



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2017-2018

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE GOIKO GRILL

PLAN OF INTERNACIONALIZATION OF GOIKO GRILL

AUTORA: LAURA GARCÍA GONZÁLEZ

DIRECTORA: MARÍA OBESO BECERRA

SEPTIEMBRE 2018

ÍNDICE

RESUMEN	4
<i>SUMMARY</i>	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. SOBRE GOIKO GRILL	7
2.1. HISTORIA	7
2.2. INFORMACION DE INTERÉS DE LA EMPRESA	7
3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	8
3.1 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	8
3.2 ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO	9
3.2.1. PORTUGAL	10
3.2.1.1. Factores contextuales	10
3.2.1.2. Ajuste producto-mercado	12
3.2.2. FRANCIA	16
3.2.2.1. Factores contextuales	17
3.2.2.2. Ajuste producto-mercado	18
3.2.3. ITALIA	22
3.2.3.1. Factores contextuales	22
3.2.3.2. Ajuste producto-mercado	24
3.3 ELECCION FINAL DEL PAIS DE DESTINO	27
3.4 MÉTODO DE ENTRADA EN EL PAÍS	27
4. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL	29
4.1. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	29
5. CONCLUSIONES	30
6. BIBLIOGRAFÍA	31

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

Tabla 3.1. Matriz de selección de mercados.	10
Gráfico 3.1. Evolución del PIB per cápita de Portugal 2007-2017.	13
Gráfico 3.2. Evolución del consumo en bares y restaurantes en Portugal 2007-2016.	14
Gráfico 3.3. Evolución de la población por grupos de edad en Portugal 2007-2017.	15
Gráfico 3.4. Evolución del PIB per cápita de Francia 2007-2017.	19
Gráfico 3.5. Evolución del consumo en bares y restaurantes en Francia 2007-2016.	20
Gráfico 3.6. Evolución de la población por grupos de edad en Francia 2007-2017.	20
Gráfico 3.7. Evolución del PIB per cápita de Italia 2007-2017.	24
Gráfico 3.8. Evolución del consumo en bares y restaurantes en Italia 2007-2016.	25
Gráfico 3.9. Evolución de la población por grupos de edad en Italia 2007-2017.	25
Tabla 3.2. Matriz de selección de mercados final.	27
Tabla 4.1. Tipos de internacionalización.	29

RESUMEN

El siguiente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo realizar un plan de internacionalización de una empresa necesario para acercarla al competitivo mercado mundial donde podrá crecer, aprovechar nuevas oportunidades y hacer frente a nuevas circunstancias, todo un proceso complejo y arriesgado donde la empresa deberá adoptar una estrategia internacional y tomar decisiones nada sencillas.

La empresa objeto de estudio es Goiko Grill, dedicada a la comercialización especialmente de hamburguesas gourmet, un mercado en reciente crecimiento mundial donde la empresa tiene altas posibilidades de éxito en su primer paso a la internacionalización.

Para el estudio hemos seleccionado tres países europeos: Portugal, Francia e Italia donde tras evaluar distintas variables (factores contextuales y ajuste producto-mercado) hemos elaborado la matriz de selección de mercados que nos ha ayudado a elegir el país más favorable como destino para comenzar la expansión de la empresa. Dicho país ha sido Portugal.

Asimismo, hemos analizado el método de entrada más adecuado para la implantación del negocio en el nuevo país. Para ello hemos utilizado la Teoría económica de los Costes de Transacción (Anderson y Gatignon, 1986) y considerando que se trata de una empresa del sector servicios *soft* (Erramilli, 1990), el método de entrada más apropiado para iniciar su expansión ha sido mediante una inversión directa con una filial de nueva creación que le reporta un mayor control y compromiso de los recursos aunque sea más costoso y arriesgado.

Por último, como estrategia de internacionalización a perseguir por la empresa encontramos una estrategia global como consecuencia de su elevada eficiencia y su baja adaptación a los mercados locales.

Con todo esto esperamos ayudar a comprender el proceso hacia la aproximación a los mercados externos y consideramos que la empresa tiene potencial para consolidar su marca globalmente y ofrecer sus productos a la población de diversos países.

SUMMARY

The next Work End of Grade aims to carry out a plan of internationalization of a company needed to bring it closer to the competitive global market where you can grow, take advantage of new opportunities and cope with new circumstances, all a complex and risky process where the company should adopt an international strategy and make nothing simple decisions.

The object of study is Goiko Grill, dedicated to marketing, especially burgers gourmet, a recent growing market worldwide where the company has high chances of success in their first step to internationalization.

For the study, we have selected three European countries: Portugal, France and Italy where after evaluating different variables (contextual factors and market adjustment) have created the matrix selection of markets that has helped us to choose the country more favorable target to start the expansion of the company. That country has been Portugal.

Also, we have analyzed the most appropriate input method for the implementation of the business in the new country. For this purpose we have used economic Theory of Transaction Costs (Anderson and Gatignon, 1986) and considering that it is a company of the sector services soft (Erramilli, 1990), the input method most appropriate to start its expansion has been through a direct investment with a subsidiary of newly created reported greater control and commitment of resources even though it is more costly and risky.

Finally, as a strategy of internationalization to chase by the company found a global strategy as a result of high efficiency and low adaptation to local markets.

With this we hope to help understand the process towards approaching foreign markets and consider that the company has potential to consolidate its brand globally and offer their products to the population of various countries.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual donde cada día está más presente la globalización y la interdependencia entre las economías de los países de todo el mundo, las empresas buscan hacerse un hueco entre la intensa competencia en un entorno cambiante y dinámico, así como encontrar nuevas oportunidades de negocio para crear valor y poder crecer económicamente.

La internacionalización, en este aspecto juega un papel clave, donde para muchas empresas ha sido una decisión necesaria para su supervivencia en el entorno, ya que no sólo se enfrentan a la competencia en mercados locales si no también en los mercados internacionales.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de internacionalización que puede seguir una empresa española de ámbito nacional, estudiando diversos aspectos importantes que debemos destacar, como pueden ser los motivos que pueden llevar a esa empresa a internacionalizarse, búsqueda del país más apropiado dónde implantar su negocio ahondando en los rasgos económicos, culturales, políticos, etc de cada uno de los países seleccionados o cuál es el método más eficaz y eficiente de entrada en dicho país.

La empresa elegida para abordar dicho tema ha sido Goiko Grill, una empresa dedicada a la preparación y comercialización de hamburguesas gourmet, nacida en Madrid y con el firme propósito de convertirse en una hamburguesería con la máxima calidad y familiaridad demandada por un elevado número de clientes que busquen lo mejor en cada uno de los productos de su carta. He seleccionado esta empresa porque es relativamente reciente (fundada en 2013) y mantiene un nivel acelerado de crecimiento, ya que cuenta con 46 restaurantes repartidos entre la geografía española y *“un ritmo de aperturas de uno nuevo cada catorce días”* (El economista, 2018a), lo que le hace una empresa atractiva para iniciar su expansión en el exterior.

2. SOBRE GOIKO GRILL

2.1. HISTORIA

La empresa nace en el año 2013, en plena época de crisis económica. Andoni Goicoechea, un joven venezolano de ascendencia vasca, llegó a Madrid para ejercer como médico interno residente (MIR) de geriatría en el Hospital madrileño La Paz.

La idea surge cuando un bar, donde solía ir a tomar unas cervezas con un amigo al salir del trabajo, cerró y es cuando Andoni vio una gran oportunidad de negocio.

Gracias a su espíritu emprendedor decide ponerse en contacto con el dueño y plantear la idea de la hamburguesería. Con 55.000 euros prestados por su padre y poco personal comenzó a enfundar la que hoy día es la hamburguesería gourmet de referencia en España. Al principio según declara su dueño fueron tiempos difíciles pero gracias a la difusión del *boca-oreja* de los clientes su restaurante empezó a crear popularidad especialmente entre los más jóvenes. Andoni compaginó ambos trabajos, pero a los seis meses decide dejar el hospital y dedicarse de lleno a la hostelería.

La carta de productos tiene una clara influencia española y venezolana por los orígenes de su dueño. Todos ellos se basan en la calidad: sus carnes son naturales y frescas utilizando cortes de vaca española, las salsas son propias realizadas en cada restaurante, el pan artesano y las patatas naturales que llegan en sacos al local y en las que se invierten varias horas cada día para que tengan un estilo rústico, dorado y muy crujiente.

Asimismo, logran adaptarse a los gustos y preferencias de los clientes ofreciendo diversos productos como carnes para veganos, ensaladas, batidos naturales...y un servicio de recogida y a domicilio. La *Kevin bacon*, una de sus hamburguesas, se ha convertido en la hamburguesa gourmet más vendida de España.

2.2. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE LA EMPRESA

Actualmente Goiko cuenta con 46 restaurantes repartidos a lo largo de 18 ciudades españolas, uno de sus grandes saltos fue entrar en Barcelona por la fuerte competencia y el elevado turismo (El español, 2018). Emplea a casi 600 personas de 17 países diferentes a los que se considera "*los verdaderos protagonistas de la expansión*" (El economista, 2018b). Este año espera terminar con más de 55 locales abiertos y una facturación de más de 65 millones de euros.

Sus tres pilares fundamentales se basan en ofrecer un producto de máxima calidad, la eficiencia y el *buen rollo*, es decir crear un ambiente donde el personal y los clientes se sientan cómodos y el trato sea excelente.

Una de sus ventajas competitivas es esa última, establecer un trato único con el cliente, transmitir un buen ambiente y positivismo que como declara su dueño "*es una tarea mucho más difícil que ganar más mañana subiendo el precio o bajando los costes*" (El economista, 2015).

Otra herramienta fundamental de su éxito es la fuerte estrategia digital a la que han dedicado parte de su presupuesto y *"la adaptación tecnológica de la compañía y la estrategia del sentido común para crecer basado en resiliencia, flexibilidad e innovación"* (El economista, 2018a).

Su capacidad de cambio y adaptación para ofrecer un mejor producto y mantenerlo gracias a escuchar a sus clientes es uno de los motivos que les hace diferenciarse de la competencia.

La expansión de Goiko en territorio nacional se ha sustentado con el flujo de caja y la reinversión que les hizo crecer rápido pero sostenido, lo que les permitió cuidar los valores y pilares principales de la compañía (El economista, 2015).

3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En el siguiente punto realizaremos el estudio del plan de internacionalización de Goiko Grill, en el que analizaremos los aspectos más relevantes para iniciar su expansión territorial fuera del marco español.

Pla Barber, J y León Darder, F (2004) definen la estrategia internacional como *"los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales"*.

Dado que realizar un plan de internacionalización es todo un proceso complejo y racional donde la empresa debe tener clara su filosofía y estudiar previamente todas sus capacidades y recursos así como sus debilidades para adoptar una estrategia internacional que pueda competir a nivel mundial, empezaremos por explicar cuáles son los motivos que pueden llevar a Goiko Grill a querer internacionalizarse.

3.1 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las razones por las que las empresas quieren realizar sus actividades económicas en el extranjero fueron descritas y clasificadas en dos grandes grupos por Pla Barber y León Darder en 2004 como *factores push* y *factores pull*. Los *factores push* son los relacionados con las dificultades en el mercado de origen, *"la empresa se internacionaliza porque en su mercado de origen no tiene posibilidades de desarrollo"* mientras que los *factores pull* *"se asocian a una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales"*.

En el caso de Goiko Grill el motivo para la internacionalización categorizado como *factor push* sería la intensa competencia que sufre en el mercado de origen, ya que la apuesta por ofrecer hamburguesas gourmet está en tendencia en los últimos años donde algunos emprendedores han querido unirse a la oferta y se han creado así muchas empresas del estilo implantadas en España como pueden ser: Peggy Sue, La Pepita, La Burguesa, New York Burger, La Royale, etc., así como el desafío que tuvo McDonald's en 2016 de

conseguir que uno de los chefs prestigiosos con dos estrellas Michelin como Dani García firmase una de sus hamburguesas. En una entrevista realizada al dueño de la empresa Andoni Goicoechea para El economista (2016), menciona *"Hemos detectado muchos restaurantes que nos copian, pero cuando nos empiezan a plagiar nosotros ya estamos en otra. También sentimos orgullo al ver que nos copian, puesto que es sinónimo de que nos va bien"*. Así incluso admitía que *"es posible que lleguemos antes a Sevilla y Valencia que a Barcelona, ya que en la Ciudad Condal hay una oferta de hamburguesas muy grande"*.

En cuanto a los *factores pull* cabe destacar la vocación internacional de los directivos y sus ideales porque la marca siga creciendo tanto nacional como en un futuro próximo internacionalmente para continuar con su plan de expansión. Así lo menciona la revista digital El economista (2018a) : *"el equipo de Goiko Grill lleva casi un año trabajando en estudios de diferentes mercados europeos a distintos niveles, un planteamiento inicial que terminará de cristalizar rápidamente con el desembarco del primer local de la hamburguesería fuera de las fronteras españolas"*.

Otro motivo para la internacionalización *factor pull* sería relacionado con el mercado, ya que la demanda de hamburguesas gourmet se encuentra en pleno auge internacional y aún el producto no ha entrado en el periodo de madurez, por lo que sería una apuesta importante ofrecerlo en otros puntos del mercado extranjero y aprovechar las oportunidades de éxito que podrían conseguir con su implantación en Europa, por ejemplo.

3.2 ELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Una decisión muy importante en el proceso de internacionalización es elegir un mercado en el que la empresa considere que tiene altas posibilidades de éxito a la hora de ofertar el producto o servicio que comercializa.

A continuación, analizaremos distintas variables de tres países de destino, las cuales nos van a ayudar a tomar la decisión de cuál es el país más acertado para implantar nuestro negocio. Para ello, nos basaremos en la matriz de selección de mercados, la cual está dividida en factores contextuales, *"una serie de características generales del país: riesgo económico y político y diversidad cultural"*, y por otro lado, en ajuste producto-mercado, *"características más específicas relativas al ajuste producto-mercado de cada país como son, las necesidades de adaptación del producto, el tamaño y crecimiento del mercado o la estructura competitiva"* (Pla Barber y León Darder, 2004).

Una vez analicemos los resultados, los recogeremos en la matriz de selección de mercados, otorgando una ponderación a cada uno de los factores y compararemos entre los tres países de destino.

Tabla 3.1. Matriz de selección de mercados

	País A	País B	País C
Factores contextuales (A: aceptable; NA: no aceptable)			
Riesgo económico y político			
Diversidad cultural			
Ajuste producto-mercado (1: desfavorable ; 5: muy favorable)			
Ajuste producto			
Tamaño mercado y crecimiento			
Estructura competitiva			
Total			

Fuente: Pla Barber y León Darder (2004)

Mi propuesta para empezar la expansión internacional de Goiko Grill ha sido elegir tres países europeos porque nos regimos por una normativa europea común, son más cercanos para poder desplazarse y estudiar cómo está funcionando la empresa y son mercados donde puede encajar bien el producto ofrecido y contar con altas expectativas de crecimiento. Los países seleccionados en este caso han sido: Portugal, Francia e Italia, donde se analizará cuál de ellos es el destino más favorable para la expansión de Goiko Grill.

3.2.1. Portugal

El primer país a estudiar es Portugal. Portugal se encuentra situado en el suroeste de Europa, limitando al norte y este con España y formando junto a ella la Península Ibérica. Tiene una superficie de 92.212 km cuadrados y una población de 10.212.919 habitantes (countrymeters, 2018a). Su capital es Lisboa y algunas de las ciudades principales son: Oporto, Coimbra, Braga y Cascaes (Gran Enciclopedia Universal, 2004). Pertenece a la Unión Europea y Zona Euro.

3.2.1.1 Factores contextuales

A continuación analizaremos el riesgo económico y político de Portugal basándonos en los indicadores macroeconómicos más importantes que miden el desarrollo y crecimiento económico de un país. Después estudiaremos las diferencias culturales que existen entre España y Portugal, ya que *“cuanto más similares seas las culturas, mas fácil y menos arriesgado será realizar negocios”* (Pla Barber y León Darder, 2004).

Riesgo económico y político: El Producto Interior Bruto (PIB) de Portugal de 2017 ha experimentado un crecimiento de 2,7% respecto al PIB del año anterior, con una cifra anual de 193.072 millones de euros, situándose de esta forma en la economía en el puesto número 40 de los 196 países que publica el portal de análisis Datosmacro.

El salario mínimo interprofesional (SMI) de Portugal en 2018 queda fijado en 676,7€ al mes lo que supone un aumento de 4,1 % respecto al SMI de 2017, considerándose un país intermedio en la fijación de dicho índice, junto al que se encuentra España, ya que la media del SMI en el conjunto de los países que forman la Unión Europea es de 878,47 euros. Portugal mantiene con España una diferencia de 181,90 euros menos al mes. *“Este incremento es mayor que el del IPC de 2017 que fue de 1,5%, por lo tanto los trabajadores portugueses han ganado poder adquisitivo en el último año”* (Datosmacro, 2018a).

La tasa de desempleo de Portugal también ha mejorado, en mayo de 2018 estaba en un porcentaje de 7,8 respecto al total de la población activa, siendo un 0,6% superior en mujeres que en hombres. Si la comparamos con mayo de 2017 ha mejorado un 1,4 % ya que se encontraba en el 9,2 %.

La moneda utilizada en Portugal es el euro, cuya cotización se encuentra actualmente en 1 euro a 1,1710 dólares, con una variación porcentual positiva de 0,45%. Esto implica una apreciación del valor del euro y una moneda muy fuerte para competir y negociar a nivel mundial, sin embargo existe un inconveniente que le preocupa al Banco Central Europeo y es que la apreciación del euro provoque una deflación en los precios y una disminución en las importaciones que desequilibre la balanza comercial y desfavorezca a las empresas exportadoras.

La deuda externa de Portugal es uno de los principales problemas a los que debe hacer frente el país puesto que se encuentra, en el primer trimestre de 2018, con un endeudamiento de 126,40% sobre el valor del PIB, en la posición octava de los países más endeudados en el ranking publicado por Datosmacro.

En lo referente a la política, el actual primer ministro de Portugal es el socialista Antonio Costa, presente en el poder desde 2015, quien cuenta con el apoyo de instituciones tan importantes como la Comisión Europea o el Fondo Monetario Internacional gracias a los buenos resultados que está consiguiendo en el país tras la fuerte crisis económica. El FMI aseguraba que Portugal ha conseguido *“un progreso encomiable en afrontar los riesgos a corto plazo que se cernían sobre su economía”* (Huffpost, 2017).

Un dato importante a destacar es el riesgo país, definido como *“el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa exterior localizada en dicha economía”* (Pla Barber y León Darder, 2004). A partir de la calificación obtenida por el organismo Fitch, que elabora índices anuales del riesgo país, califica a Portugal con un valor BBB en el largo plazo y F2 en el corto plazo, lo que significa que se encuentra en el grado medio inferior de calificación del riesgo, una estimación relativamente estable y con perspectivas de mejora por los datos económicos mencionados anteriormente y por la gran estabilidad política.

En base a los datos obtenidos, podemos evaluar el factor riesgo económico y político de Portugal como aceptable.

Diferencias culturales: Las culturas española y portuguesa se encuentran muy ligadas, especialmente en los últimos años con las excelentes relaciones bilaterales que se han establecido entre los dos países ibéricos. Los últimos convenios bilaterales que se han

firmado entre los dos países tuvieron lugar en 2017, y cubren áreas como la Ciencia y la Tecnología y la Defensa y Seguridad (ICEX, 2018).

España y Portugal pertenecen al mismo grupo de países latino europeos, cuya clasificación fue elaborada por Ronen y Shenkar (1985) que agruparon a los distintos países según las similitudes culturales que presentaban cada uno de ellos. Dado este hecho, se refleja la unión cultural entre estos dos países, donde los costes en materia de conocimiento cultural en los que deberá incurrir la empresa española si finalmente decide implantarse en Portugal serán menores que si el país se encontraría situado en otro grupo de clasificación.

Ambos países comparten la misma zona geográfica puesto que se sitúan en la Península Ibérica unidas por sus pasos fronterizos en la parte oeste, lo que facilitaría a los directivos de Goiko Grill su desplazamiento hacia el mercado luso si quieren tener un mayor acercamiento al negocio en este primer paso hacia la internacionalización. Es un territorio con una importancia geoestratégica al ser puente de paso entre Europa y África. Al compartir también la misma orografía, tienen en común una fuente económica muy importante como es el turismo, atraído por las zonas costeras y el clima templado.

Otro dato importante a señalar en referencia al producto que vamos a ofrecer es que tanto España como Portugal son dos de los países que integran la famosa 'dieta mediterránea', catalogada como Patrimonio Cultural inmaterial de la Unesco, cuyos elementos fundamentales son las verduras y el aceite de oliva. Al valorar el creciente éxito que ha experimentado Goiko Grill en un periodo de tiempo relativamente corto cabe pensar que el producto puede funcionar en una zona que posee una similar cultura gastronómica.

Por tanto, podemos decir que Portugal y España tienen una cultura muy cercana, valorando de esta forma el factor de diferencias culturales como aceptable.

3.2.1.2 Ajuste producto-mercado

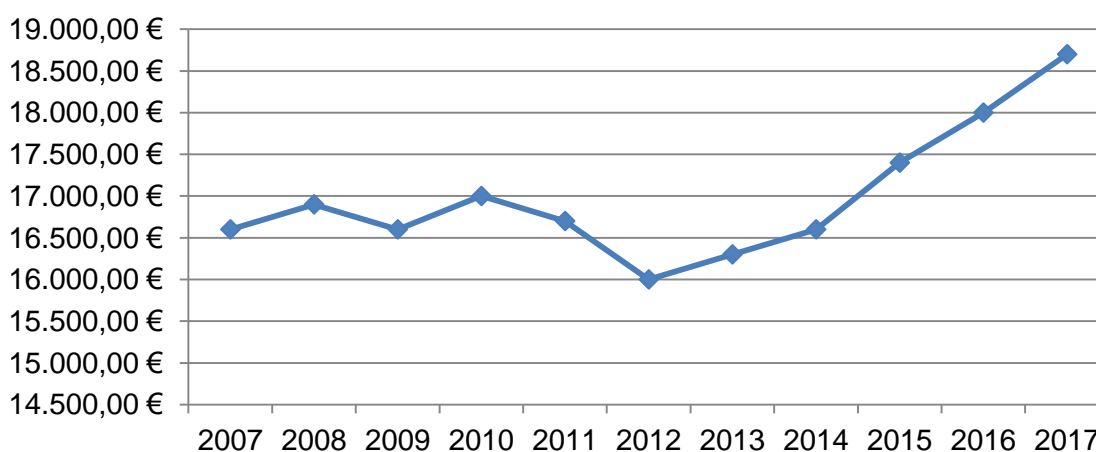
En primer lugar, para comercializar el producto en Portugal, Goiko Grill necesitará adaptar el texto de la carta de los productos que ofrece al idioma portugués. Del mismo modo, deberá realizar actualizaciones en su red de comunicación al idioma nacional para fomentar el marketing como puede ser en su página web o en las redes sociales, ya que para Goiko Grill son uno de sus principales apoyos para generar un mayor volumen de ventas. Como podemos extraer de su página web, la principal herramienta de marketing radica en esa difusión de sus clientes y su participación en las redes: *"un impecable servicio deja una buena sensación que llega a todos los rincones, sintiéndose especialmente fuerte en las redes sociales. Twitter, Facebook, Instagram, Tripadvisor y Google se han convertido en piezas fundamentales del difusión del boca-boca de Goiko Grill"* (Goiko Grill, 2018).

Los locales de Goiko Grill poseen una iluminación y decoración propia que provocan ese ambiente de *buen rollo* que desean transmitir, por lo tanto, el local mantendría el mismo aspecto para consolidar una imagen de marca internacional, por otro lado, en febrero de este año la Comisión de Economía del Parlamento de Lisboa ha aprobado una ley que *"permite a los animales de compañía entrar y permanecer con sus dueños en cafés,*

bares y restaurantes y cualquier establecimiento hostelero, de norte a sur del país” (La Voz de Galicia, 2018a).

Aunque el gobierno deja en manos el derecho de decidir a cada establecimiento la admisión de los animales al local (ya que hasta entonces estaba prohibido por ley), cabe replantear la opción de habilitar una zona señalada para ellos y así cumplir con las necesidades de los clientes que quieran acudir con sus mascotas en un país donde la protección a los animales se está viendo reforzada en los últimos años.

Gráfico 3.1. Evolución del PIB per cápita de Portugal 2007-2017.



Fuente: elaboración propia a partir de Datosmacro.

En lo referente al mercado, Portugal se encuentra con unas altas expectativas de crecimiento ya que ha experimentado una evolución muy positiva en el PIB per cápita de la población (ver gráfico 3.1) que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. En los años correspondientes a la crisis económica y a su rescate financiero, Portugal sufrió un decrecimiento del valor del PIB pero desde 2013 ha conseguido mejorar sus resultados gracias en parte a los esfuerzos del gobierno con las continuas reformas económicas y tiene un aumento continuado de este índice que en el último año registrado 2017 ha percibido un crecimiento del 3,9 % respecto a 2016 (Datosmacro, 2017).

En cuanto al consumo del producto que vamos a comercializar, es importante observar cómo ha evolucionado en este sector la población portuguesa y que expectativas de aceptación por parte de los potenciales clientes portugueses nos vamos a encontrar a la hora de implantar nuestro restaurante Goiko en el mercado luso, ya que depende mucho del porcentaje de su presupuesto que destinen a este fin.

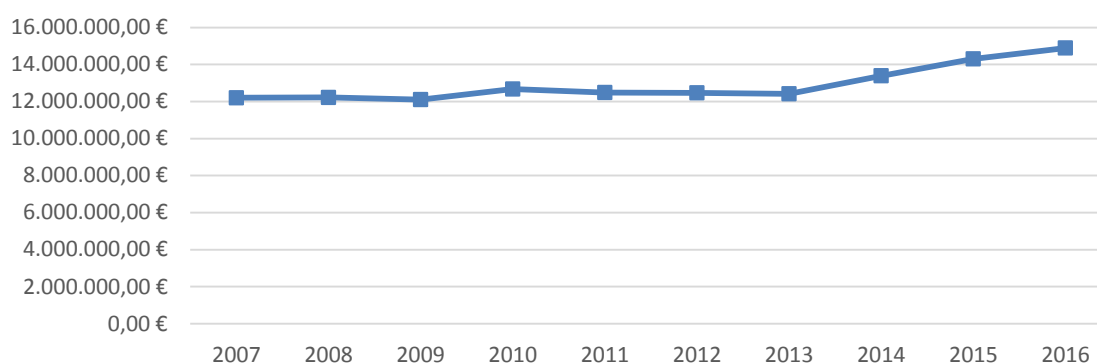
Como podemos observar en el gráfico 3.2., el consumo que la población lusa ha dedicado en bares y restaurantes ha mantenido un ritmo más o menos constante desde el año 2007, apreciándose un aumento del mismo a partir del año 2013, que puede deberse a la mejora de la situación económica del país y además como hemos documentado anteriormente, el aumento del SMI ha sido mayor que el del IPC en 2017,

por lo que el aumento de su valor adquisitivo puede prever que haya una estimación de crecimiento en el consumo en hostelería en el año 2018.

En el último año recogido, 2016, Portugal destinó a este consumo un 11,80% de su presupuesto doméstico mientras que en España fue de 16,30 % destacando que es el país europeo que más consumo realiza en este sector, siendo Portugal el séptimo pero superior a la media de la Unión Europa que se encuentra con un porcentaje de 8,40 % en el año 2016 (Eurostat, 2018a).

Cabe señalar que la reducción del IVA a la restauración desde el 23% al 13% entró en vigor en Portugal en el año 2016 (Expansión, 2016), lo que puede estimular la demanda de la población en el consumo de dichos productos y servicios.

Gráfico 3.2. Evolución del consumo en bares y restaurantes en Portugal 2007-2016.

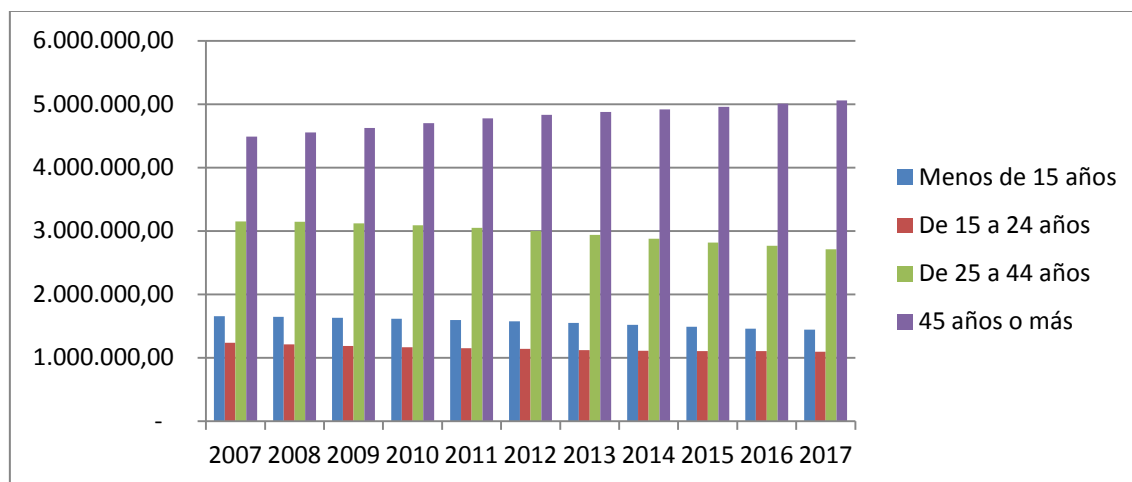


Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat.

Atendiendo al segmento de la población a la que se va a dirigir Goiko Grill, en una entrevista realizada al dueño de la compañía, Andoni Goicoechea, para El economista (2016), a la pregunta de a qué tipo de usuarios se dirigen declaraba que *“Suelen ser personas de entre 25 y 45 años, de clase media-alta que buscan un restaurante casual, aunque también vienen muchas familias”*.

La población de Portugal se encuentra envejecida ya que ha ido aumentando progresivamente desde 2007 (ver gráfico 3.3). Centrándonos en el grupo de edad de 25 a 45 años, nos encontraríamos en la barra verde del gráfico, con un 26% de la población, siendo el segundo segmento más mayoritario, y, por lo tanto, aunque ha disminuido con los años es un aceptable volumen de clientes para Goiko Grill considerando que es el grupo de edad al que más se dirigen, pero no el único que acude al local.

Gráfico 3.3. Evolución de la población por grupos de edad en Portugal 2007-2017



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat

Finalmente analizaremos la estructura competitiva, para lo cual nos basaremos en dos de las cinco fuerzas empleadas por el Modelo de Porter (1979) que son: la intensidad de la competencia actual y los competidores potenciales.

El sector turístico en Portugal ha vivido un crecimiento muy notable en los últimos años, "20,6 millones de turistas visitaron Portugal el año pasado, el doble de la población del país, lo que supone el récord de visitantes hasta la fecha" (El Idealista, 2018). Este hecho ha promovido en gran parte un boom de la construcción en grandes ciudades y zonas residenciales y turísticas, donde en buena parte de Portugal están haciendo una apuesta decidida por la rehabilitación urbana, en parte para atraer a nuevos residentes y turistas y la restauración es la opción elegida (La Voz de Galicia, 2018b).

El ritmo de la industria en el sector de la comercialización de las hamburguesas gourmet aún no ha entrado en la fase de madurez y tiene altas expectativas de crecimiento. Eduardo Velasco, de L Catterton (reciente socio de Goiko Grill) explicaba para El país (2018) : "El mercado español del *casual dining*, tanto con servicio en mesa como sin él, está creciendo a gran velocidad, como en toda Europa".

Los hábitos de consumo portugueses, en la alta hostelería y restauración, "se privilegian los productos de máxima calidad, quedando los productos de precio más bajo para otro tipo de establecimientos de venta que no se basan tanto en la calidad" (ICEX, 2010). La internacionalización ha permitido a los portugueses tener acceso a más variedad de productos y aumentar su exigibilidad en una mayor calidad y menor precio.

La percepción que el consumidor sofisticado portugués tiene de los productos españoles, en particular de los cárnicos, gozan de prestigio, reforzándose esta imagen de calidad por el precio elevado que fomenta su consumo en las celebraciones (ICEX, 2010).

Los competidores que podemos encontrarnos en Portugal se encontrarían localizados principalmente en las zonas costeras y ciudades más destacadas, donde hay más

afluencia de turismo y el volumen de negocio puede tener una diferencia considerable de una zona a otra. Los competidores internacionales que tendría en Portugal Goiko Grill serían principalmente las cadenas de comida rápida como pueden ser McDonald's o Burger King, serían competidores indirectos ya que cubren las mismas necesidades pero los atributos de los productos que ofrecen son muy diferentes, Goiko Grill se especializa en las hamburguesas gourmet, basándose en una clara diferenciación del producto y ofreciendo la máxima calidad posible.

Los competidores locales son numerosos, si nos ubicamos por ejemplo en Lisboa, la capital de la ciudad, están presentes competidores directos como pueden ser: Honorato-Hamburguesas Artesanales, Estaminé 1955-Hamburguesería portuguesa, The Great American Disaster o Café Do Río- Hamburguesería gourmet.

En cuanto a las barreras de movilidad, la elaboración y comercialización de las hamburguesas no supone una maquinaria compleja ni de excesivo coste, por lo que no supondría mucha dificultad trasladarse a otro segmento del mercado.

Así mismo, tampoco posee barreras de salida muy fuertes porque si una empresa decide abandonar su actividad dentro del sector, no le resultará demasiado costoso deshacerse de las cocinas y mobiliario necesario en el negocio.

El número de competidores potenciales depende principalmente de las barreras de entrada que estén presentes. En nuestro caso, la entrada de competidores potenciales, no está limitada por una excesiva inversión inicial, ya que no se trata de una empresa industrial que tenga maquinaria muy compleja, además el gobierno portugués en materia de incentivos ha establecido condiciones fiscales favorables para los extranjeros no residentes (La Voz de Galicia, 2018b), por lo que la entrada de competidores será mayor.

A continuación, valoraremos cada uno de los factores analizados para ayudarnos en la elaboración de la matriz de selección de mercados. En cuanto al "ajuste producto" y el "tamaño del mercado y crecimiento" se calificarán como muy favorables ya que las modificaciones del producto son pequeñas y el potencial del mercado y crecimiento que prevé Portugal es elevado, mientras que el factor "estructura competitiva" se valorará con una puntuación de 4 sobre 5, porque aunque el turismo se presenta muy optimista, el número de competidores que podemos encontrar es destacado.

3.2.2. Francia

El siguiente país a analizar es Francia. Francia es un país perteneciente a la Unión Europea y a la Zona Euro. Se encuentra limitando al norte con el Canal de la Mancha, Bélgica y Luxemburgo, al este con Alemania, Suiza e Italia y al sur con Mónaco, Andorra y España. Su capital es París.

En 2017 se situaba como séptima potencia mundial (KNOEMA, 2018). Es el tercer país más poblado dentro de los países que conforman la Unión Europea con un total de 65.314.915 habitantes (countrymeters, 2018b) y es el tercer país europeo con mayor extensión, 543.965 km cuadrados (Gran Enciclopedia Universal, 2004).

3.2.2.1 Factores contextuales

Siguiendo el anterior esquema de Portugal, analizaremos los principales rasgos económicos y políticos de Francia y las semejanzas culturales con España.

Riesgo económico y político: En el segundo trimestre de 2018, el PIB de Francia creció un 0,2 % respecto al primer trimestre de este año. El PIB anual de 2017 creció un 2,2 % respecto al PIB del año anterior, con una cifra anual de 2.291.705 millones de euros y se coloca en la economía en el sexto puesto de los 196 países según el ranking de Datosmacro.

El SMI francés queda fijado en 2018 en 1498,5 euros al mes, con una diferencia con el SMI español de 639,9 euros más, siendo uno de los siete Estados miembros de la UE cuyo valor supera los 1.000 euros y con un aumento de 1,23% (18,2 euros mensuales) en relación al SMI de 2017. El incremento del IPC de 2017 fue de 1,2%, por lo tanto el poder adquisitivo de los trabajadores franceses se mantiene constante (Datosmacro, 2018f).

En lo referente al empleo, la tasa de paro ha mejorado ligeramente en un 0,3% ya que en junio de 2018 se situaba en el 9,2% mientras que en junio del año pasado estaba en 9,5%, pero se prevé que con la reforma laboral aprobada para dar una mayor flexibilidad al mercado laboral, se mejoren los resultados (Santander Trade, 2018a). La tasa de desempleo es ligeramente superior en mujeres que en hombres en un 0,2 %.

Al ser uno de los miembros de la Zona Euro de la UE, la moneda nacional es el euro, cuya cotización se encuentra a 1 euro=1,17 dólares, y como mencionamos anteriormente posee un gran poder de negociación en el mercado mundial, sin embargo el BCE teme que se pueda producir un desequilibrio comercial.

La deuda externa de Francia se encuentra en el primer trimestre de 2018 con un endeudamiento sobre el valor del PIB de 97,70%, en la posición 20 de los países más endeudados según el ranking de Datosmacro, no es muy elevada pero ha aumentado en relación a años anteriores.

En tema político, el primer ministro francés es Édouard Philippe, presente en el cargo desde mayo de 2017, cuyo gobierno consiguió reformas fiscales y bajar el déficit público por debajo del objetivo europeo de 3% del PIB, sin embargo la deuda pública ha seguido aumentando. *“De manera general, el ambiente de negocios en Francia pareciera mejorar. Por su carácter cercano a los negocios, Emmanuel Macron (presidente de la República) busca atraer inversiones a Francia a través de la renovación de sociedades económicas. Sobre todo, el presidente quiere estimular las inversiones en los sectores de tecnología, innovación e I+D, que han sido identificados como sectores débiles del país”* (Santander Trade, 2018a).

Cabe mencionar que tras los últimos ataques terroristas sufridos en Francia, el Estado ha establecido fuertes medidas de seguridad y protección para toda la población, como puede ser el *“plan Vigipirate, dispositivo permanente de vigilancia, prevención y protección, que se apoya en tres pilares”* (Campusfrance, 2018a).

El riesgo país, calificado por el organismo Fitch, evalúa a Francia con un valor de AA en el largo plazo y F1+ en el corto, lo que significa que el riesgo general del país es muy

satisfactorio y estable para los inversores, encontrándose en el alto grado de nivel de calidad.

Por todos los datos extraídos podemos decir que los rasgos económicos y políticos del país mantienen un nivel muy favorable y por lo tanto, calificamos al factor como aceptable.

Diferencias culturales: Actualmente residen en España, 98.558 franceses, que representan el 2,08% de la población extranjera, siendo el duodécimo país extranjero de residencia en España por detrás de Bolivia (INE, 2018).

Francia en 2017 contó con 285.455 personas cuyo país de nacimiento fue España (EUROSTAT, 2018d), esto es debido en gran parte a la proximidad entre los dos países fronterizos, además muchos productos franceses se han introducido en el mercado español y viceversa, uniéndose también culturalmente.

Francia y España también se encuentran en el mismo grupo de clasificación establecido por Ronen y Shenkar (1985) en la distancia cultural entre países, en la categoría latino europeos.

Una diferencia cultural que poseen son los horarios, especialmente en las comidas, ya que en Francia todas las comidas se sirven casi dos horas antes que en España. Un dato a considerar si finalmente es nuestro destino elegido, es que el almuerzo suele ser entre las doce y las doce y media, mientras que las cenas son entre las siete y media y las ocho (Campusfrance, 2018b).

En referencia al idioma, el 43,3% de los alumnos de Educación Secundaria Obligatoria y el 23% de los de Bachillerato, cursó una segunda lengua extranjera, siendo la lengua francesa la elegida mayoritariamente por los alumnos para estudiar como segunda lengua extranjera optativa, mientras que la primera es el inglés (Ministerio de Educación y formación profesional, 2016). Por lo tanto, el contacto que los jóvenes tienen con el idioma francés es alto, afianzando la comunicación entre ambos países a edades tempranas.

Podemos decir, que la relación cultural entre España y Francia es positiva, por lo que valoraremos este factor como aceptable.

3.2.2.2 Ajuste producto-mercado

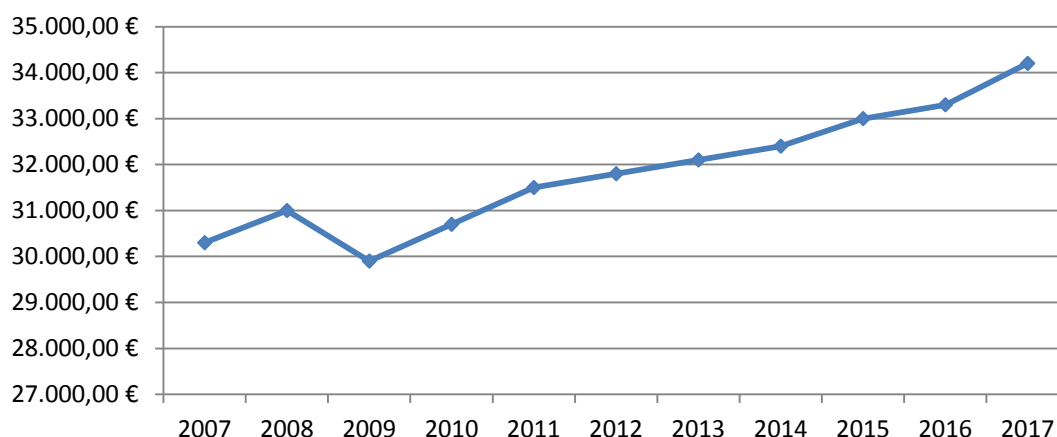
En relación a las modificaciones sobre los productos que vamos a comercializar en el mercado, serán sustanciales y se limitarán, como ocurría en Portugal, a adaptar el texto del menú al idioma francés para su comprensión por parte de los clientes y a desarrollar labores de marketing en el idioma nacional, que ayuden a Goiko Grill a establecer un *feedback* con sus clientes que le proporcionen esa divulgación que tanto les caracteriza y les ayude a atraer un mayor número de clientes potenciales.

El local conservaría la línea que busca Goiko Grill de mantener una misma imagen corporativa pero en la que cada local tenga un estilo y staff diferente, así como ofrecer una hamburguesa especial en cada uno de los restaurantes que lo hagan único.

Hay que señalar una nueva normativa en Francia, como tercer país en volumen de demanda de plástico, que *“obliga a los restaurantes a poner agua a disposición de los clientes de forma gratuita. Es una medida para combatir el cambio climático, ya que la producción global de plásticos se ha disparado en los últimos 50 años y especialmente en las últimas décadas”* (Noticias Antena3, 2018). Por lo que deberemos poner a disposición de los clientes agua gratuita en las mismas condiciones de calidad y servicio que se ofrecen el resto de productos, así como reducir, en medida de lo posible, la utilización de envases desechables.

En cuanto al mercado, Francia ha experimentado un continuado aumento del valor del PIB per cápita de la población desde el año 2010 (ver gráfico 3.4), lo que supone para la población una buena previsión futura para su nivel de renta. En el último año ha crecido un 2,7%, mayor valor registrado desde el año 2010 (Datosmacro, 2018e). Además, según el ranking que publica Datosmacro, Francia se encuentra en el puesto número veintitrés de los 196 países que se analizan, por lo que los franceses tienen un buen nivel de vida, así como una buena calidad de vida según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) que elabora cada año las Naciones Unidas, que tiene en cuenta, entre otros, la esperanza de vida, la tasa de mortalidad y la renta per cápita.

Gráfico 3.4. Evolución del PIB per cápita de Francia 2007-2017.

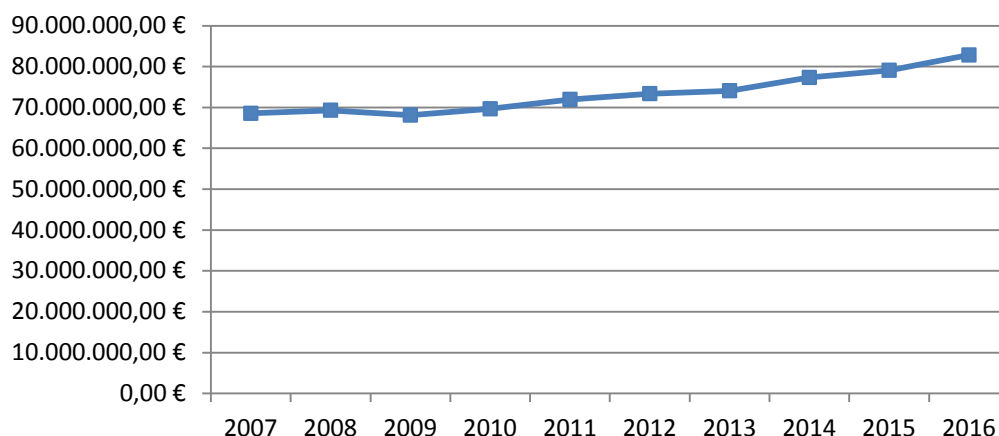


Fuente: elaboración propia a partir de Datosmacro.

En lo referente al consumo que destinan los hogares franceses en los servicios de bares y restauración nos encontramos con que las cifras se han mantenido más o menos constantes desde el año 2007 con un crecimiento mayor en los últimos años (ver gráfico 3.5), pasando de un 6,5% de consumo en el año 2013, a un 6,8% en el 2014 y 2015 y un 7% en el 2016.

Sin embargo, el porcentaje es inferior al consumo de la Unión Europea, cuya media está en 8,40% y aunque Francia es el tercer país por detrás de España e Italia con mayores cifras en el consumo doméstico que destinan a tal fin, se debe principalmente a que es el tercer país más poblado de la UE con más de 65 millones de habitantes.

Gráfico 3.5. Evolución del consumo en bares y restaurantes en Francia 2007-2016.

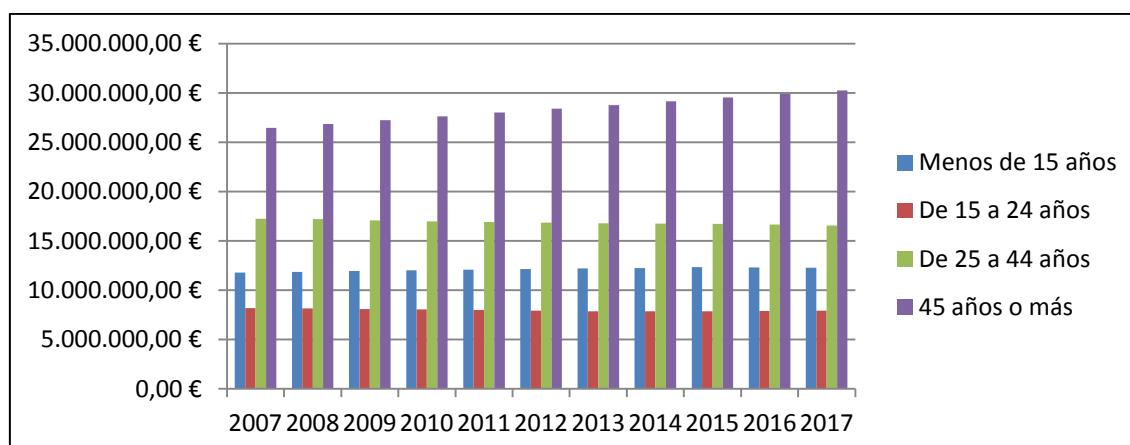


Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat

Analizando la evolución de la población francesa en grupos de edad, nos damos cuenta que la población también se encuentra envejecida ya que ha ido aumentando el grupo con el mayor nivel de edad hasta llegar a los más de treinta millones en el año 2017 (ver gráfico 3.6). Centrándonos en aquel al que nos vamos a dirigir principalmente, de 25 a 45 años, observamos que ha descendido ligeramente con el paso de los años, ocupando actualmente el 25% de la población, un 1% menos que en Portugal, pero con mayor volumen de habitantes.

Por lo tanto, nos encontramos con un nicho de mercado muy aceptable, considerando que de nuevo, es el segundo grupo mayoritario de la población francesa.

Gráfico 3.6. Evolución de la población por grupos de edad en Francia 2007-2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat

Por último, analizaremos la estructura competitiva, basándonos, como en el país de destino anterior, en dos de las cinco fuerzas de Porter (1979): la intensidad de la competencia actual y los competidores potenciales.

El sector terciario o servicios de Francia, en el que se encontraría Goiko Grill, representa el 80% del PIB, ocupando a casi tres cuartos de la población activa. Además, *“Francia es el primer destino turístico del mundo, con cerca de 89 millones de turistas en 2017 (8% más que en 2016). Los dos ataques terroristas de París en enero y noviembre de 2015 y de Niza en 2016 provocaron un descenso temporal del número de turistas en esos dos años”* (Santander Trade, 2018a).

Por lo que, a pesar de esos hechos, se prevé que Francia recupere su liderazgo turístico respaldado por las acciones del gobierno en recuperar la seguridad y protección nacional.

El ritmo de la industria en este sector, como ya dijimos anteriormente, se encuentra en pleno crecimiento, especialmente en Europa, y algunas empresas del estilo ya se han implantado en territorio francés, como veremos más adelante en las menciones de los competidores.

La gastronomía francesa, Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Unesco, engloba tanto tradición cultural como más actualmente cocina moderna muy cosmopolita. Nos encontramos con dos grandes tendencias, una más popular y bautizada como la *comida refugio*, que trata de rescatar esos platos típicos franceses como guisos y estofados por las nuevas generaciones de jóvenes de 25 a 30 años que buscan recordar antiguos platos y además cuidarse de una mejor alimentación con productos locales de calidad, motivado en parte por algunos escándalos alimenticios como la utilización de carne de caballo en lasañas congeladas sin especificar para los consumidores, mientras que por otro lado, está la tendencia de acudir a locales de moda, de productos de altísima calidad, especialmente en las zonas urbanas, donde podemos encontrar una gran variedad de restaurantes de todo tipo de comida rápida como: hamburguesas, sushis, pizzas, kebabs... *“La gastronomía refleja las contradicciones y vacilaciones de la sociedad francesa de hoy en día en la que la tradición y la modernidad tratan de bailar al mismo son”* (Animal gourmet, 2014).

Por lo que, en lo que respecta a los hábitos de consumo de los franceses nos encontramos un mercado muy abierto y variado, donde disponen de muchas opciones a la hora de decidir qué y dónde desean comer.

Las empresas con las que competiremos se localizarán especialmente en las zonas urbanas, donde la población esté más concentrada y con más tráfico de turismo, ya que con toda la extensión que posee Francia hay muchas zonas ocupadas por la agricultura y ganadería.

La oferta culinaria de Francia tan variada hace que aumente el número de competidores indirectos, donde están presentes gustos tan diversos como: tendencia *bistronomie* (que mezcla especialidades tradicionales, buenos productos, visión de autor y toque de creatividad), en la que destaca el restaurante *Le Chateaubriand*, *“catalogado en la lista de los 100 mejores restaurantes del mundo por la revista británica Restaurant y al mando de un chef de origen vasco”* (Oficina Turismo París, 2018), así como otros restaurantes como Porte 12, Le Dauphin, Albion, O' Naturel...; otra tendencia son los restaurantes

ecológicos o sin gluten como Bio Burger, Cantine California, Yuman...; los *salad bars*, comedores o bocaterías que ofrecen platos de comida rápida, equilibrados y gourmet, como Flunch Caulaincourt, Bert's o Boco; así como los food trucks y comidas de diversas culturas como la china, tailandesa, coreana o india.

En cuanto a los competidores más directos, existen también restaurantes que ofrecen hamburguesas gourmet con pan artesanal y carnes de gran calidad, en los que podemos encontrar restaurantes como B&M burger, Blend, *Paris New York* o *Big Fernand* (cuenta con 7 restaurantes en París). *“Hoy en día, en París, surgen por todas partes restaurantes completamente dedicados a esta especialidad”* (París Oficina Turismo, 2018).

En las barreras de movilidad y de salida, nos encontraríamos en la misma situación que en Portugal, no son muy significativas, puesto que tanto la salida de la empresa en el sector como su traslado no suponen un coste demasiado elevado.

En lo que respecta a las barreras de entrada relacionadas con los competidores potenciales, como podemos deducir por el gran número de empresas competidoras, no son muy notables, el presidente francés apuesta por los negocios y las inversiones y al tratarse en muchos casos de empresas europeas como la nuestra, se benefician del libre tráfico de mercancías que existe en la Unión Europea.

Finalmente, valorando cada uno de los factores analizados, otorgaremos la máxima calificación al “ajuste producto” porque las variaciones que debemos hacer para la venta son reducidas, el “tamaño del mercado y crecimiento” se calificará con un valor de 4 sobre 5, ya que el consumo que destinan los hogares franceses ha crecido pero es inferior a la media europea y la “estructura competitiva” se puntuará en 3, porque aunque Francia es líder turístico, los hábitos de consumo franceses se dividen en dos tendencias muy diferentes y la oferta culinaria es demasiado grande y variada con un gran número de competidores.

3.2.3. Italia

Italia es un país europeo miembro de la Unión Europea y la Zona Euro. Se encuentra situado en Europa meridional y limita al norte con Suiza y Austria, al este con Eslovenia y al oeste con Francia. Su capital es Roma.

Italia está constituida por la península Itálica y dos islas: Cerdeña y Sicilia. Tiene una población actual de 59.948.568 habitantes (countrymeters, 2018c), quinto país más poblado de la UE por detrás de Reino Unido (Eurostat, 2018b) y cuenta con una extensión física de 301.227 kilómetros cuadrados (Gran Enciclopedia Universal, 2004). En 2017, se situaba como novena potencia mundial (KNOEMA, 2018).

3.2.3.1 Factores contextuales

Riesgo económico y político: El PIB de Italia creció un 0,2% en el segundo trimestre de 2018 respecto al primero (igual que Francia), mientras que el PIB anual de 2017 incrementaba un 1,5 %, uno de los mayores aumentos en la última década. Con un PIB en 2017 de 1.716.935 millones de euros, se sitúa en el octavo puesto por cifra de PIB del ranking de Datosmacro.

Italia pertenece a uno de los seis países de la Unión Europea en el que no se fija el Salario Mínimo Interprofesional por Real Decreto, si no que se establece un salario mínimo por convenios colectivos para varios sectores específicos (Eurostat, 2018e). Una de las razones que defienden los partidarios de eliminar este índice es que el SMI no contribuye a aumentar los sueldos porque estos incrementan en función de la productividad (La Razón, 2015).

En cuanto a la tasa de desempleo ha disminuido ligeramente en un año, pasando de junio de 2017 de 11,1% a 10,9% en junio de 2018. No obstante, no es una tasa positiva porque Italia es el tercer país europeo con mayor paro, por detrás de España (Datosmacro, 2018k). La tasa de desempleo es superior en mujeres que en hombres en un 2 %. Además el desempleo entre los jóvenes es elevado, 37,1% (Santander Trade, 2018b).

Italia se encuentra endeudada, en el primer trimestre de 2018, en un 131,80% sobre el valor del PIB, un valor muy elevado, siendo el sexto país más endeudado en porcentaje sobre el PIB y el cuarto en cifra de deuda de los 196 países del ranking de Datosmacro.

En la cuestión política, actualmente Italia está viviendo una inestabilidad debida a que tras las elecciones electorales celebradas en marzo de 2018, ninguno de los partidos presentados adquirió la mayoría absoluta en las cámaras del Parlamento, y aún no está clara qué coalición gobernará en los próximos cinco años (Santander Trade, 2018b).

Además la crisis humanitaria causada por la llegada de inmigrantes a puertos italianos y el rechazo hacia ellos del actual ministro del Interior Matteo Salvini, está crispando el ambiente en toda Europa.

No obstante, el riesgo país, calificado por el organismo Fitch, evalúa a Italia con un valor de BBB en el largo plazo y F2 en el corto, lo que significa que el riesgo general del país actualmente es estable para los inversores, encontrándose en el grado medio inferior de nivel de calidad.

Podemos evaluar el factor de los rasgos económicos y políticos italianos como aceptable, sin embargo, deberemos estar pendientes de su evolución especialmente en el tema político.

Diferencias culturales: En España actualmente residen 206.066 italianos, quinto país de residencia extranjera en España representando el 4,36% de la población foránea (INE, 2018).

Por su parte, en Italia, en 2017, hubo 33.120 habitantes cuyo país de nacimiento fue España (Eurostat, 2018d). A pesar de la distancia geográfica entre ambos países podemos comprobar que el número de personas que deciden irse a uno u otro resulta elevado consiguiendo que ambas culturas se unan.

Además, España como primer país receptor de estudiantes Erasmus ininterrumpidamente desde el año 2001 (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2017), consigue aumentar la relación cultural con los jóvenes de Italia. Las similitudes entre ambos idiomas de origen latín y cuya semejanza léxica es superior al 80% (Tsarexperience, 2016), afianza notablemente la comunicación entre estos países.

Así mismo, Italia y España también se encuentran dentro del mismo grupo de clasificación cultural propuesta por Ronen y Shenkar (1985).

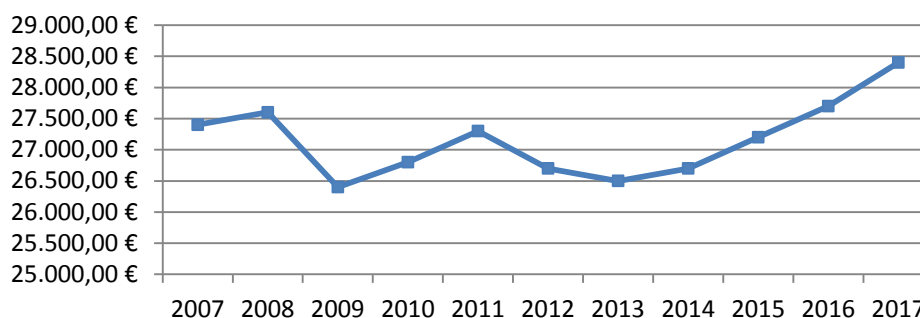
Por todo esto, calificamos el factor Diversidad cultural como aceptable.

3.2.3.2 Ajuste producto-mercado

En cuanto al ajuste del producto que debemos realizar si queremos implantar el negocio Goiko Grill en Italia se limitaría nuevamente a modificar el menú de la carta en el idioma italiano así como realizar labores de marketing que ayuden a promocionar los productos y atraer a los nuevos clientes.

Sobre el mercado cabe señalar que el PIB per cápita italiano ha sufrido varias fluctuaciones importantes a lo largo de la última década (ver gráfico 3.7) pero a partir de 2014 ha conseguido repuntar al alza el valor, con un crecimiento en 2017 de 2,5 %. Además según analiza Datosmacro, se encuentra en el puesto número veinticuatro en el ranking por lo que posee buen nivel de vida y buena calidad de vida según el IDH.

Gráfico 3.7. Evolución del PIB per cápita de Italia 2007-2017.

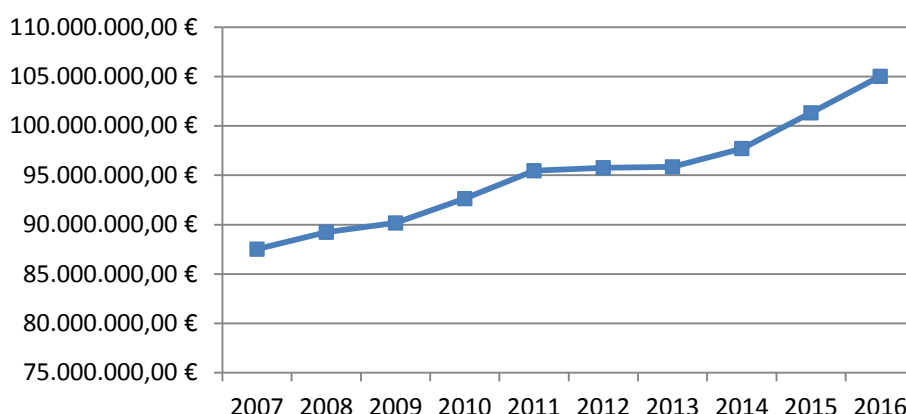


Fuente: elaboración propia a partir de Datosmacro.

En lo que se refiere al consumo de la población en bares y restaurantes, los hogares italianos han ido destinando una mayor parte de su presupuesto doméstico conforme han ido avanzando los años (ver gráfico 3.8).

Actualmente dedican un 10,20% a dicho consumo, cuando en 2007 fue de 9,10%. Lo que significa que es superior a la media europea, colocándose en el noveno puesto europeo en porcentaje y el segundo en cifras de consumo, que como ocurría con Francia, se deberá a su elevada población.

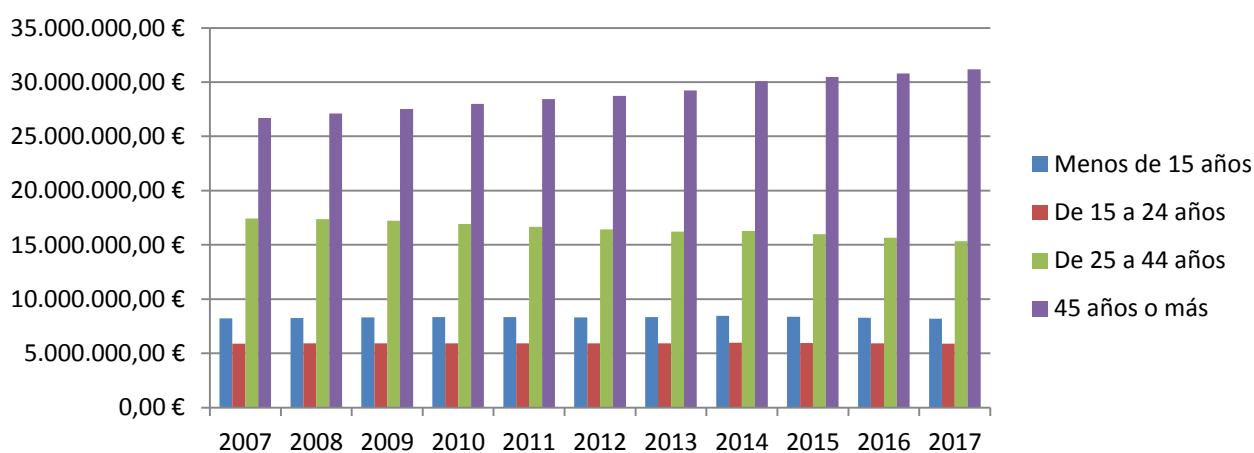
Gráfico 3.8. Evolución del consumo en bares y restaurantes en Italia 2007-2016.



Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat..

Analizando la parte de la población italiana a la que nos dirigiríamos, nos encontramos con que en la actualidad pertenece a este grupo el 25% del total de los habitantes (como en Francia), cuando en 2007 era el 30%, pero hay que tener en cuenta que es el quinto país más poblado de la UE.

Gráfico 3.9. Evolución de la población por grupos de edad en Italia 2007-2017.



Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat..

En cuanto a la estructura competitiva, Italia como tercer destino turístico de la Unión Europea y el quinto en el mundo resulta un destino muy atractivo para los inversores. Además el sector servicios representa el 73,9% del PIB y emplea al 69,3% de la fuerza laboral (Santander Trade, 2018b).

El perfil del consumidor italiano se caracteriza por una clara preferencia por los productos nacionales: "made in Italy". "Un alto porcentaje, el 67,3%, está dispuesto a pagar más por la marca de confianza y busca productos realizados en establecimientos situados en Italia

(el 75,8%) o que contengan ingredientes de productores o proveedores del país (78,5%)” (ICEX, 2017).

Si hablamos de competencia, la gastronomía italiana es rica, tanto en variedad como en degustación, por lo que los competidores indirectos se basarán principalmente en restaurantes que ofrecen los productos típicos del país como pescados, arroces, pastas o pizzas. Esto atraerá en mayor medida a los turistas que buscarán disfrutar de la gastronomía de la zona.

En el mercado de las hamburgueserías gourmet también encontramos bastantes restaurantes que ofrecen este producto en tendencia, algunos de ellos son: Azienda Cucineria, Fassonaria Roma Porta Pia, Taste Good Hamburgeria Italiana, Help, Birstro...

En lo que respecta a las barreras de entrada, no son muy significativas, como en los dos países anteriores, sin embargo, nos encontramos con una peculiaridad *“En los textos jurídicos no existe discriminación contra los extranjeros. En la práctica, sin embargo, sí se dan casos de este tipo de discriminación”* (Santander Trade, 2018c).

Por último, valorando cada uno de los factores analizados para la elaboración de la matriz de selección de mercados final, calificamos el factor “ajuste-producto” como muy favorable, ya que al igual que los otros países son modificaciones sustanciales. En cuanto al “tamaño mercado y crecimiento” se atribuye una puntuación de 5 porque tiene unas características muy positivas y un fuerte potencial en consumo. En último lugar, la “estructura competitiva” será puntuada con un valor de 3 sobre 5 porque encontramos incertidumbre en la aceptación que tendrán los consumidores italianos sobre nuestro negocio ya que preferiblemente eligen a empresas nacionales y tienen una fuerte fidelidad a las marcas.

3.3 ELECCIÓN FINAL DEL PAÍS DE DESTINO

Una vez hemos ido evaluando cada uno de los factores examinados para la elección de aquel país de destino más favorable en la implantación de nuestro negocio, los recogemos, a continuación, en la siguiente matriz de selección de mercados:

Tabla 3.2. Matriz de selección de mercados final

	Portugal	Francia	Italia
Factores contextuales (A: aceptable; NA: no aceptable)			
Riesgo económico y político	A	A	A
Diversidad cultural	A	A	A
Ajuste producto-mercado (1: desfavorable ; 5: muy favorable)			
Ajuste producto	5	5	5
Tamaño mercado y crecimiento	5	4	5
Estructura competitiva	4	3	3
Total	14	12	13

Fuente: Pla Barber y León Darder (2004)

Comparando los tres países estudiados, observamos que la máxima puntuación la obtiene Portugal con 14 puntos. Por lo tanto, es el país seleccionado como más favorable para el establecimiento Goiko Grill. En cómputo global reúne las cualidades necesarias para pensar que es un destino que tiene altas probabilidades de éxito y su proximidad tanto geográfica como culturalmente beneficia a los directivos en los desplazamientos que tengan que realizar al país vecino y en las relaciones y negociaciones que deban conseguir. Este será el paso fundamental para que puedan estrenarse en el proceso de internacionalización.

3.4 MÉTODO DE ENTRADA EN EL PAÍS

Existen varios métodos de entrada a la hora de introducirse en el mercado de nuevos países: exportación, licencias, inversión directa compartida (empresas conjuntas) o la inversión directa en solitario (adquisiciones o filiales de nueva creación).

Para seleccionar la forma de entrada más adecuada nos basaremos en el modelo basado en la Teoría económica de los Costes de Transacción (Anderson y Gatignon, 1986). Se centra en cuatro variables fundamentales:

-Riesgo país: el riesgo-país de Portugal se mantiene estable al igual que la situación política, por lo que el riesgo a soportar por Goiko no será elevado.

-Distancia cultural: España y Portugal son dos países estrechamente ligados culturalmente. Los costes que deberá incurrir la empresa ante el desconocimiento de esta cultura no son fuertes.

-Potencial del mercado: El mercado luso actualmente se encuentra en crecimiento con una previsión de volumen de ventas satisfactoria lo que le permitirá a la empresa amortizar más rápidamente sus costes fijos y variables.

-Activos intangibles: Una de las ventajas competitivas de Goiko Grill radica en el marketing, su participación en las redes de comunicación y en la implicación de sus clientes en esta herramienta que le ayuda a conseguir nuevos clientes potenciales.

Con estos datos, el modelo TCT recomienda optar por aquellos métodos de entrada que implican un mayor grado de control y compromiso de recursos de la empresa entre los que se encuentran: filiales de dominio completo, adquisiciones mayoritarias o participaciones minoritarias.

Además teniendo en cuenta que nuestra empresa se apoya en una relación directa y estrecha con el cliente, no es posible elegir la exportación. Así mismo, la entidad recoge en su página web: *“Goiko Grill no es franquicia. Somos una familia en la que compartimos unos valores, una ilusión y un sueño”*, por lo que decidir entrar mediante licencias en el mercado no sería acorde a su imagen corporativa.

Asimismo al tratarse de una empresa de sector servicios *soft* (Erramilli, 1990), optará por métodos que recurran al control total debido a la incertidumbre inicial de evaluar el riesgo de actuaciones oportunistas al recurrir a un socio local.

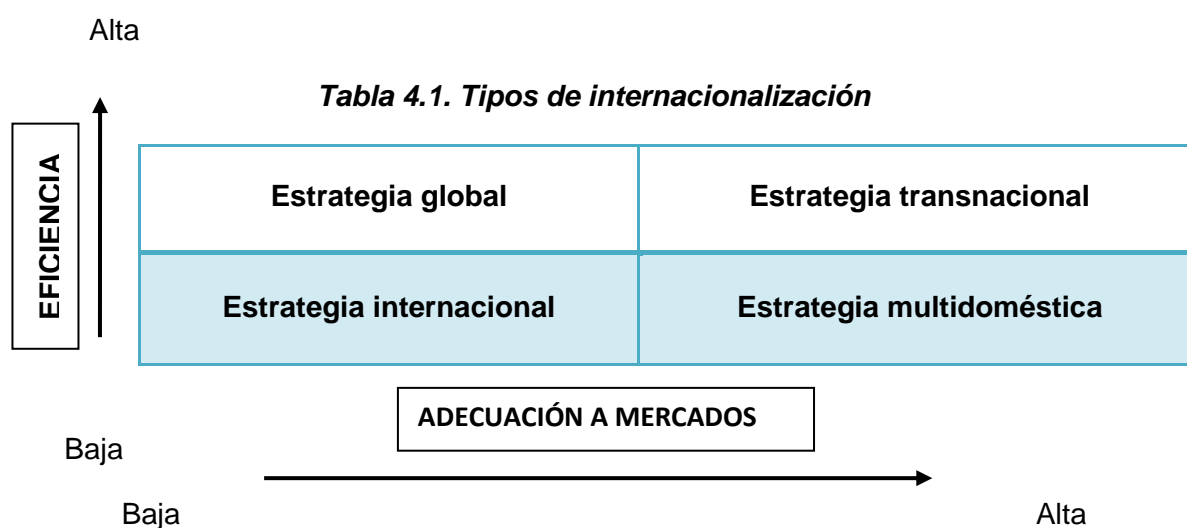
Por todo esto, consideramos que la mejor opción de entrada sería mediante una inversión directa de una filial de nueva creación porque a pesar de su inexperiencia en mercados internacionales le reportaría un control total, sin estar sujeto a restricciones y mantendrían su imagen de marca.

4. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

A continuación, se mostrará la estrategia de internacionalización considerada más adecuada para la introducción de Goiko en Portugal.

4.1. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

A la hora de expandirse a otros países, las empresas deben decidir qué estrategia de internacionalización siguen. Según su implicación en los mercados y el tipo de producto existen cuatro tipos de estrategia (ver tabla 4.1).



Fuente: Pla Barber y León Darder (2004)

Goiko Grill se caracteriza por ofrecer productos de máxima calidad estableciendo así un precio medio-alto superior a la competencia. Se centran en una clara diferenciación del producto por lo que la eficiencia es elevada.

La carta del menú es igual en todos sus restaurantes con la peculiaridad de que elabora una nueva hamburguesa en cada local que abre. Concretamente en Portugal, mantendría la misma estrategia, ofreciendo una hamburguesa especial y con las modificaciones oportunas en idioma y marketing ya que los gustos portugueses en gastronomía son similares a los españoles. Su adecuación a los mercados por lo tanto es baja.

Podemos concluir que la estrategia más adecuada a utilizar es la global. Con ella contribuiría a reforzar una imagen consolidada en el mercado y reducir costes que le implicaría el adaptarse a cada uno de los mercados locales en los que opere.

5. CONCLUSIONES

Mediante el presente plan de internacionalización se ha realizado el análisis de tres países de destino posibles (Portugal, Francia e Italia) para comenzar la expansión de la empresa fuera de las fronteras españolas. La elevada y variada competencia de Francia y la situación económica y política de Italia así como su lejanía y preferencias de los consumidores ha hecho que la balanza se incline hacia el mercado portugués, ayudándonos de la matriz de selección de mercados.

El atractivo del mercado luso se basa especialmente en el repunte de crecimiento económico de los últimos años, su estabilidad política y el consumo que destinan los hogares en el sector. Esto hace prever que Portugal se presuma candidato a ofrecer a nuestra empresa buena previsión de ventas y posibilidades de éxito con los esfuerzos oportunos.

Por las características del sector al que pertenece la empresa y el deseo de Goiko de crecer internamente por el temor de perder el concepto de su marca hemos decidido que el método de entrada en Portugal más adecuado sea mediante una inversión directa con una filial de nueva creación que aunque le suponga un mayor coste y riesgo le permite tener un control total de la empresa y un mantenimiento de su imagen de marca.

El fuerte crecimiento de la empresa calificado como *imparable*, su deseo de seguir creciendo sin perder las raíces con las que abrieron su primer local: con humildad y sin perder ni una pizca de calidad, su continuo empeño por satisfacer al cliente, hacen que la empresa tenga una valoración positiva en el sector y sea firme aspirante a abrir las puertas hacia el mercado mundial.

Por lo tanto, concluimos que Portugal es un mercado favorable para la implantación de Goiko Grill y este estudio puede resultar relevante para valorar la futura expansión de la empresa internacional.

6. BIBLIOGRAFÍA

ABC COMUNIDAD VALENCIANA. 2017. *Goiko Grill, la hamburguesería gourmet del médico que colgó su bata y se enfundó el delantal, abre en Alicante*. 29 mayo 2017. Consulta [20 julio 2018]. Disponible en: <https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/>

ANIMAL GOURMET. 2014. *¿Qué comen los franceses en 2014?* 15 mayo 2014. Consulta [25 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.animalgourmet.com>

CADENA SER. *Una década de hamburguesas gourmet*. 7 marzo 2016, 20:01. Consulta [12 junio 2018]. Disponible en: <http://cadenaser.com/>

CAMPUS FRANCE. 2018a. *Medidas de seguridad y de protección contra el terrorismo en Francia*. Consulta [20 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.campusfrance.org/es/securite>

CAMPUS FRANCE. 2018b. *¿Cuáles son las diferencias con España?* Consulta [26 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.campusfrance.org/es/page>

COUNTRY METERS. 2018a. *Población de Portugal*. Consulta [25 junio 2018]. Disponible en: <http://countrymeters.info/>

COUNTRY METERS. 2018b. *Población de Francia*. Consulta [17 agosto 2018]. Disponible en: <http://countrymeters.info>

COUNTRY METERS. 2018c. *Población de Italia*. Consulta [27 agosto 2018]. Disponible en: <http://countrymeters.info>

DATOS MACRO. 2017. *PIB de Portugal- Mejora el PIB en Portugal*. Consulta [27 junio 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/portugal?anio=2017>

DATOS MACRO. 2018a. *SMI en Portugal- Sube el salario mínimo en Portugal*. Consulta [27 junio 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/smi/portugal>

DATOS MACRO. 2018b. *Desempleo de Portugal*. Consulta [28 junio 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro/portugal>

DATOS MACRO. 2018c. *Deuda Pública de Portugal*. Consulta [29 junio 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/deuda/portugal>

DATOS MACRO. 2018d. *Rating de Fitch – Calificación de deuda*. Consulta [30 junio 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/fitch>

DATOS MACRO. 2018e. *PIB de Francia- El PIB sube un 0,2% en Francia en el segundo trimestre*. Consulta [7 agosto 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/francia>

DATOS MACRO. 2018f. *SMI de Francia- El salario mínimo sube en Francia*. Consulta [7 agosto 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/smi/francia>

DATOS MACRO.2018g. *Desempleo de Francia*. Consulta [9 agosto 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro/francia>

DATOS MACRO.2018h. *Deuda Pública de Francia*. Consulta [9 agosto 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/deuda/francia>

DATOS MACRO. 2018i. *Francia: Economía y demografía*. Consulta [12 agosto 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/francia>

DATOS MACRO. 2018j. *PIB de Italia- El PIB de Italia aumenta un 0,2%*. Consulta [20 agosto 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/italia>

DATOS MACRO.2018k. *Desempleo de Italia*. Consulta [21 agosto 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro/italia>

DATOS MACRO.2018l. *Deuda Pública de Italia*. Consulta [23 agosto 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/deuda/italia>

DATOS MACRO.2018l. *Italia: Economía y demografía*. Consulta [23 agosto 2018]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/italia>

EL BLOG SALMÓN. 2018. *El euro se aprecia rápidamente frente al dólar, motivos y consecuencias*.14 enero 2018. Consulta [19 julio 2018]. Disponible en: www.elblogsalmon.com/mercados-financieros/

EL ECONOMISTA. 2015. *La eclosión de Goiko Grill, de pequeña hamburguesería a expansión nacional*. 16 octubre 2015,11:55. Consulta [21 julio 2018]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/>

EL ECONOMISTA. 2016. *Goiko Grill- La hamburguesa gourmet es tendencia pero aún no ha llegado al punto más alto*. 9 febrero 2016. Consulta [17 julio 2018]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/>

EL ECONOMISTA. 2017. *El imparable crecimiento de Goiko Grill llega a Zaragoza a un ritmo de un restaurante nuevo cada 20 días*.28 abril 2017. Consulta [14 julio 2018]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/>

EL ECONOMISTA. 2018a. *Goiko Grill da entrada a L Catterton para convertirse en una marca de alcance mundial*. 7 junio 2018, 7:22. Consulta [28 julio 2018]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/>

EL ECONOMISTA. 2018b. *Goiko Grill pone sus miras en Europa: así es su futuro plan de crecimiento*. 8 febrero 2018, 9:27. Consulta [28 julio 2018]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/>

EL ECONOMISTA 2018c. *EURUSD*. Consulta [17 junio 2018]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/cruce/EURUSD>

EL ESPAÑOL. *Andoni Goicoechea, fundador de Goiko Grill: “Estamos viviendo de éxito, no vamos a morir de él”*. Consulta [22 julio 2018]. Disponible en: <https://www.elespanol.com/branded/andoni-goicoechea-goiko-grill/>

EL IDEALISTA. 2018. *Portugal busca trabajadores para hacer frente a su boom turístico*. 9 marzo 2018. Consulta [21 julio 2018]. Disponible en: <https://www.idealista.com>

EL PAIS. 2018. *La nueva revolución de la hamburguesa*. 22 julio 2018. Consulta [31 julio 2018]. Disponible en: www.elpais.com

EL TENEDOR. Los 10 mejores restaurantes Hamburguesas en Roma. Consulta [30 agosto 2018]. Disponible en: www.eltenedor.es/

EUROSTAT. 2018a. *Base de datos de gasto consumo final de los hogares según el consumo (COICOP 3 dígitos)*. 20 julio 2018. Consulta [2 julio 2018]. Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

EUROSTAT. 2018b. *Base de datos de población el 1 de enero por grupo de edad y sexo (demo_pjangroup)*. 27 febrero 2018. Consulta [7 julio 2018]. Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

EUROSTAT. 2018c. *Base de datos de población el 1 de enero por grupo de edad y sexo (demo_pjanbroad)*. 27 febrero 2018. Consulta [7 julio 2018]. Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

EUROSTAT. 2018d. *Base de datos de población el 1 de enero por grupo de edad, sexo y país de nacimiento*. 11 julio 2018. Consulta [8 agosto 2018]. Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

EUROSTAT. 2018e. Estadísticas sobre los salarios mínimos. Febrero 2018. Consulta [8 agosto 2018]. Disponible en: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/>

EXPANSIÓN. 2016. Portugal baja el IVA a la restauración del 23% al 13%. 1 julio 2016. Consulta [10 agosto 2018]. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/>

EXPANSIÓN. 2017. Así es el salario mínimo en los países europeos. 15 abril 2017. Consulta [15 julio 2018]. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/>

FRANCIA. En: Gran Enciclopedia Universal. Ed. Espasa Calpe, 2004. Volumen 8. P.5063

GOIKOGRILL. *Conócenos*. Consulta [29 junio 2018]. Disponible en: <https://www.goikogrill.com/conocenos/>

HUFFPOST. 2017. *Portugal: el gobierno de izquierdas que ha logrado progresos sin austericidio*. 27 noviembre 2017. Consulta [1 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.huffingtonpost.es/>

ICEX. 2010. *Estudio de mercado de los productos cárnicos en Portugal*. Diciembre 2010. Consulta [13 julio 2018]. Disponible en: <https://www.icex.es/>

ICEX. 2017. *Nuevo perfil del consumidor de alimentación italiano*. Mayo 2017. Consulta [18 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.icex.es/>

ICEX. 2018. *Relaciones bilaterales con Portugal*. Consulta [11 julio 2018]. Disponible en: <https://www.icex.es/>

INE. 2018. Estadística del padrón continuo. Datos provisionales a 1 de enero de 2018. Población extranjera por nacionalidad y sexo. Consulta [19 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.ine.es/>

KNOEMA. 2018. World GDP Ranking 2017, GDP by country, Data and Charts. 17 julio 2018. Consulta [28 julio 2018]. Disponible en: <https://knoema.es/nwnfkne/>

ITALIA. En: Gran Enciclopedia Universal. Ed. Espasa Calpe, 2004. Volumen 10. P.6486

LA CULTURA DEL MARKETING. *Plan de marketing (IV): la competencia*. Consulta [16 julio 2018]. Disponible en: <https://laculturadelmarketing.com/>

LA RAZÓN. 2015. *Los países de la UE sin salario mínimo, entre los que mejor pagan*. 26 diciembre 2015, 20:52. Consulta [21 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.larazon.es/economia/>

LA VOZ DE GALICIA. 2018a. *Portugal regula por ley la entrada de mascotas en los locales de hostelería*. 24 febrero 2018. Consulta [30 julio 2018]. Disponible en: <https://www.lavozdeg Galicia.es/>

LA VOZ DE GALICIA. 2018b. *Portugal necesita 70000 obreros para su incorporación inmediata a la construcción*. 29 enero 2018. Consulta [1 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.lavozdeg Galicia.es/>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL.GOBIERNO DE ESPAÑA. 2016. *En Educación Primaria el estudio de lenguas extranjeras ya es generalizado, principalmente el inglés (98,5%)*. 12 agosto 2016. Consulta [15 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL.GOBIERNO DE ESPAÑA. 2017. *España sigue siendo el país preferido por los estudiantes Erasmus*. 16 mayo 2017. Consulta [20 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/>

NOTICIAS ANTENA 3. 2018. *¿Agua gratis en los restaurantes por ley? Una propuesta que ya es real en Nueva York y París*. 19 julio 2018. Consulta [15 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.antena3.com>

PARIS. WEB OFICIAL DE LA OFICINA DE TURISMO Y CONGRESOS. 2018. *Dónde comer en París según sus deseos*. Consulta [17 agosto 2018]. Disponible en: <https://es.parisinfo.com>

PLA BARBER, J. y LEON DARDER, F., 2004, *Dirección de Empresas Internacionales*, Ed. Pearson-Alhambra, Madrid.

PORTUGAL. En: Gran Enciclopedia Universal. Ed. Espasa Calpe, 2004. Volumen 14. P.9507

SANTANDER TRADE. 2018a. *Francia: Política y Economía*. Consulta [12 agosto 2018]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>

SANTANDER TRADE. 2018b. *Italia: Política y Economía*. Consulta [24 agosto 2018]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>

SANTANDER TRADE. 2018c. *Italia: Entorno legal*. Consulta [24 agosto 2018]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/>

TSAR EXPERIENCE. 2016. ¿Cuáles son las diferencias entre el español y el italiano? 27 octubre 2016. Consulta [25 agosto 2018]. Disponible en: <http://tsarexperience.com/>