resultando competitivos, como lo son en el país de origen. En caso contrario no se tendría una ventaja competitiva y carecería de sentido trasladarse a ese lugar.

Si nos dejamos guiar por estas estrategias, veremos que Bélgica, Alemania, Austria, EE.UU. y Reino Unido siguen estando en el ranking de seleccionados, y los asiáticos han desaparecido. En EE.UU. hay mayor rivalidad y los rivales son muy fuertes, como se ha dicho antes, o sea que lo extraeremos definitivamente de nuestra lista de países cuyos mercados nos resultarían potencialmente muy favorables.

Para acabarnos de decantar por un solo mercado, hemos rellenado una cuadrícula simplificada de penetración de mercados, quitando un par de puntos que no interesan en el presente estudio (participación en el mercado actualmente y en el futuro próximo), que Sullivan, Daniels y Radebaugh aportan en su manual, con los datos de los países preseleccionados: Alemania, Austria, Bélgica y Reino Unido, extraídos del análisis *Doing Business*¹⁴ del Banco Mundial.

	Variables	va- lor	Países			
			Alem.	Austr.	Bélg.	GB
1	Factor aceptable (A), inaceptable (I)		Alem.	Austr.	Bélg.	GB
	Permiten propiedad al 100%	A/I	A-	A+	I	A-+
2	Rendimiento(número mayor = clasificación preferida)					
	A. Tamaño de la inversión necesaria	0-5	1	1	1	3
	B. Costos directos	0-3	1	1	1	3
	C. Tasa tributaria	0-2	2	3	3	5
	D. Tamaño de mercado actual	0-4	5	4	4	5
	E. Tamaño de mercado en 3 a 10 años	0-3	5	5	4	5
	Puntuación total		14	14	13	21
3	Riesgo (puntuación menor = puntuación preferida)					
	A. Pérdida de mercado, 3-10 años (si no existe penetración actual)	0-4	0	0	2	0
	B. Problemas cambiarios	0-3	0	0	0	0
	C. Potencial de inestabilidad política	0-3	0	0	0	0
	D. Leyes mercantiles, actuales	0-4	0	0	1	3

14 <http://www.doingbusiness.org> [consulta: 06 Agosto 2013].

E. Leyes mercantiles, 3 a 10 años	0-2	0	0	1	3
Puntuación total		1	1	4	6
Puntuación definitiva restando el riesgo al rendimiento		13	13	9	15

Fuente: Daniels J. D. et al. (2010): *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. México, D.F.: Pearson Educación.

Según este análisis, a grandes rasgos el Estado más conveniente para realizar la internacionalización sería Reino Unido. No obstante, hay que pensar que no todas las variables analizadas en la cuadrícula tienen la misma relevancia, puesto que son generales mientras que nuestro caso es particular y tiene sus propias características que lo hacen único.

Por ejemplo, en lo que se refiere a leyes mercantiles, como Divina Teresa no tiene por qué exportar ni importar desde el país de destino, sólo tiene que llevar sus productos para empaquetarlos y realizar algunas labores de marketing, no debería tener miedo de tener algún juicio allí con un comprador extranjero, o sea que aunque el riesgo procedente de leyes mercantiles sea mayor, este no debería ser un componente tan negativo que le hiciese plantearse otro destino.

Tras elegir la/s ubicación/es, el manual incita a hacer la **toma de decisiones finales**. Para esto, se recomienda realizar un estudio detallado de la viabilidad de las ubicaciones, calcular el resultado de las reinversiones (que en este caso no existen), tomar las decisiones de ubicación con base en las herramientas de toma de decisiones financieras de empresa y visitar el lugar.

Así pues, según la teoría de Daniels, Radebaugh y Sullivan, quedaría Reino Unido como Estado definitivamente más favorable al que internacionalizarse. Puede apreciarse que es diferente a la anterior del ICEX, va más al grano y evita realizar estudios más generales y macroeconómicos, que pueden llevar a hacerse muy extensos y por lo tanto a consumir gran cantidad de tiempo, acerca del o de los mercados objetivos. No obstante, ambos estudios son compatibles. Si la empresa se quiere internacionalizar a dos países, puede hacerlo a Reino Unido y a Alemania, pero si no dispone de suficiente capital, entonces le saldrá más viable empezar internalizándose a Reino Unido, y de hecho a mejor a la capital, y más adelante hacerlo a Alemania.

El manual de Sullivan y compañía también proponía plantearse una distribución entre ubicaciones,

si bien aquí no interesa porque en España la empresa ya está, y se está expandiendo rápidamente; mientras que si se quisiese reinvertir en Malasia tendría únicamente que negociarse con el socio. Si no se han expandido desde ahí ya con su nombre es posible que sea por el tipo de acuerdo que tiene con el socio malayo, ya que puede que el socio si comercialice en los productos que crea empaquetándolos de otro modo y con otro nombre, mientras que Divina Teresa se los trae a España para realizar esas labores aquí. Por otra parte, en Malasia ya hay una inmensa cantidad de proveedores de esta clase de productos, todos de gran calidad, excelente apariencia y fabricados localmente.

5.5.- Análisis DAFO del país de destino.

El análisis DAFO es un análisis estratégico que de forma sutil ya se ha llevado a cabo para analizar la situación de la empresa analizada en el mercado original, en el apartado 3.2.- Diagnóstico estratégico en el país de origen. Con este análisis se lleva a cabo un examen de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con que se enfrenta la empresa. En el cuadro siguiente se encuentra el diagnóstico que ahora incumbe, realizado como colofón a toda la información estudiada a lo largo de este plan de internacionalización, al respecto de la empresa y del mercado objetivo primario, i.e., el Reino Unido. Los resultados, aunque ya bastante sugerentes y visibles de por sí, serán discutidos con mayor profundidad como refuerzo de las conclusiones, en el punto 8.- Conclusiones.

Debilidades	Amenazas en Reino Unido
1.- Empresa pequeña y desconocida para el mercado británico. 2.- Inversión muy grande para el tamaño y capital de la empresa, por lo tanto aumenta el riesgo. 3.- La empresa no se está promocionando nada, lo cual puede cambiar, y de hecho debería si se internacionaliza finalmente.	1.- Mala reputación de la marca España, que supone inestabilidad política, económica, social y legal. 2.- El desconocimiento puede desembocar en posible desconfianza de la empresa. 3.- Amplio número de rivales. 4.- Si la empresa necesita intermediarios, pueden no confiar en sus productos y no comprarlos → bajas ventas.

Fortalezas	Oportunidades en Reino Unido
1.- Empresa innovadora. 2.- Experiencia internacional. 3.- Mano de obra escasa (menores costes). 4.- Cercanía geográfica al destino. 5.- Distribución desde delegación, por internet,... menos intermediarios y mayores beneficios. 6.- Productos originales, diferenciados y de alta calidad. 7.- Empaquetado original y llamativo. 8.- Productos en desarrollo continuado. 9.- Altos estándares filosóficos, de respecto para con el medio ambiente y con los animales. 10.- Productos libres de transgénicos. 11.- Sello Halal y de la Vegan Society,	1.- Pertenencia a la UE → ausencia de aranceles, y de trabas legales para internacionalizarse allí, facilidades económicas para establecerse. 2.- Estabilidad política, económica, social y legal. 3.- Mercado maduro, en crecimiento continuo. 4.- Conocimiento del mercado y de este tipo de productos por parte de la sociedad británica. 5.- Londres: Localización estratégica. 6.- Conocimiento de la lengua. 7.- Los productos ya están en inglés por lo que la adaptación será simple y rápida. 8.- Precios competitivos y calidad competitiva en comparación con la oferta de la competencia. 9.- Buena fama de la gastronomía mediterránea 10.- Aumento de ventas

Fuente: elaboración propia.

6.- Formas de acceso a los mercados internacionales

Para entrar en un mercado internacional se pueden implementar cuatro formas de hacerlo: a través de la exportación directa, mediante el equipo comercial de la empresa; a través de la exportación indirecta, mediante la contratación de los servicios de un intermediario; realizando un acuerdo de cooperación con un socio con el que se reparte el riesgo pero también los beneficios; o implantándose allí directamente.

Para el caso específico de esta empresa ha decidido realizarse una internacionalización propiamente dicha, una inversión directa, es decir que en este estudio se van a omitir las dos primeras formas de entrada directamente. En cuanto a los acuerdos de cooperación, sólo la joint-venture implicaría una inversión directa, ya que los sistemas contractuales (licencias, franquicias, consorcios), no implican

aporte de capital por parte de la empresa originaria¹⁵.

Empezando por la modalidad de *joint venture*, ésta supone una alianza entre dos o más empresas que no son propiedad absoluta de la matriz. Es una modalidad más arriesgada que la de invertir indirectamente, pero menos arriesgada que la implantación, ya que se reparte el riesgo y los costes con el socio, si bien los beneficios también se comparten.

Por tanto, esta forma de entrada es muy acertada si el país de destino comporta riesgos económicos, políticos, si impone normas de fabricación, o bien si el socio o los socios poseen un *know-how* específico del que la empresa carece. Por el contrario, si la empresa es la poseedora del *know-how* puede perderlo, a no ser que sea la socia mayoritaria. Además puede haber discrepancias en la toma de decisiones, por ejemplo en cuanto a objetivos y estrategias.

En estos aspectos, dado que ni Reino Unido ni Alemania son países que puedan comportar un riesgo político, económico o de fabricación, no son mercados de difícil acceso o emergentes, ésta no parece una opción muy atractiva para una empresa que ya tiene una *joint-venture* y que tal vez quiera aprovechar esta expansión internacional para asentarse de forma más independiente, hacerse conocida en el mercado por sí misma, sin tener que depender de otra marca, y ganar mayor cuota de mercado y beneficios como inauguración de su siguiente internacionalización.

Puesto que Divina Teresa – The Veggie Company ya tiene experiencia en el exterior, en Malasia, y exporta a través de internet, y por las razones que ya se han dado en el apartado 3.1.- Razones internas y externas para internacionalizarse, parece que la forma de entrada más conveniente para acabar de entrar en una nueva fase plenamente internacional sería la de implantarse en mercados exteriores, para así además poder llevar a cabo un control de la política comercial, de “la aplicación de políticas marketing, de clientes, precios de venta y acciones de comunicación” (ICEX, 2005, 110).

Ahora bien, ¿cómo hacerlo? La empresa puede plantearse la internacionalización a través de una delegación, de una filial comercial o de una filial de producción. Esta última no es una opción viable, ya que el *know-how* de la empresa está en Malasia, y empezar a producir en estos lugares

15 Navas y Guerras. *La Dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas. Pág. 492.

supondría una inversión inmensa. De las otras dos formas, la filial comercial se trata de un “establecimiento permanente, con una razón social y personalidad jurídica propia, controlada por la sociedad matriz, si bien actúa en el mercado en nombre propio, asumiendo el riesgo de las operaciones” (ICEX, 2005, 110). Por el contrario, la delegación no tiene personalidad jurídica y por lo tanto no puede actuar en nombre propio. Es la forma más barata de implantarse, ya que las instalaciones suelen constar de un almacén y de un personal muy reducido, pero no hay una profunda integración en el mercado, ya que no se considera una empresa local, como en el caso de la filial.

Puesto que Divina Teresa es una pequeña empresa que para la cual internacionalizarse ya supone un riesgo de por sí, por una parte le beneficiaría más crear una filial comercial y acercarse más a los clientes. Sin embargo, como forma de acceder al mercado, expandirse y controlar las ventas, la delegación es un método barato, fiable y poco arriesgado, que le permitiría ponderar los beneficios de crear una filial comercial realísticamente, dependiendo de la rentabilidad del mercado.

7.- ¿Qué ofrecer y a quién?

Como ya se ha dicho antes, los productos de Divina Teresa son potencialmente globales, y su estrategia es global pura, como la de McDonald's. Los productos van dirigidos a consumidores potenciales en Gran Bretaña, cualquiera que sea su origen, que sigan una dieta parcial, o totalmente vegetariana, o creyentes en religiones que les impidan comer algún tipo de producto cárnico y encuentren aquí una buena alternativa, o que sencillamente gusten de consumir este tipo de productos por su sabor.

7.1.- ¿Estandarizado o no?

La gastronomía mediterránea y la provenzal tienen buena fama en Reino Unido, así como también goza de ella el tofu japonés, y el hecho de producir en Malasia acerca los productos a Japón. Aunque no los acerque a la gastronomía mediterránea, se entiende que la empresa actúa allí y por tanto las recetas mediterráneas y la provenzal estarán supervisadas por ella.

Por eso mismo, la empresa puede elegir entre exportar todos los productos o bien, ya que algunos son muy parecidos, o decantarse por ciertos productos estratégicos. No obstante, los que son más parecidos entrarían en la categoría de “mar”, que serían los “ocean miracles” y los “ocean treasures”; las “atlantic delights”, las “atlantic wonders” y los “atlantic fillets”; y en la de “tierra”, que serían los “mediterranean minced bits”, los “mediterranean bites”, y las “mediterranean spheres.” Por eso, en caso de decidir dejar algún producto en tierra podrían decidirse por uno o dos entre el último grupo y entre el grupo del medio; y por uno del primer grupo. En cambio, en las otras categorías, y en las mismas el resto de productos, son todos muy originales, y en la de “tierra” hasta tienen un “canterbury shepherd” que podrían triunfar en Reino Unido.

No obstante, para empezar pueden llevárselos todos, analizar cómo funciona cada producto y en caso de que haya alguno que funcione peor, adaptarlo o bien eliminarlo de la lista.

7.2.- Etiquetaje

Con respecto a los segmentos de mercado a los que van dirigidos los productos, y que ya han sido nombrados antes, pueden fiarse bien de los productos de Divina Teresa – The Veggie Company gracias a los sellos Halal y de The Vegan Society, que ofrecen un nivel de confianza absoluto. Asimismo, y dado que en sus paquetes anuncian la ausencia de Genetically Modified Organisms (GMO), es decir de transgénico, la empresa podría preocuparse por conseguir un sello, aunque como lo que se supone que hay que etiquetar es el hecho de usar transgénicos, no el de no usarlos. En la UE no hay ningún sello oficial y armonizado para denotar que los productos están libres de GMOs, y en Reino Unido, a diferencia de Alemania, tampoco hay una prohibición¹⁶ que imponga el sello, por lo que la información en el envase debería ser suficiente.

Las etiquetas del producto son las siguientes:



/gmo-

: 9 Noviembre 2013].

7.3.- Precio y promoción

El precio del producto, determinado por el coste y por la rentabilidad, será por tanto el actual más el transporte extra a Reino Unido, como ya se ha explicado en el estudio de mercado. Asimismo, si más adelante se internacionalizan a Alemania les podría salir más barato el transporte, y por tanto podrían reducir el coste con respecto al de los de competidores, y aún así aumentar el beneficio.

En cuanto a la promoción de sus productos, deberían empezar a promocionarse, bien por medio de entrevistas en la radio, en internet e incluso si pueden en la televisión. Para esta última será más difícil, pero en los dos primeros casos es más fácil y pueden darse a conocer más fácilmente. Así mismo, pueden poner stands publicitarios en centros comerciales o en la calle en puntos estratégicos. También pueden realizar algunos descuentos, para que aunque les salga menos rentable, la gente tenga más alicentes para comprar sus productos y descubrirlos.

8.- Conclusiones

De esta investigación que ha resultado en un Plan de Internacionalización completo, se pueden sacar diferentes conclusiones que han sido corroboradas por el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades realizado en la última sección del estudio de mercado. Para empezar, que la empresa, gracias a su experiencia internacional en Malasia y exportando, a sus productos procesados en un proceso tecnológico novedoso y poco conocido, y a su ventajosa competitividad, puede internacionalizarse.

Sin embargo, Reino Unido cuenta con grandes y ventajosos rivales locales, mientras que Divina Teresa es extranjera y además el *made in Spain* no cuenta con la mejor de las reputaciones en la actualidad. Por eso, y debido al hecho de que Divina Teresa -The Veggie Company es una compañía muy pequeña y de poco capital, se han tomado todas las precauciones necesarias para asegurar la viabilidad del plan.

Así pues, se recomienda que en caso de que la empresa no cuente con los recursos necesarios para internacionalizarse a los dos mercados objetivo, Reino Unido y Alemania, se empiece internacionalizando sólo al primero, hasta que con el tiempo y la rentabilidad de la inversión pueda abordar el segundo. Por el mismo motivo, se recomienda que la empresa empiece habilitando una delegación en el país de destino que le permita cerciorarse de la adecuación del mercado, antes de embarcarse en la creación de una sociedad con personalidad jurídica propia, más costosa y arriesgada.

Si con la delegación, después de haber ahorrado costes de mantenimiento y de grandes inversiones, y tras haberse cerciorado de que la empresa tiene una cuota de mercado considerable, crea valor de forma constante y creciente, y ve que cuenta con buenas oportunidades para seguir así, tal y como ofrece el análisis DAFO, entonces debería lanzarse a crear una filial comercial que le permita ser considerada como una empresa local más, con intención y voluntad de permanecer en Reino Unido indefinidamente y de colaborar a enriquecer su economía. De esta forma, la población percibirá sus productos y la marca como muy cercanas, lo que puede contribuir a que la ventaja competitiva sea expandida en el país de destino.

Asimismo, una vez hecho esto, la empresa puede continuar con su estrategia de diversificación en Reino Unido, y empezar a transportar allí sus quesos vegetales, los cuales están a punto de salir en el mercado español, o incluso si con la delegación va excepcionalmente bien, podría crear una filial productiva para ese sector de consumo específico que son los quesos vegetales, cuya elaboración requiere menos procesado tecnológico que los otros productos sustitutivos ofrecidos por la compañía, y que cuentan con más insatisfacción por parte de la demanda, ya que de todas las marcas locales nombradas anteriormente, sólo unas pocas ofrecen la línea de quesos vegetales.

Por otra parte, si después de internacionalizarse al Reino Unido, la compañía considera oportuno seguir su plan internacional, la opción de Alemania debería ser tenida en cuenta, ya que como se ha dicho antes, el número de vegetarianos allí es aún más grande, y hay una demanda constante y creciente. Además, en Alemania también hay un nicho de mercado esperando tanto a los productos que imitan carne y pescado, como a los quesos vegetales, en todas partes poco desarrollados. La línea de quesos que va a sacar Divina Teresa, por el contrario es amplia y variada, y puede resultar siendo un éxito que puede probar en Alemania al mismo tiempo que en Reino Unido si exporta más

o si abre una delegación, que supondrá una inversión total mucho menor.

Finalmente, si pasamos a centrarnos en los objetivos específicos y generales mencionados al principio del trabajo, estos se han visto satisfechos a lo largo del trabajo, gracias a la aportación de los manuales y de las diferentes investigaciones realizadas.

9.- Bibliografía

BBC NEWS (2009): “Belgian city plans 'veggie' days” [en línea], <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/8046970.stm> [consulta: 7 Agosto 2013].

Belgian Foreign Trade Agency (2011): “Belgium's Foreign Trade 2011” [en línea], http://www.abh-ace.be/en/binaries/Belgium's%20Foreign%20Trade%202011_tcm450-179020.pdf [consulta: 8 Octubre 2013].

Central Intelligence Agency. *The World Factbook* [en línea], <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> [consulta: 20 Octubre 2013].

Collis D. J., Montgomery C. A. (2007): *Estrategia corporativa : un enfoque basado en los recursos*. Madrid: McGraw Hill, cop.

Daniels J. D., Radebaugh J. H., Sullivan D. P. (2010): *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. México, D.F.: Pearson Educación.

Diario Digital de Actualidad Hortofrutícola (2007): “Vegetarianos Austria” [en línea], <http://www.hortoinfo.es/index.php/component/content/article/99-catqueponemos/2021-vegetarianos-austria-08-10> [consulta: 6 Octubre 2013].

Die Presse (2013): “Ernährung: Das neue vegane Lebensgefühl der Wiener.”

http://diepresse.com/home/panorama/oesterreich/1416215/Ernaehrung_Das-neue-vegane-Lebensgefuehl-der-Wiener [consulta: 10 Octubre 2013].

Divina Teresa – The Veggie Company [en línea], <http://www.divinateresa.com> [consulta: 10 Agosto – 04 Diciembre 2013].

GMO-FREE EUROPE (2013): “GM cultivation bans in Europe” [en línea], <http://www.gmo-free-regions.org/gmo-free-regions/bans.html> [consulta: 9 Noviembre 2013].

Instituto Español de Comercio Exterior: Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España; Llamazares García-Lomas, Olegario (2005). *Estrategia y gestión del comercio exterior: curso superior*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.

Key Note Publications Ltd. (2009): *Vegetarian Foods Market Assessment 2009* [en línea], http://www.researchandmarkets.com/reports/997114/vegetarian_foods_market_assessment_2009#rela3 [consulta: 05 Agosto 2013].

Key Note Publications Ltd. (2012): *Vegetarian Foods Market Assessment 2012* [en línea], <http://www.keynote.co.uk/market-intelligence/view/product/10573/> [consulta: 05 Agosto 2013].

Kotler, Philip (2001). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2003): “Fundamentos de marketing.” México, D.F.: Pearson Educación.

Ministerio de Justicia (2013): BOLETÍN OFICIAL DEL REGISTRO MERCANTIL [en línea]. <http://www.boe.es/borme/dias/2013/03/13/pdfs/BORME-A-2013-50-36.pdf> [consulta: 01 Agosto 2013].

Mudalige, Disna. “Growing demand for vegetarian food here.” Daily News. Sábado 25 Mayo 2013. Sri Lanka.

Navas López E., Guerras Martín, L. A. (2002): *La Dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Porter, M.E. (1982): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. CECSA.

Porter, M.E. (1988): “La competencia en las industrias globales”, *Información comercial española*, nº 658, págs. 71-100.

Samara Kamenecka; Instituto Español de Comercio Exterior [en línea]. “Germany Ranks Second Worldwide in Imports of Spanish Food and Beverage.” *Foods from Spain*. 15 Octubre 2011. http://www.foodsfromspain.com/icex/cda/controller/pageSGT/0,9459,35868_6863776_6912650_4526488_0,00.html [consulta: 20 Septiembre 2013].

Smithers, Rebecca. “Six in 10 have changed shopping habits since horsemeat scandal, survey finds” [en línea], *The Guardian*. 13 Marzo 2013. Reino Unido, <http://www.theguardian.com/uk/2013/mar/13/shopping-habits-horsemeat-scandal-survey> [consulta: 10 Octubre 2013].

Solberg, C.A. (1991): “Respuesta al reto de la globalización.” *Información Comercial Española*, nº 691, págs. 9-25.

Taylor, Anne-Louise. “Rise of the 'semi-vegetarians'” [en línea]. *BBC Food*. 25 Agosto 2012. Reino Unido, <http://www.bbc.co.uk/food/0/19294585> [consulta: 10 Agosto 2013]

Vegetarian Society (2011): “Key Vegetarian Facts” [en línea], <https://www.vegsoc.org/sslpage.aspx?pid=599> [consulta: 8 Octubre 2013].

The World Bank [en línea], <http://www.worldbank.org> [consulta: 1 Septiembre 2013].

The World Bank (2013), "Doing Business". <http://www.doingbusiness.org> [consulta: 06 Agosto 2013].

Vera López, Manuel (2012) “Cómo obtener el certificado Halal para el Reino Unido” [en línea], ICEX. <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4652687> [consulta: 11 Octubre 2013].

West, Alan (1991). *Gestión de la distribución comercial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A

Agriculture and Agri-Food Canada (2009), “Market Analysis Report. Germany. Health and Environmental Trends [en línea].

http://www.gov.mb.ca/agriculture/statistics/agri-food/germany_health_environment_en.pdf
[consulta: 07 Agosto 2013]

10.- Anexo: Catálogo de productos de Divina Teresa – The Veggie Company.

TIERRA

american burger¹⁷

frankfurter hot dog

firenze tenders

mediterranean minced bits

mediterranean bites

mediterranean tasty fillet

canterbury shepherd

mediterranean spheres

american burger

Deliciosa hamburguesa al estilo americano. 100%vegana.

¹⁷ Las iniciales de los nombres no están capitalizadas por respetar el hecho de que tampoco lo están en el catálogo.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-D104

Ingredientes: Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Setas Shiitake, Almidón de Tapioca, Condimento Natural, Dextrosa Monohidrato, Aceite Vegetal, Sal, Colorante: Caramelo

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 400 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

frankfurter hot dog

Sabrosas salchichas al estilo frankfurt. 100% veganas

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-C101

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Setas Shiitake, Almidón de Tapioca, Condimento Natural, Dextrosa Monohidrato, Sal, Pimienta, Colorante: Paprika roja.

Tipo: Vegano (100% vegetal)

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 380 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja.

firenze tenders

Deliciosos tenders de carne vegetal. 100% vegano.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-D305

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Setas Shiitake, Almidón modificado, Condimento natural, Dextrosa Monohidrato, Aceite Vegetal, Sal, Aceite de Sésamo,

Colorante: Caramelo

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 300 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

mediterranean minced bits

Exquisito picadillo de carne vegetal. Ideal para preparar tus salsas y platos preferidos.
100% vegano.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-D106

Ingredientes: Setas Shiitake, Proteína de Trigo Texturizada, Proteína Aislada de Soja, Almidón de Tapioca, Condimento natural, Aceite Vegetal, Sal, Azúcar, Aceite de Sésamo, Dextrosa Monohidrato, Pimienta, Extracto de setas, Colorante: Caramelo

Tipo: Vegano (100% vegetal)

Formato: Congelado

Caducidad: 24 months

Peso Neto: 300 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

mediterranean bites

Sabrosos trocitos de carne vegetal, ideales para preparar tus platos preferidos. 100% vegano.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-D302

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Setas Shiitake, Almidón de Tapioca, Aceite Vegetal, Sal, Azúcar, Pimienta, Condimento Natural, Colorante: Caramelo

Tipo: Vegan (100% vegetal)

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 300 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja.

mediterranean tasty fillet

Exquisitos filetes de carne vegetal, que sorprenderá al paladar más exigente.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-D110

Ingredientes: Proteína de Soja Aislada, Proteína de Trigo Texturizada, Setas Shiitake, Almidón Modificado, Aceite Vegetal, Sal, Dextrosa Monohidrato, Condimento Natural, Colorante:

Caramelo.

Tipo: Vegano (100% vegetal)

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 320 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

canterbury shepherd

Sabroso pastel de carne vegetal. 100% vegano

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-D105

Ingredientes: Proteína de Trigo Texturizada, Proteína de Soja Aislada, Setas Shiitake, Almidón de Tapioca, Condimento natural, Aceite Vegetal, Sal, Azúcar, Aceite de Sesamo, Dextrosa Monohidrato, Pimienta, Colorante: Caramelo. Colouring: Caramel

Tipo: Vegano (100% vegetal)

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 360 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

mediterranean spheres

Deliciosas bolitas de carne vegetal, ideales para preparar tus platos preferidos.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-A209

Ingredientes: Proteína de Soja Aislada, Proteína de Trigo Texturizada, Setas Shiitake, Setas Negras, Almidón de Tapioca, Proteína de suero, Aceite Vegetal, Condimento Natural, Dextrosa Monohidrato, Azúcar, Pimienta, Colorante: Caramelo.

Tipo: Vegetariano

Formato: Frozen

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 350 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

AIRE

provençal bites**kentucky fried****tenders****provençal sausages****golden nuggets****provençal burger****provençal bites**

Exquisitos trocitos de carne vegetal al estilo provenzal. 100% veganos

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-D206

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Almidón modificado, Dextrosa Monohidrato, Azúcar, Sal, Aceite Vegetal, Condimento natural

Tipo: Vegano (100% vegetal)

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 300 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

kentucky fried tenders

Deliciosos Tenders con crujiente rebozado. 100% veganos.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.:

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Almidón modificado,

Dextrosa Monohidrato, Pimienta, Pan rallado, Condimento natural.

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 300 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja.

provençal sausages

Deliciosas mini salchichas al estilo provenzal. 100% veganas

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-C103

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Almidón de Tapioca, Dextrosa Monohidrato, Sal, Pimienta, Aceite de Sésamo, Condimento natural

Tipo: Vegano (100% vegetal)

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 340 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

golden nuggets

Sabrosos nuggets con crujiente rebozado. 100% veganos.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-E303

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Almidón Modificado, Dextrosa Monohidrato, Pimienta, Pan Rallado, Condimento natural

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Fecha de caducidad: 24 meses

Peso Neto: 300 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

provençal burger

Deliciosas hamburguesas al estilo provenzal. 100% veganas.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-E303

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Almidón de Tapioca, Condimento natural, Dextrosa Monohidrato, Aceite Vegetal, Sal, Pimienta, Aceite de Sésamo.

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 400 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

AGUA

atlantic rings

atlantic fillets

atlantic crispy

fingers

atlantic wonders

atlantic delights

tokyo surimi

atlantic burger

ocean miracles

ocean treasure

atlantic sun

sea gâteau

atlantic rings

Deliciosas anillas con sabor a mar. y crujiente rebozado. 100% veganas.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-E305

Ingredientes: Konjac, Almidón modificado, Almidón de Maíz, Azúcar, Sal, Pan rallado.

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 200 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

atlantic fillets

Deliciosas rodajas con sabor a mar. 100% vegetarianos.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-B103

Ingredientes: Konjac, Proteína de Trigo Texturizada, Proteína de Suero, Almidón modificado, Algas nori, Aceite Vegetal, Sal, Azúcar, Pimienta, Extracto de Algas.

Tipo: Vegetariano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 320 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

atlantic crispy fingers

Exquisite fingers with sea flavour and crunchy breadcrumb. 100% vegan.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-B106

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Almidón de Tapioca, Algas Nori, Condimento natural, Azúcar, Sal, Aceite Vegetal, Dextrosa Monohidrato, Pimienta Negra, Pan

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 320 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

atlantic wonders

Deliciosas colitas con sabor a mar . 100% veganas.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-A204

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Almidón de Tapioca, Algas Nori, Condimento Natural, Aceite Vegetal, Sal

Tipo: Vegano

Formato: Frozen

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 300 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

atlantic delights

Deliciosos deditos con sabor a mar. 100% veganos.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-B107

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Almidón de Tapioca, Algas Nori, Condimento natural, Aceite Vegetal, Sal.

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 320 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

tokyo surimi

Delicioso surimi con sabor a mar . 100% vegano.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.:

Ingredientes: Goma Konjac, Almidón de Maiz, Almidón de patata, Azúcar, Sal

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 300 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

atlantic burger

Deliciosas hamburguesas con sabor a mar y crujiente rebozado. 100% veganas.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-D101

Ingredientes: Proteína de Trigo Texturizada, Goma Konjac, Almidón de Maíz, Proteína Aislada de Soja, Algas Nori, Condimento natural, Aceite Vegetal, Azúcar, Sal, Pan rallado.

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 400 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

ocean miracles

Exquisitos palitos con sabor a mar. 100% vegetarianos.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-A302

Ingredients: Konjac, Proteína de Soja Aislada, Almidón Modificado, Proteína de suero, Aceite Vegetal, Jícama, Zanahoria, Sal, Azúcar, Pimienta, Condimento Natural.

Tipo: Vegetariano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 280 gr.

Empaquetado: 40 paquetes por caja

ocean treasure

Deliciosos tesoros con sabor a mar. 100% vegetarianos.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-F108

Ingredientes: Konjac, Proteína de Soja Aislada, Almidón Modificado, Proteína de suero, Aceite Vegetal, Jícama, Zanahoria, Sal, Azúcar, Pimienta, Condimento Natural.

Tipo: Vegetariano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 500 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

atlantic sun

Sabrosos filetes con sabor a mar. 100% veganos.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-B112

Ingredientes: Proteína de Soja Aislada, Proteína de trigo Texturizada, Sal, Azúcar, Almidón de Tapioca, Aceite Vegetal, Algas Nori, Tofu laminado.

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 400 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja.

sea gâteau

Delicioso pastel con sabor a mar. 100% vegano.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-A306

Ingredientes: Proteína de Soja Aislada, Konjac, Almidón de Tapioca, Condimento Natural, Aceite Vegetal, Sal, Dextrosa Monohidrato, Colorante: paprika

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 380 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

Fuego

japanese tofu

healthy sandwich

japanese tofu

Sabroso y saludable tofu. Ideal para combinar con infinidad de platos 100% vegano.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-G201

Ingredientes: Proteína Aislada de Soja, Proteína de Trigo Texturizada, Goma Algae, Aceite Vegetal, Sal

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 350 gr.

Empaquetado: 36 paquetes por caja

healthy sandwich

Delicioso embutido, para tus bocadillos más saludables. 100% veganos.

DETALLES DEL PRODUCTO:

Ref.: ES-C201

Ingredientes: Proteína de Soja Aislada, Proteína de Trigo Texturizado, Almidón de Tapioca, Aceite Vegetal, Sal, Maltodextrin, Pimienta, Condimento Natural, Colorante: Paprika

Tipo: Vegano

Formato: Congelado

Caducidad: 24 meses

Peso Neto: 1 kg.