

# Trabajo Fin de Grado

Propuesta de comercio exterior para la empresa  
japonesa Itohkyuemon:  
Exportación a Alemania

Autor

Patricia Iglesias Hebrero

Directora

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa  
2022

## **INFORMACIÓN Y RESUMEN**

### **PROPUESTA DE COMERCIO EXTERIOR PARA LA EMPRESA JAPONESA ITOHKYUEMON: EXPORTACIÓN DE TÉ MATCHA A ALEMANIA**

**Autora:** Patricia Iglesias Hebrero.

**Directora:** Marisa Ramírez Alesón.

**Titulación:** Doble grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas.

**Resumen:** En el presente trabajo se va a mostrar una propuesta de comercio internacional del producto estrella de una empresa japonesa llamada Itohkyuemon, el té matcha, al mercado alemán. En aras de conseguir óptimamente el objetivo presentado, en primer lugar, se procederá a analizar la empresa y el producto que se desea exportar y su respectivo mercado. El producto que hemos seleccionado de la cartera de la empresa en cuestión es la especialidad de la casa, el té matcha, variedad de té verde. La razón por la cual se ha elegido este producto viene determinada por el considerable crecimiento que ha experimentado el té estos últimos años en el mundo, crecimiento relacionado con la popularidad cada vez más generalizada de los beneficios saludables que aporta y demás factores que analizaremos más adelante, que han favorecido su apogeo. Seguidamente, se analizará el mercado del té a diferentes niveles, mundial y europeo, y nacional; y se expondrá una propuesta de un plan de comercio internacional en este sector. La selección del mercado donde se ejecutará el plan de comercio exterior va a derivar de una comparativa de las ventajas competitivas de tres mercados, que analizaremos a fondo tomando las herramientas adecuadas en cada caso para, finalmente, elegir uno de ellos y plantear una propuesta adecuada, determinando posibles puntos de venta y distribución y, por último, se propondrá el medio de transporte a utilizar.

En el proceso expuesto para tal fin, se pretende entender aquellas variables que entran en juego en el plan de comercio internacional. Nos adentramos en un nuevo mercado que presenta, en Europa, un consumo significativo de té y un crecimiento de su valor notorio, a estos efectos, por lo que la comercialización de este producto ofrece expectativas prometedoras. Para ello, se ha procurado utilizar información proporcionada por fuentes fiables, oficiales, y de calidad.

Para terminar, agradecer a la directora Marisa Ramírez Alesón toda su dedicación y atención, continuada en el tiempo, guiándome en todo momento y explicándome lo necesario en aras de abordar con gran satisfacción este trabajo del que me siento muy orgullosa.

*This paper will show a proposal for the international trade of the star product of a Japanese company called Itohkyuemon, matcha tea, to the German market. In order to optimally achieve the presented objective, first of all, we will proceed to analyze the company and the product to be exported and its respective market. The product we have selected from the portfolio of the company in question is the house specialty, matcha tea, a variety of green tea. The reason why this product has been chosen is determined by the significant growth that tea has experienced in recent years around the world, growth related to the increasingly widespread popularity of the health benefits it provides and other factors that we will analyze later, which have favored its heyday. Next, the tea market will be analyzed at different levels, global, European and national, and the importance of an international trade plan in this sector will be explained. The selection of the market where the foreign trade plan will be implemented will derive from a comparison of the competitive advantages of three markets, which we will analyze in depth using the appropriate tools in each case to finally choose one of them and propose an appropriate proposal, determining possible points of sale and distribution and, finally, the means of transport to use will be proposed.*

*In the process outlined for this purpose, the aim is to understand those variables that come into play in the international trade plan. We are entering a new market in Europe with a significant tea consumption and a notorious growth of its value, so the commercialization of this product offers promising expectations. For this purpose, we have tried to use information provided by reliable, official and quality sources.*

*Finally, I would like to thank the director, Marisa Ramírez Alesón, for all her dedication and attention, which continued over time, guiding me at all times and explaining what was necessary in order to approach this work, of which I feel very proud, with great satisfaction.*

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	5
II.	ANÁLISIS DEL MERCADO DEL TÉ.....	6
2.1	EL MERCADO DEL TÉ EN EL CONTEXTO MUNDIAL Y EUROPEO.....	7
2.1.1	LAS REPERCUSIONES DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19 Y LAS PREVISIONES DEL MERCADO MUNDIAL DEL TÉ .....	9
2.1.2	ALGUNAS TENDENCIAS CUALITATIVAS EN EL MERCADO ...	10
2.2	EL MERCADO DEL TÉ EN ESPAÑA.....	11
III.	LA EMPRESA: ITOHKYUEMON .....	14
IV.	ANÁLISIS GENERAL DE TRES MERCADOS EN BUSCA DE VENTAJAS COMPETITIVAS .....	16
4.1	MERCADO DE REINO UNIDO .....	17
4.2	MERCADO DE ALEMANIA.....	18
4.3	MERCADO DE ESPAÑA.....	20
V.	ANÁLISIS ESPECÍFICO DE TRES MERCADOS EN BUSCA DE VENTAJAS COMPETITIVAS .....	24
5.1	VENTAJA COMPETITIVA DEL MERCADO DE REINO UNIDO .....	24
5.2	VENTAJA COMPETITIVA DEL MERCADO DE ALEMANIA .....	30
5.3	VENTAJA COMPETITIVA DEL MERCADO DE ESPAÑA.....	37
VI.	SELECCIÓN DEL MERCADO EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS ANALISIS GENERAL Y ESPECÍFICO .....	43
VII.	PLAN DE COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPRESA ITOHKYUEMON: EXPORTACIÓN A ALEMANIA .....	44
7.1	CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	45
7.2	MEDIO DE TRANSPORTE PROPUESTO PARA LA ENTRADA AL PAÍS .....	47
VIII.	CONCLUSIONES .....	49
IX.	BIBLIOGRAFÍA .....	51

## I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se va a estudiar y a valorar un plan de comercio internacional para una empresa concreta, Itohkyuemon, empresa localizada y operativa en Japón, e influyente en el contexto mundial, de acuerdo con el *World Brand Lab* (Social Media 2, 2021), por su especialización en una variedad de té verde: El matcha. El motivo por el que he seleccionado este tema es la importancia que ha alcanzado estos últimos años el té en los países que no son consumidores tradicionales dada la creciente concienciación por la sociedad de la salud y de la alimentación. Por ello, mi objetivo con este trabajo es encontrar una manera de exportar una marca japonesa, especializada en una variedad especial de té, a un país de Europa. Para ello, analizaré la empresa en cuestión, el mercado del té en el mundo, en el contexto europeo y y en el nacional y después realizaré un análisis de tres mercados europeos para posteriormente elegir, en base a factores competitivos generales y específicos, el país al que exportar el producto y de qué manera. Con todo lo expuesto, pretendo dar a conocer una visión nueva de exportación para esta empresa, una oportunidad de comercio exterior, y, con ello, incrementar aún más la actual concienciación de las propiedades beneficiosas del té.

El comercio internacional actualmente es una estrategia a la que recurren muchas empresas y que originó el gran fenómeno de la globalización y que a la vez se sirve de él, retroalimentándose ambos. Hay muchos factores, como la crisis económica de 2008, que han empujado a las empresas a extender su ámbito de actuación hacia el contexto internacional y a que tengan que sobrevivir adaptándose a un ambiente muy competitivo y en constante evolución.

Vivimos en un mundo casi íntegramente conectado, y provisto de numerosas herramientas y conocimientos que nos permiten poder llegar prácticamente a donde queramos. Aunque, es necesario señalar que existen ciertos límites y condiciones a tener en cuenta. En el ámbito de los negocios, la exportación es una manera de crecer y expandir tu empresa a otros mercados, sin llegar a comprometer un mayor nivel de recursos y riesgo propio de un plan de comercio internacional. Para una empresa como la nuestra, comercializadora de productos básicos de consumo, las acciones a emprender serían las siguientes: El desarrollo de nuevos productos o servicios, exportación a nuevos mercados de los mismos productos, captación de nuevos clientes y consecuente adaptación a sus gustos y necesidades, coaliciones con otras compañías, consolidación de una marca propia, un buen aprovechamiento del marketing, etc.

La empresa seleccionada ostenta cierto prestigio internacional, como comentaremos en profundidad más adelante. Hoy en día, cuenta con tiendas físicas en Japón y en Taiwán y con venta por internet hacia el interior de las fronteras japonesas. No obstante, tienen un gran sueño más allá de estas fronteras, llegar y ofrecer al mundo sus exclusivos y especiales productos, sueño que se puede hacer realidad gracias al comercio internacional; Plan que trataremos de estudiar y analizar atentamente a lo largo de este trabajo.

## **II. ANÁLISIS DEL MERCADO DEL TÉ**

A continuación, se procede a analizar el mercado donde opera nuestra empresa. Itohkyuemon desarrolla su negocio dentro de la industria de los productos básicos de consumo y alcanza su máximo esplendor, concretamente, en el mercado del té. Por consiguiente, analizaremos brevemente este mercado en sí mismo y procederemos a examinar datos reales de su historia, cómo le afectó la pandemia y las tendencias que se prevén en el futuro, tanto en el ámbito mundial y europeo como en el nacional, antes de estudiar y exponer el plan de comercio internacional.

Antes de empezar a analizar el mercado, para comprender su significativo crecimiento, actual y potencial, e importancia, cabe señalar a qué propiedades y beneficios del té nos referimos. De acuerdo a Cortes, A. (2020), se ha realizado un estudio publicado en la EAPC<sup>1</sup> que concluye que beber tres veces por semana té reduce la cantidad de enfermedades cardiovasculares. Según Dongfeng Gu, coordinador del estudio e investigador del departamento de epidemiología de la Academia de Ciencias Médicas china: "Los riesgos de enfermedades cardiovasculares se reducen en un 39% si se mantiene el hábito durante al menos ocho años". Estos efectos se hacen más notables con el té verde que se convierte en la mejor alternativa por su capacidad de retrasar las enfermedades cardiovasculares y neurodegenerativas. Por otro lado, según el doctor bioquímico chileno Valenzuela Bonomo A. (2004), el té contiene una alta concentración de catequinas y de polifenoles cuyo efectos son principalmente la acción antioxidante, efecto protector sobre el cáncer y sobre el desarrollo de enfermedades cardiovasculares y efectos metabólicos.

---

<sup>1</sup> *European Association of Preventive Cardiology*

A continuación analizaremos a fondo este mercado geográficamente para entender mejor su evolución.

## 2.1 EL MERCADO DEL TÉ EN EL CONTEXTO MUNDIAL Y EUROPEO

En primer lugar, analizaremos la década más reciente, 2010-2020, estudiando varias variables en el contexto mundial para hacernos una idea simplificada de la reciente evolución experimentada en este mercado. Para ello, he elaborado la siguiente tabla que recoge las variables más interesantes a estos efectos, en el ámbito global, de las que seguidamente hablaremos:

**TABLA 2.1. Variables importantes para el estudio del mercado mundial del té**

VARIABLE	FUENTE	PERIODO/AÑO	VALOR (aprox.)
Crecimiento anual producción mundial	Tetere (2020), con datos de la FAO	2010-2020	4,4%
Crecimiento anual consumo per cápita	FAO (2022)	2010-2029	3%
Crecimiento anual consumo total	FAO (2022a)	2010-2010	3,6%
Consumo total	FAO (2022a)	2020	6,1 millones de toneladas
Crecimiento ingresos	ICEX (2018)	2010-2020	75%
Venta mundial (ingresos)	Chevalier Naranjo, S. (2021)	2020	199.000 millones de dólares estadounidenses

Fuente: Elaboración propia a partir de datos oficiales del ICEX, Statista y de la FAO

Según Chevalier Naranjo, S. (2021), el té es la bebida caliente más consumida mundialmente. De acuerdo a los datos de un informe de 2022 del Comité de Problemas de Productos Básicos de la FAO, en la última década hasta 2019, el consumo de té per cápita incrementó a un ritmo del 3% anual reflejando considerables crecimientos en la producción. Conforme a otros datos de la FAO (FAO, 2022a), en cuanto al consumo

mundial total de té, éste creció un 3,6 % anual resultando en 6,1 millones de toneladas desde 2010 hasta 2020. En cuanto al crecimiento en la producción mundial, se ha observado un crecimiento de 4,4% anual durante este mismo periodo, como respuesta a la creciente demanda de consumo (Tetere, 2020, a partir de datos de la FAO de las Naciones Unidas).

Según FAO (2022), como resultado de los hábitos, se observó, en este periodo, una caída en el consumo del té en los mercados europeos más maduros, así como en otros estados desarrollados<sup>2</sup>, como en el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte. Se ha experimentado una diversificación del mercado en la demanda de bebidas, prefiriendo alimentos más variados. Podemos observar esta tendencia en el continente europeo y en América del Norte, dado que el consumo de té per cápita en estos territorios es ya elevado, relativamente hablando, y únicamente aquellos segmentos del mercado para tés especiales de alto valor continúan prosperando. No obstante, se prevé un crecimiento aún mayor en el consumo de té per cápita en países emergentes y economías en desarrollo, especialmente en territorios productores de té; contribuyendo con todo ello al desarrollo de las zonas rurales y mejorando la seguridad alimentaria en el ámbito familiar en los países productores de té (ICEX; con fuente FAO, 2018).

Orús (2022) sostiene que el consumo de esta bebida caliente en el contexto global no para de incrementar. Su venta mundial en 2020 se valoró en una cifra mayor a 199.000 millones, dólar estadounidense, siendo los países con más beneficios a estos efectos China, en primera posición, seguida de la India, Japón y Brasil (Chevalier Naranjo, S., 2021). De hecho, Japón, según la Asociación Española de Té e Infusiones, el país donde se produce el té que comercializa nuestra empresa, compite con potentes competidores mundiales como son, divididos por regiones: China, la India, Vietnam, Tailandia, Bangladés, Indonesia y Malasia, en el continente asiático; Turquía, en la península balcánica; Irán, en el oriente medio; y Kenia y Camerún, en el continente africano. Además, Japón junto a China y Corea ostenta cuatro lugares de plantaciones de té designadas como sistemas importantes del Patrimonio Agrícola Mundial por la FAO (FAO, 2022). Basándonos en datos proporcionados por la FAO, desde por lo menos el año 2013, los diez productores mundiales de té entre los que se encuentra Japón representan cerca del 90% de la producción mundial.

---

<sup>2</sup> FAO. En prensa. *Medium-term prospects for raw materials and tropical products*.



A efectos de la importación internacional de té, Europa es una de las regiones más notorias. Aun así, el consumo de té per cápita ha caído ligeramente durante el último decenio dentro del continente europeo un 1,4%, según la FAO (2022a) que, según el referido informe, para entender y hacer frente a esta actual disminución del consumo “debería fomentarse la diversificación centrada en otros sectores del mercado, como los té orgánicos y de especialidad, y debería hacerse mayor hincapié en los beneficios del té para la salud y el bienestar con miras a promover el consumo tanto en los países productores como en los importadores”. Además, analizando la información de Statista (Chevalier Naranjo, S., 2021), cabe destacar que los ingresos estimados, en miles de millones de dólares estadounidenses, de las ventas de té por país en el continente europeo, destacan Rusia, Turquía y Reino Unido con un valor mayor a 10 mil millones, seguidos de Francia y Alemania con una cifra de mil a 9,99 mil millones. España se sitúa entre los países donde se generan menos ingresos por la venta de té.

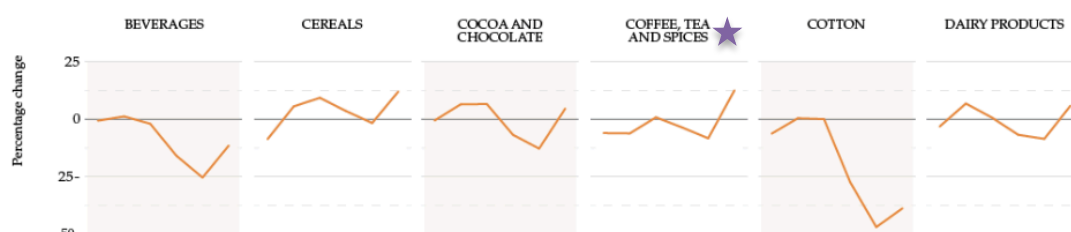
### **2.1.1 LAS REPERCUSIONES DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19 Y LAS PREVISIONES DEL MERCADO MUNDIAL DEL TÉ**

Tanto la demanda como la oferta de productos alimentarios se vio afectada por la pandemia de la COVID-19 y por las consecuentes medidas que adoptaron los gobiernos de todas partes del mundo. Esto, naturalmente, ha provocado perturbaciones en los sistemas agroalimentarios como una significativa reducción en las importaciones alimentarias y agrícolas globales en comparación al promedio del periodo 2018-2019, desembocando en una disminución del 10% de las mismas en el mes de mayo debido a las restricciones de circulación a efectos globales (FAO, 2022).

Sin embargo, según el informe citado de la FAO (2022), incluso en el momento con más perturbaciones comerciales, en el mes de mayo, los efectos en el valor comercial de productos de alimentación básicos como cereales, aceites, semillas oleaginosas y alimentos saludables como, por ejemplo, todo tipo de frutas y verduras, frutos secos, etc. siguieron mostrándose restrictivos. En la misma línea, a pesar de esta corta paralización del comercio mundial, el mercado del café, el té y las especias, reveló unos valores comerciales levemente afectados por la pandemia.

En la siguiente figura, podremos observar con más claridad el comportamiento del que hemos hablado.

**FIGURA 2.1. La variación porcentual en los valores de las importaciones en el contexto mundial de productos agrícolas y alimentarios en el periodo de enero a junio del año 2020, en comparación con el promedio del mismo periodo en 2018-2019, por grupo de productos:**



Fuente: FAO (2022), con datos de FAO (2021)

En definitiva, a escala mundial, según la FAO (2022a) el consumo mundial de té incrementó en un 1,07 % en el año 2020 respecto al año anterior, a pesar de la pandemia. En ese año 2020, se consumieron más de 6,3 mil millones de kilogramos de té y se prevé que para el año 2025 se supere los 7,4 mil millones (Orús, 2022). A su vez, los datos reflejados en Statista (Chevalier Naranjo, S., 2021), prevén desde 2021 en este mercado un crecimiento promedio del 8,2 % anual, alcanzando cifras de ventas de casi 319.000 millones de dólares en 2025, como consecuencia directa de este aumento en la demanda del consumo. En cuanto al té verde, según el ICEX (2018), éste aumentó durante la última década un 5,4 %, frente al crecimiento del 3% anual que experimentó el té negro. Se espera, en la próxima década, que el crecimiento anual de la variedad de té verde sea tres veces más rápido que la variedad negra y alcancé un ritmo anual del 7,5%, superando de esta manera la cifra de 3,5 millones de toneladas para el año 2027 (ICEX, 2018).

### 2.1.2 ALGUNAS TENDENCIAS CUALITATIVAS EN EL MERCADO

A parte de las estimaciones cuantitativas que se prevén en el futuro de este mercado, comentadas hasta ahora, se procede a dar un repaso cualitativo sobre algunas tendencias a tener en cuenta.

Como hemos mencionado anteriormente, se contempla un incremento en la demanda de productos más diversificados. En los mercados consolidados, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2022) afirma que se ha experimentado un claro crecimiento de la demanda de tés especiales y tés de origen

sostenible. Según la FAO, la industria del té se verá obligada a enfrentarse proactivamente a las tendencias del mercado con el objetivo de aprovechar este aumento en el consumo de bebidas y, de esta manera, poder mantenerse en estos niveles en el futuro. Esta Organización ofrece los siguientes ejemplos a tener en cuenta a estos efectos: prestar atención y sacar provecho de la demanda de productos de mayor calidad y territoriales, ofrecer sabores más variados y aprovechar las tendencias de salud y bienestar en la comercialización del té.

Cabe destacar que, siguiendo el mismo informe de la FAO, el té por detrás del cacao y el café, es el cultivo con mayor porcentaje de tierras certificadas por uno de los sistemas de certificación de la sostenibilidad con mayor notoriedad. No obstante, a pesar del crecimiento en la demanda de productos con certificado de sostenibilidad, las cuotas de mercado a nivel global todavía son, generalmente, bajas y se encuentran principalmente en países de alta renta.

## **2.2 EL MERCADO DEL TÉ EN ESPAÑA**

Tal como afirman en Informes de Expertos (2021), tradicionalmente nuestro país es conocido por su admiración por el café y no por ser un país consumidor de té. Ahora bien, es verdad que en los últimos años España ha experimentado un incremento en el consumo del té debido a la creciente popularidad entre los consumidores de las infusiones de té y de la conciencia sobre la salud.

Según la misma fuente, la creciente popularidad del té como opción saludable de bebida natural, así como su cómoda y rápida preparación, junto a la aparición de nuevas variedades de producto y el aumento en el número de restaurantes étnicos de origen chino, japonés, árabes y similares que proveen té en nuestro país, han provocado el crecimiento del mercado nacional de té. Por otro lado, se contempla un número creciente de casos típicos de efectos secundarios del café como la irritabilidad, el estrés y la ansiedad entre personas que consumen elevadas cantidades de cafeína, lo que provoca que muchos consumidores se pasen al consumo del té. Del mismo modo, el aumento de los ingresos disponibles y la popularidad y conciencia de los estilos de vida saludables también están contribuyendo al aumento del interés de los consumidores por este producto. Por todo ello, la industria del té está ganando fuerza en nuestro país. Cabe añadir, que dentro de las variedades que ofrece este producto, en los últimos años,

el té verde y las infusiones de hierbas han conseguido la preferencia de los consumidores por sus múltiples propiedades medicinales.

Según el país en el que nos encontremos, los hábitos de consumo cambian. Como hemos mencionado hace un momento, en España, a diferencia del café o incluso el chocolate caliente, el té no se considera bebida tradicional. Durante años, el té y las infusiones se han relacionado intensamente con la salud. No obstante, España en los últimos años está experimentando un apogeo en el consumo dentro del mercado del té, gracias en parte a una masculinización de los consumidores, desencadenando su ampliación gradual (Schott et al., 2021).

A continuación, voy a realizar un breve análisis del consumo nacional en el mercado del café y de las infusiones, donde se encuentra el té, basándome en los datos recogidos de los informes gubernamentales de consumo anual de nuestro país en el último año publicado, 2020, y por la información proporcionada por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA<sup>3</sup>) a través de sus informes de consumo alimentario anuales. Mi objetivo es reflejar la situación actual del mercado del té en España.

De acuerdo a la información recogida y proporcionada por el Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación, y Medio Ambiente (Fórum del café, 2021) en lo relativo al consumo alimenticio en el hogar en España, el pasado año 2020, se consumió de enero al mes de noviembre un total de 1.768 toneladas de té frente a 1.778 toneladas del año anterior 2019, por lo que podemos afirmar que la pandemia no provocó grandes estragos en lo que al consumo del té se refiere, sino que éste disminuyó ligeramente. Estos datos arrojan una cifra final de venta en el mismo periodo de 63 millones de euros. En el caso de la categoría de las infusiones envasadas y a granel, tipos de infusiones diferentes al té, en el año 2020 durante esos mismos meses, las ventas fueron de 4.545 toneladas respecto a las 4.195 de 2019. Como consecuencia, todo ello significa que las ventas de té e infusiones esos meses del año atípico 2020, lograron un valor final de 197 millones de euros, lo que significa un crecimiento de aproximadamente un 8,5% en comparación con las ventas del 2019. Este crecimiento se debe más al crecimiento de las ventas de las infusiones; sin embargo, el sector del té arroja cifras muy prometedoras y un crecimiento a ritmo acelerado.

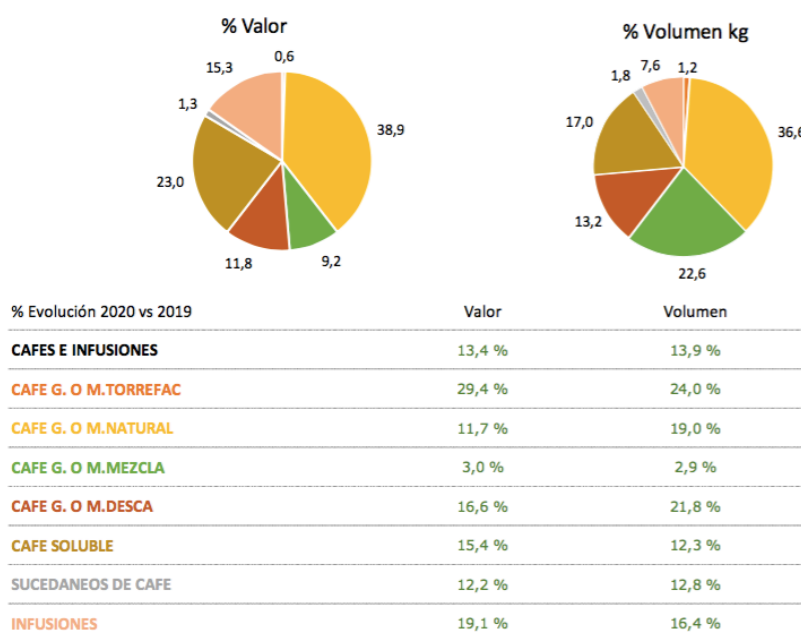
---

<sup>3</sup> Cabe aclarar que los informes del MAPA hablan de “Cafés e Infusiones” por lo que comprendemos que el té queda recogido en el concepto de infusión, al ser realmente un tipo de infusión, según los entendidos como Eguia, M. (2020).

Según los últimos datos de consumo alimentario oficiales (MAPA, 2021) que se han publicado en informes nacionales gubernamentales, en el año 2020 se logró un aumento de compra de café e infusiones para consumo doméstico del 13,9%, en comparación con el ejercicio anterior. Un crecimiento ligeramente superior en volumen total a la media de alimentación cifrada en un 11,2 %. En valor evoluciona en un 13,4 %, como resultado de una leve variación del precio medio (-0,5%).

En cuanto a la comparación del café y las infusiones en el aumento de estas variables (Valor y volumen de compra), se presenta a continuación la siguiente figura, extraída del informe en cuestión:

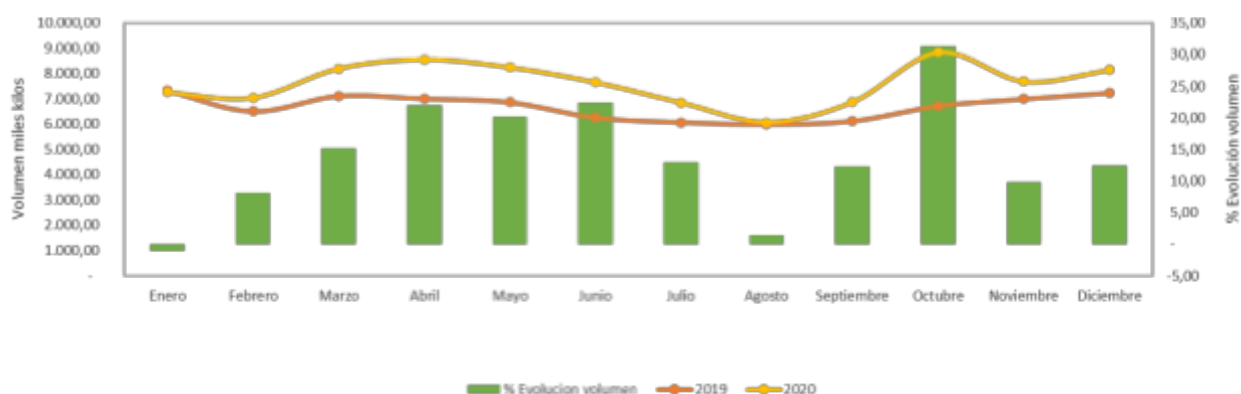
**FIGURA 2.2. Importancia de los tipos de cafés e infusiones**



Fuente: MAPA (2021)

Debido a la crisis sanitaria de la COVID-19, la compra de café e infusiones ha aumentado de manera exponencial y destacada durante el transcurso del año, sustancialmente a lo largo del segundo trimestre del 2020, alcanzando un crecimiento continuo. El progreso para la categoría se ha mostrado en la mayor parte del año, exceptuando el mes de enero, alcanzando su punto álgido en el mes de octubre con un 31,3 %. Las infusiones, categoría donde se encuentra el té, ostentan una participación sobre el volumen total del 7,6 %, al mismo tiempo que en valor duplica esta cuota, con un peso de más de un 15%. El consumo crece en un 16,4 % en comparación con el 2019, mientras que en valor aumentan un 19,1 %. (FIGURA 2.3)

**FIGURA 2.3. Comportamiento del grupo café e infusiones durante la pandemia de total compras (en kg)**



Fuente: MAPA (2021)

### III. LA EMPRESA: ITOHKYUEMON

Itohkyuemon Co., Ltd. es una compañía japonesa productora y comercializadora de té verde cuya sede principal se encuentra ubicada en Uji, Kioto. Se trata de una empresa que tiene su propia marca, reconocida mundialmente y especializada en té matcha, variedad de té verde. Es preciso señalar que para hablar de esta empresa nos serviremos de la información proporcionada por la misma a través de su página web oficial.

Para comenzar e introducir el producto es importante definirlo bien y diferenciar sus características para poder saber a qué tipo de té nos estamos refiriendo exactamente. Pues bien, el té matcha, como hemos señalado al principio, es una variedad del comúnmente conocido té verde y, según Luque (2019), como su propio nombre indica (en japonés “matcha” significa “té en polvo”) es un té que se obtiene a través de unas hojas trituradas y mezcladas en agua para después diluir y batir el polvo resultante en agua caliente a ochenta grados, por lo que finalmente podríamos considerarla un tipo de bebida caliente. Esta empresa se dedica a producir, en sus propias plantaciones de té localizadas en Uji, distintas variedades de esta bebida caliente para, posteriormente, comercializarlas. Cabe añadir, que además de su producto estrella, el té matcha, también comercializa otras variedades de té, designado “té Uji” por su denominación de origen, que son las siguientes: Sencha, gyokuro, kabusecha, karigane, té de arroz integral, té verde tostado y kyobancha. Además de estos té, entre los que destaca el té matcha, variedad en el que se basa principalmente su producción, también amplía el negocio

elaborando otros variados y numerosos productos, tanto el estándar como productos de temporada, utilizando este té como principal ingrediente: Dulces de matcha (galletas, chocolates, puddings, etc) y licores alcohólicos, sirviéndose de éste como componente clave. Por lo tanto, podemos afirmar que Itohkyuemon opera en el sector de productos básicos de consumo, destacando en el mercado del té.

Sus inicios se remontan a finales del periodo Edo hacia 1868, debiendo su labor a mantener viva la cultura tradicional de aquella época donde impera el consumo del té. Actualmente, dispone de nueve tiendas en el país de origen, Japón, y una en Taiwán, no habiéndose aventurado a expandir más su negocio. Su gran negocio encuentra un gran apoyo en su venta online mediante su propia página web, desde el año 2000, que destina su provisión únicamente al país nipón. Asimismo, dispone de otros canales de venta online a través de Rakuten Ichiba y Yahoo! Shopping. El próximo paso de esta prestigiosa compañía es exportar su producto de gran valor teniendo en cuenta que su misión es transmitir por Japón y por todo el mundo el encanto de la ciudad Uji con los preciosos colores, los deliciosos sabores y aromas característicos del té Uji.

En 2021, *World Brand Lab* realizó un estudio, publicado en la ciudad de Nueva York en el mes de febrero con el siguiente título: “*2021 Global Top 10 Luxury Tea Brands*”, sobre las diez marcas de té más influyentes a nivel global. Recolectaron datos de un total de 5.000 compañías de té en la industria mundial, destacando entre ellas 300 marcas las cuales analizaron y evaluaron a partir de estadísticas de mercado, Big Data y otros parámetros. Al final, determinaron el TOP 10 de las empresas en el mercado del té, entre las que se encuentra nuestra empresa. Este ranking se hizo siguiendo como criterios de evaluación la fuerza de la marca, los elementos del valor añadido de cara al consumidor y el desarrollo empresarial. De acuerdo a un reportaje publicado por el *Social Media 2* (2021), tras analizar los resultados de la investigación, el *World Brand Lab* identificó tres factores que caracterizan la actual tendencia de consumo en la industria del té, característica que comparten estas diez marcas, entre las que se encuentra Itohkyuemon. Primero: el Branding o, lo que es lo mismo, la forma efectiva en que cada marca de té establece su identidad y la relación con sus consumidores. Segundo: las marcas gradualmente están dirigiéndose a los segmentos demográficos más jóvenes. Tercero y último: funcionalización, la pandemia del COVID-19 incrementó la conciencia de los consumidores sobre los beneficios del té para la salud.

Por tanto, se trata de una empresa que se ha especializado y diferenciado de las demás empresas comercializadoras de té, gracias a su exitoso y reconocido té matcha. Respecto a sus ventajas competitivas y diferenciales, se sirve de su amplia experiencia. Destaca su calidad, gracias a la selección y recolección en temporada de las hojas de té de alta calidad y cuidando al detalle el proceso de elaboración de este producto: la temperatura y humedad adecuadas, etc. Para el té de clase alta, las hojas son seleccionadas por personal altamente cualificado, artesanos experimentados distribuidos en excelentes campos de té en el distrito de Shirakawa de la ciudad de Uji y la ciudad de Ujitawara. Además, están dotados de máquinas especializadas para su recolección, como vía principal. La molienda y posterior elaboración del té se realiza del mismo modo por estos artesanos altamente cualificados y calificados para el trabajo. Gracias a estos atributos se ha convertido en uno de los líderes del mercado. Otro factor muy interesante a considerar es la ubicación geográfica: Sus plantaciones se encuentran bajo las condiciones meteorológicas ideales para la producción del té constituyendo un activo base e imprescindible para la empresa. En un mundo globalizado como el que vivimos, le resulta fácil hacer llegar a sus consumidores estos productos no perecederos con el mismo color y frescura durante todo el año.

#### **IV. ANÁLISIS GENERAL DE TRES MERCADOS EN BUSCA DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

El siguiente paso va a ser estudiar tres mercados diferentes dentro de Europa, a través de los últimos datos macro publicados en el Expansión. Los mercados elegidos tras el análisis de mercado en el contexto global son: Reino Unido, Alemania y España. Las razones por las que se han seleccionado estos mercados son las siguientes:

1. Reino Unido, tradicionalmente es conocido como uno de los países europeos más bebedores de té junto a Irlanda.
2. Alemania, como ya hemos descubierto en el capítulo anterior, es uno de los países europeos donde más dinero se genera por la venta de té junto a Francia, y después de Irlanda y Reino Unido.
3. España, nuestro país, dado la reciente revelación y apogeo del mercado del té.



## 4.1 MERCADO DE REINO UNIDO

En primer lugar, se va a exponer el mercado de Reino Unido atendiendo a las características generales y haciendo uso del Análisis Pestel de entornos empresariales; análisis utilizado para evaluar diversos factores externos en relación con la situación comercial y sus respectivas oportunidades y amenazas, a través del análisis de los siguientes factores, entre otros: **Políticos**, **Económicos**, **Socioculturales**, **Tecnológicos**, **Ecológicos** y **Legales**.

En relación a los aspectos políticos, nos encontramos con una monarquía constitucional con un gobierno parlamentario. En primer lugar, señalaremos que la prima de riesgo cotiza, según el último dato recogido del día 23 de mayo de 2022, en los 98 puntos respecto a Alemania, país de referencia en la Eurozona. En lo que va de año ha disminuido en 32 puntos, lo que es positivo ya que la prima de riesgo indica cuanto tiene que pagar de más este país cuando acude a los mercados para financiarse por lo que cuanto menor prima de riesgo presente, mejor. Otro dato a destacar es el nivel de intervencionismo del país, que según los datos según los datos actualizados del *2022 Index of Economic Freedom* aportados por Heritage (2022), Reino Unido ostenta una puntuación de 72,7 (24º puesto en el ranking), encontrándose entre los mayormente libres.

En lo económico, Reino Unido se encuentra entre las diez economías más potentes en el contexto mundial en función del volumen de Producto Interior Bruto (PIB), con más de 2,6 millones de euros en 2021 (7,4% más respecto a 2020) y 40.216 euros de Renta per cápita en este mismo año. Sin embargo, cabe añadir en el caso de este país, que su deuda per cápita es de 37 mil euros por habitante en 2021, encontrándose entre los países más endeudados del mundo (95,35% PIB).

En 2020, Reino Unido tuvo un déficit en su balanza comercial de 202.583,5 millones de euros (8,37% PIB, un 0,46% más que el año anterior) debido a la caída de las importaciones a la vez que la de las exportaciones. En cuanto al comercio exterior en el año 2020, se producen más importaciones que exportaciones con respecto al PIB, 22,95% y 14,59%, respectivamente. En definitiva, presenta cierta dependencia económica del exterior.

En cuanto al análisis de competitividad, basándonos en el índice de competitividad global más reciente, Reino Unido ha empeorado su situación respecto al año 2019 colocándose en el octavo puesto con 81,2 puntos respecto al año anterior.

Cabe destacar que Reino Unido, en lo referente a los negocios, en el ranking de los 190 países que conforman el *Doing Business* se encuentra en el 9º puesto, indicando que tiene mucha facilidad para hacer negocios.

En cuanto a los factores sociales y culturales mencionar que el idioma oficial es el inglés y la religión mayoritaria es el cristianismo con 62,63% de creyentes, aunque este porcentaje ha disminuido, según los últimos datos de 2010. Además, en cuanto a la calidad de vida según el índice de desarrollo humano o IDH (+0,932) de las Naciones Unidas que mide el desarrollo y en definitiva el nivel de vida de los habitantes de un país, podemos afirmar que es uno de los países con mejor calidad de vida.

A nivel tecnológico, atenderemos al índice mundial de innovación y, según los datos de 2018, Reino Unido ocupa el cuarto puesto.

En el ámbito ecológico, destacar que tanto Reino Unido, como Alemania y España, son países comprometidos con el medio ambiente que se encuentran en la COP26, Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, según la Organización Mundial de la Salud. Por último, Reino Unido se sitúa entre las naciones que más contaminan por emisiones de CO<sub>2</sub>, con 313,729 megatoneladas en 2020 (cayendo positivamente un 12,71% respecto a 2019).

En lo relativo a los factores legales, Reino Unido se encuentra dentro de los países con mayor presión fiscal del ranking, ocupando el puesto 86º, aunque el último año hasta 2020 disminuyó hasta el 32,8% del PIB. El IVA actual está en 20% y el tipo máximo, desde 2020, en los impuestos sobre la renta de los trabajadores se encuentra en el 47% y el tipo medio en el 23,3%.

## **4.2 MERCADO DE ALEMANIA**

A continuación, se procede a presentar el mercado de Alemania atendiendo a sus características generales. Para ello, basándonos en el estudio Pestel, estudiaremos los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, entre otros.

En cuanto a los aspectos políticos, la República Federal de Alemania es un estado federal con democracia parlamentaria. Aparte, en cuanto al nivel de intervencionismo, en 2022 se sitúa entre los países mayormente libres con 76,1 puntos (16º puesto), por delante de Reino Unido.

En lo económico, nos encontramos en un país que se encuentra entre las diez economías más importantes del mundo por volumen de PIB, ostentando más de 3,5 millones de euros de Producto Interior Bruto en 2021 (creciendo un 2,9% respecto a 2020) y con 42.920 euros de PIB per cápita en el mismo año. En cuanto a la deuda per cápita es de 29.773 euros en 2021 (69,30% PIB). Por todos estos datos, podemos afirmar que Alemania se encuentra mejor posicionada económicamente respecto a Reino Unido.

En el caso de Alemania, en 2021, registró un superávit en su balanza comercial con un total de 178.608,2 millones de euros (5% PIB, 0,54% menos que en 2020) debido a un aumento de las exportaciones junto con un aumento mayor de las importaciones. En el mismo año, en comercio exterior, se realizaron más exportaciones (38,65% PIB) que importaciones (33,64% PIB). Por tanto, Alemania es un país con gran poder económico y ostenta cierta independencia frente a los demás.

Por último en cuanto al estudio general de Alemania, cabe añadir que ha empeorado su índice de competitividad global, variable que mide cómo emplea el país los recursos y capacidad que poseen para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad, presentando en 2019 una caída desde el tercer puesto del año anterior al séptimo, con 81,8 puntos en el Índice de Competitividad de 2019, publicado por el Foro económico Mundial (World Economic Forum). Por tanto, se encuentra un puesto por delante que Reino Unido; es decir, es un país más competitivo, más capaz de generar oportunidades de desarrollo económico.

Cabe destacar, que, en el ámbito de los negocios, Alemania se encuentra en el 24º puesto de los 190 que integran el ranking *Doing Business*, que mide la capacidad de hacer negocios de los países. Por tanto, tiene menor capacidad de hacer negocios que Reino Unido.

Otro dato positivo, en el ámbito laboral, es que Alemania es uno de los países con menor porcentaje de desempleo del mundo.

En lo relativo a los factores sociales y culturales, comentar que el idioma oficial es el alemán y la religión mayoritaria es el cristianismo con el 70,78% de creyentes, dato

2010. En cuanto a la calidad de vida, el índice de desarrollo humano o IDH que utiliza las Naciones Unidas para cuantificar el desarrollo del país y que refleja el nivel de vida de sus habitantes (+0,947) indica que Alemania está entre los países que mejor calidad de vida tienen, mejor aunque en un nivel parecido al de Reino Unido.

A nivel tecnológico, atenderemos al índice mundial de innovación y, según los datos de 2018, Alemania ocupa el noveno puesto, por detrás de Reino Unido.

En el sector ecológico, recordar que se encuentra entre los países comprometidos en la COP26. Aparte, se sitúa entre los diez países más contaminantes en emisiones de CO<sub>2</sub>, emitiendo, en 2020, 636,876 megatoneladas (9,3% menos que el año anterior), una cantidad todavía mayor que la emitida por Reino Unido.

En cuanto a los factores legales, Alemania es de los países con mayor presión fiscal del ranking, aunque en el año 2020 disminuyó hasta el 41,3% del PIB y situándose en el puesto 108º, en mejor posición que Reino Unido. El IVA actual es del 19% y el tipo máximo en el impuesto sobre la renta de los trabajadores está en 47,5% y el tipo medio en 38,9%, datos del año 2020, tipos más altos que los establecidos en el país británico.

### **4.3 MERCADO DE ESPAÑA**

El último país a estudiar va a ser nuestro país, España. Se va a proceder seguidamente a realizar el estudio Pestel para analizar de manera general el país para, posteriormente, profundizar en los aspectos específicos. Asimismo, analizaremos los siguientes factores, entre otros: **Políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.**

Respecto a los aspectos políticos, se trata de una monarquía constitucional con democracia parlamentaria. España se sitúa a 111 puntos respecto a Alemania en cuanto a la prima de riesgo, hoy día 23 de mayo de 2022. En lo que llevamos de año ha incrementado en 37 puntos lo que no es positivo ya que como hemos visto cuanto menor sea el sobreprecio que tenga que pagar al financiarse en los mercados, mejor. En comparación con Reino Unido (prima de riesgo: 98), España se encuentra en peor situación, en relación a esta variable. Otro dato a destacar en este apartado es el nivel de intervencionismo del país, el cual se encuentra entre los países moderadamente libres con 68,2 puntos (41º puesto), según los datos aportados por Heritage (2022). Por tanto, podemos afirmar contrastando con los datos anteriores que se encuentra más intervenida que Reino Unido y Alemania, pues va varios puestos por detrás en el ranking.

En lo económico, España no se encuentra entre las diez economías más importantes del mundo por volumen de PIB, sino que ostenta el puesto número 14 con poco más de 1,2 millones de euros en 2021 (5,1% más respecto al año anterior) y con 25.460 euros en el mismo año de renta per cápita. Además, su deuda per cápita es de 28.393 euros por habitante y una deuda pública alcanzada en 2020 del 120% del PIB (aproximadamente 1,35 millones de euros) encontrándose entre los países con más deuda respecto al Producto Interior Bruto del mundo (118,4% PIB). Como podemos observar, no se encuentra en una situación ideal, económicamente hablando, no siendo un país fuerte ni con independencia económica, y, en definitiva, se encuentra en peor situación económica que Reino Unido y Alemania.

Además, en España, en 2021, se registró un déficit en la balanza comercial con un total de 28.906,6 millones de euros (2,4% PIB, un 1% más que el año anterior) debido al incremento de las importaciones mayor que el de las exportaciones. En el comercio exterior con respecto al PIB, se realizan más importaciones (29,39%) que exportaciones (26,99%). Aquí queda retratada una vez más la independencia económica del país.

Por último, es preciso añadir, en el caso de España, su índice de competitividad global ha aumentado, presentando en 2019 una subida desde el 26º puesto del año anterior al 23º, con 74,2 puntos en el Índice de Competitividad de 2019, publicado por el Foro económico Mundial. Aunque está mejorando su posición, sigue muy por detrás de Reino Unido y Alemania, mostrándose menos competitiva.

Además, en el ranking *Doing Business* se encuentra en el 30º puesto, luego el país tiene facilidad para hacer negocios, aunque menor facilidad que Reino Unido y Alemania que se encuentran varios puestos por delante.

Asimismo, en el ámbito laboral, cabe destacar que se encuentra entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo, dato negativo en nuestro país.

En cuanto a los factores sociales y culturales, el idioma oficial es el español y la religión mayoritariamente profesada es el cristianismo, con el 80,56% de creyentes, dato de 2010. En calidad de vida, el índice de desarrollo humano o IDH que utiliza las Naciones Unidas refleja en este país un dato positivo de 0,904 lo que indica que los españoles tienen buena calidad de vida, aunque no tan buena como la de Reino Unido y Alemania.

A nivel tecnológico, atenderemos al índice mundial de innovación y, según los datos de 2018, España ocupa el puesto número 28, encontrándose bastante por detrás de Reino Unido y Alemania.

En lo relativo a los factores ecológicos, cabe recordar que se encuentra entre los países de la COP26, comprometidos con el medio ambiente. Por último, España se encuentra en el 157º puesto dentro del ranking de países menos contaminantes por emisiones de CO2, con un total en 2020 de 214,847 megatoneladas (un 16,02% menos que en 2019). Comparada con Reino Unido y Alemania, éste es un dato positivo para nuestro país.

En lo referente a los aspectos legales, España se encuentra, dentro del ranking de presión fiscal, en el puesto 99º tratándose de un país con una alta presión fiscal, siendo en 2020 del 37,3% del PIB nacional y situándose por detrás de Reino Unido y por delante de Alemania. El impuesto general del IVA actualmente está en el 21% y el tipo máximo en los impuestos sobre la renta de los trabajadores se ha fijado en 43,5%, estando el tipo medio en 21,1%, en 2020, tipos más positivos que los establecidos en Reino Unido y Alemania.

A continuación, presentaremos los datos más importantes del análisis PESTEL en la siguiente tabla comparativa, subrayando el mejor valor para cada variable:

**TABLA 4.1. Tabla comparativa del análisis general de los tres mercados**

	FACTOR	FUENTE	Reino Unido	Alemania	España
P	Prima de riesgo	Datosmacro.com (Expansión)	103	0 (país de referencia)	99
	Nivel de intervencionismo (Ranking de mayor libertad económica)	Heritage Org.	72,7 (puesto 24°)	76,7 (puesto 16°)	68,2 (puesto 41°)
E	PIB (aprox.)	Datosmacro.com (Expansión)	2,7 millones de euros	3,6 millones de euros	1,2 millones de euros
	PIB per cápita	Datosmacro.com (Expansión)	40.216 euros	42.920 euros	25.460 euros
	Deuda per cápita (aprox.)	Datosmacro.com (Expansión)	37 mil euros (95,35% PIB)	30 mil euros (69,30% PIB)	28 mil euros (118,4% PIB)
	Índice Balanza Comercial (%PIB)	Datosmacro.com (Expansión)	Déficit de 8,37% PIB	Superávit de 5% PIB	Déficit de 2,4% PIB
	Índice de Competitividad Global	Datosmacro.com (Expansión)	8° puesto	7° puesto	23° puesto
	Puesto <i>Doing Business</i>	Datosmacro.com (Expansión)	9° puesto	24° puesto	30° puesto
T	Índice mundial de Innovación	WIPO	4° puesto	9° puesto	28° puesto
E	Índice de contaminación (CO2)	Datosmacro.com (Expansión)	313,729 megatoneladas	636,876 megatoneladas	214,847 megatoneladas
L	Presión fiscal	Datosmacro.com (Expansión)	35,2% PIB (86° puesto)	41,3% PIB (108° puesto)	37,3% PIB (99° puesto)
	IVA (tipo general)	Datosmacro.com (Expansión)	20%	19%	21%
	Tipo máximo (Impuesto sobre la renta de los trabajadores)	Datosmacro.com (Expansión)	47%	47,5%	43,5%

## V. ANÁLISIS ESPECÍFICO DE TRES MERCADOS EN BUSCA DE VENTAJAS COMPETITIVAS

### 5.1 VENTAJA COMPETITIVA DEL MERCADO DE REINO UNIDO

Para el análisis específico de cada mercado se va a utilizar el “Diamante de Porter”, herramienta que desarrolla los motivos por los que los países adquieren unas ventajas competitivas que favorecen la localización de las empresas en los mismos. Por lo tanto, utilizaremos esta herramienta a través de cuatro categorías de condicionantes: Factores de producción, condiciones de la demanda (naturaleza de la demanda interior de los productos y servicios), sectores afines y de apoyo (existencia o ausencia de sectores proveedores y de sectores afines en el país), y estrategias, estructura y rivalidad de la empresa; además de dos variables externas: Acontecimientos casuales (circunstancias de un país fuera de control por parte de las empresas y del gobierno que pueden inutilizar las ventajas de algunos competidores provocando un cambio determinante en la posición competitiva) e influencia del Gobierno (ej. Subsidios, regulaciones, etc).

Para ello utilizaremos la información proporcionada mayoritariamente por los últimos datos publicados en datos macro del Expansión, y por noticias del ICEX (España Exportación e Inversiones).

A continuación, se va a empezar el análisis examinando los condicionantes de **factores**:

- Recursos humanos, para lo que utilizaremos el Índice de Capital Humano, desarrollado por el Foro Económico Mundial, que se define como el nivel educativo, aptitudes, habilidades y calificación de un colectivo. En el caso de Reino Unido, éste se encuentra en el 23º puesto con 71,31 puntos en 2017 por lo que posee foco suficiente en el desarrollo de recursos humanos. Cabe recordar que su tasa de desempleo es del 3,9% lo que nos indica que un valor bajo en esta variable. A estos efectos, también recordaremos que el Índice de Desarrollo Humano (que engloba las variables de salud, educación e ingresos) fue en 2019 de 0,932 puntos, situándose en el 13º puesto. Aparte, en relación a lo anterior, el gasto en educación en 2018, dato más reciente, fue del 13,34% del Gasto Público total.
- Recursos físicos, para ello se va atender a recursos como las materias primas del país, el abastecimiento propio de agua, la luz, etc. En primer lugar, Reino Unido dispone de los siguientes recursos naturales, según un documento publicado por Cámara Cantabria (2016): Carbón, petróleo, gas natural, zinc, oro, arcilla, sal, yeso,



potasio, cuero, tierra cultivable... por lo que podemos apreciar la riqueza natural del país que nos sería de gran utilidad para la generación de electricidad (gas natural), el transporte (petróleo, gas natural), los sistemas de calefacción y refrigeración (carbón y gas natural) y si decidiéramos cultivar ahí (tierra cultivable) ya que al ser recursos naturales propios del país no tendrían el sobre coste de su importación y nos resultarían más baratos. Respecto al abastecimiento de agua, podríamos pensar que estamos de suerte pues en este país llueve mucho, sin embargo, de acuerdo a Novo, C. (2020), no es un país tan lluvioso como parece y además es bastante impredecible. Asimismo, cabe destacar que según un artículo de National Geographic se baraja la posibilidad de que tenga que enfrentarse a escasez hídrica en un futuro como consecuencia del cambio climático que merma la disponibilidad de agua y del crecimiento de la población, factor que también afecta a sus países vecinos. En lo relativo a la luz, la generación de electricidad es un 47,08% renovable (de los 299.524 GWh generados en 2020) y el precio de la electricidad en Reino Unido en los últimos doce meses ha aumentado un 5,66% estando actualmente, según datos de 2020, en 0,2203 euros el kilovatio hora. Finalmente, en cuanto a las importaciones y su consecuente dependencia del exterior, el país se sitúa en el puesto 56 de 192 países, en el ranking de importaciones respecto al PIB en el que preponderan las de menor porcentaje. En el caso de Reino Unido en 2020 cayeron un 10,33% respecto al 2019 representando el 22,97% de su PIB. Por tanto, además de que el % de importaciones en función de su PIB nacional no es muy alto, lo cual significa que no depende mucho de ello para generar Producto Interior Bruto, que del volumen de importaciones, según OEC (2020), la mayor parte corresponde a importaciones de oro, automóviles y otros vehículos, aparatos de radiodifusión o televisión, medicamentos y aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso; por lo que podemos concluir que Reino Unido está bien abastecido por sí mismo en cuanto a recursos físicos y no importa estos recursos en un porcentaje elevado .

- Conocimientos científicos, técnicos, de mercado, en este apartado, atenderemos a las universidades donde se imparten principalmente conocimientos profesionales de todo tipo a los ciudadanos, entre las que destacan la Universidad de Oxford, la Universidad de Cambridge, la UCL University College de Londres y la Imperial College de Londres (situadas en el ranking mundial 2020 QS World University

Ranking en los puestos 4º, 7º, 8º y 9º, respectivamente). Por otro lado, atenderemos al índice de innovación que lo sitúa en el cuarto puesto con 60,13 puntos en el año 2018. Cabe destacar que, según la clasificación del índice mundial de innovación 2021, se indica que sigue encontrándose en el puesto número 4 considerándose una de las economías más innovadoras del mundo a día de hoy, teniendo, por tanto, amplios conocimientos científicos técnicos y de mercado.

- Recursos de capital, el Banco Central del país ha subido sus tipos de interés hasta el 0,75 % anual con el objetivo de frenar la inflación y proteger la divisa. Cabe destacar que Reino Unido es uno de los mayores centros financieros en el contexto global manteniendo una posición predominante entre los sistemas financieros europeos. Según los últimos datos de la balanza de pagos, las exportaciones de servicios financieros de este país lograron un superávit en el comercio de estos servicios de 43.624 millones de libras en 2019.
- Infraestructuras. Según la última información publicada en DatosMundial.com sobre infraestructuras, al comparar la infraestructura de Reino Unido con la media de los demás países, podemos observar que, en general, las rutas de transporte se encuentran por encima de la media y en buen estado. Este país ocupa el puesto 57 del mundo, en cuanto a la longitud de la red ferroviaria de 16.837 kilómetros. Respecto a las vías navegables por ríos y canales por el interior del país, las vías de entrada cuentan con un total de 1.249 puertos y 12.429 km de costa al tratarse de una isla, destacando en el transporte marítimo frente a la mayoría de países europeos. Por otro lado, la red de carreteras y autopistas tiene una longitud de 394.428 km lo que sitúa a Reino Unido en el puesto 97 del ranking mundial. Por último, en cuanto al transporte aéreo, el país cuenta con un total de 460 aeropuertos y cuenta con importantes aerolíneas nacionales como British Airways que tiene 200 destinos de vuelo. El gobierno británico, a estos efectos, ha publicado un nuevo plan de proyectos de infraestructuras para los próximos diez años en el que detalla un gasto de hasta 650.000 millones de libras.

En segundo lugar, se procede a estudiar los condicionantes de la **demanda** dentro del mercado del té.

La demanda de los productos que vamos a exportar va a depender de las costumbres y tradiciones respecto a esta bebida del país en cuestión. Se ha observado una tendencia

global de diversificación del segmento de clientes del té, incluyendo cada vez más consumidores masculinos y de jóvenes consumidores debido a la promulgación de sus múltiples beneficios saludables. Sin embargo, tendremos que estudiar las características específicas de la demanda en Reino Unido, para así hacernos una idea de sus hábitos de consumo.

Reino Unido es conocido mundialmente como bebedor tradicional de té, y dentro de Europa, es el consumidor líder de la industria junto a Irlanda. Sin embargo, durante los meses de la crisis de la pandemia de la COVID-19, se experimentó un declive en las ventas de té en los supermercados británicos, caída que se había iniciado años antes, aunque sigue siendo un elemento clave en su tradición, con casi un 85% de población consumiendo 100 millones de tazas diariamente (ICEX, 2020).

No obstante, según la misma fuente, en este país a pesar de la tendencia global que hemos comentado anteriormente, el problema está en que la población más joven bebe menos té que antes, siendo el café el producto ganador entre la juventud desde el confinamiento. Cabe añadir que existen nuevos productos preparados con té que han despertado el interés de los consumidores del mercado británico como la kombucha (bebida fermentada a base de té) y los tés diseñados para ser preparados en agua fría.

Por otro lado, se procede a estudiar es la de los **sectores afines y de apoyo** al margen del mercado del té.

Con el objetivo de ser internacionalmente competitiva, existen otros sectores con los que la empresa puede compartir actividades de su cadena de valor, mejorando su eficiencia productiva y su consecuente productividad. Para el caso del té, tenemos que tener en cuenta el sector de la alimentación y las bebidas donde se encuentran aquellas empresas cuya actividad tiene que ver con esos productos como los proveedores, distribuidores, comerciantes y restaurantes. Entre los distribuidores y comerciantes de alimentación y bebidas se encuentran los supermercados y, según Lopez, M. (2017), en Reino Unido destaca el crecimiento de la cadena de supermercados alemana Lidl que ha superado a Waitrose, pero como líder de la distribución alimentaria en este país se sitúa la empresa Tesco, seguida de Sainsbury's, Asda y Aldi.

En último lugar, es importante estudiar la **estrategia, estructura y rivalidad de la industria**, para lo que se destacará lo siguiente:

Reino Unido ostenta una estructura de mercado desarrollado y consolidado, especialmente a efectos del té. Se trata de mercado donde el consumo de esta bebida caliente es común. Para los británicos el té no resulta un producto extraño que les lleve a no arriesgar y optar por otras bebidas, sino que es un producto de especial interés tradicional. Sin embargo, existen otros productos que pueden suscitar rivalidad en la industria como el café y las infusiones, bebidas no alcohólicas con carácter similar al té.

Para examinar a los principales competidores, se va a proponer una tabla con las principales empresas competidoras y de elevado prestigio en el país, según sus niveles de ingresos de explotación:

**TABLA 5.1. Principales competidores en el mercado de Reino Unido**

EMPRESAS COMPETIDORAS	ACTIVIDAD PRINCIPAL
Costa Limited	Producción y venta de café
UCC Europe Limited	Producción de café y té
Aimia Foods Limited	Producción y distribución de comida y bebidas como el café y el té
Ahmad tea (UK) Limited	Producción y venta de café, té y cacao
Ringtons Holdings Limited	Producción y empaquetado de té e infusiones
Lavazza Professional UK Limited	Producción y venta de café y relacionados

Fuente: Elaboración propia a partir de la información encontrada en la base de datos *AMADEUS*.

Y, en último lugar, prestaremos atención a dos variables externas:

**Acontecimientos casuales:** Existen factores externos que pueden provocar cambios que afecten a la ventaja competitiva debido a la falta de control en las respectivas circunstancias por parte de las empresas y del Gobierno. En el mercado del té, como en los demás mercados, es posible que interfieran circunstancias que afecten a los distribuidores o proveedores, e indirectamente a las industrias de apoyo y tenga sus consecuencias en el mercado del té. Ejemplos de estas circunstancias son las huelgas de

los trabajadores, dado que, aunque el gobierno y las empresas tengan en cuenta que pueden producirse, no saben cuándo surgirán y, por tanto, cuándo tendrán que hacerles frente. Sin embargo, como hemos comentado anteriormente, la situación laboral en Reino Unido parece ser estable dado que, según los datos macro del Expansión, tiene una tasa de desempleo baja (3,8% en Febrero de 2022), el salario medio desde 2021 es 46.990 euros, el Salario Mínimo Interprofesional, 2022, es de 1.708,7 euros y en el Ranking de Capital Humano se sitúa en el 23º puesto, por lo que parece que los trabajadores están contentos, en general, con las condiciones laborales; por lo que podemos suponer que las huelgas no son acontecimientos casuales muy probables en este país.

También podríamos atender a las catástrofes naturales como terremotos, que son ligeros causando vibraciones perceptibles pero sin hacer mucho daño, y además ocurren rara vez y los tsunamis, que deben considerarse por ser una isla, también ocurren muy raramente (DatosMundial.com, 2022).

Otro acontecimiento casual que el mundo ha vivido hace poco es la pandemia Covid-19, que se encuentra dentro de la categoría de epidemias y pandemias, factores incontrolables por los gobiernos y por las empresas. Para analizar la capacidad de reacción que tienen los diferentes gobiernos ante estos acontecimientos, podemos acudir a los datos proporcionados por datosmacro.com, acerca de la cantidad de muertos y positivos confirmados, que, en Reino Unido a 22 de mayo de 2022, ha sido de 178.636 muertos (0,26% de la población) y un total de 22.422.800 positivos confirmados (33,45% de la población).

Cabe señalar la reciente guerra entre Rusia y Ucrania que ha desencadenado serias consecuencias en el contexto mundial para el comercio internacional (Agencia EFE, 2022): Problemas en la cadena de suministros, como el retraso en las exportaciones, y un fuerte incremento en los precios de las materias primas, significativo aumento de precios de alimentos y energía.

**Influencia del gobierno:** la actuación del gobierno es importante a la hora de favorecer la ventaja competitiva. En este apartado es importante señalar el nivel de intervencionismo de Reino Unido, que en este caso se identifica como país mayormente libre encontrándose en el 24º puesto (Heritage, 2022). Según los datos macro del Expansión, recordar que en el Ranking de Competitividad Global, datos del 2019, Reino Unido se encuentra en el octavo puesto, por detrás de Alemania, lo que favorece

su posición en el mercado. Por otro lado, destaca el apoyo a las empresas en el país, y según *The IT Factory*, el gobierno de Reino Unido ha realizado un gran esfuerzo para proporcionar ayuda a los empresarios que quieran empezar un negocio en el país, a través de distintos procesos: Gov.uk (servicio digital del gobierno donde se proporcionan servicios gubernamentales con información útil para abrir un negocio en el país), Negocio es grande (lugar de información para inspirar a las empresas a crear su negocio a través del aprendizaje, la exportación y la expansión), Banco de Negocios británico (con “préstamos de inicio” para fomentar el espíritu empresarial en aras de aumentar la tasa de creación de empresas e incrementar sus posibilidades de supervivencia, y con garantías de financiación de empresas que facilita el financiamiento empresarial para las pequeñas empresas con viabilidad pero sin posibilidad de financiamiento por inversionistas), Smallbusiness.co.uk (empresa que ofrece recursos, productos, consejos, guías, etc. para pequeñas empresas y emprendedores), plataforma Ráfaga (financiación global para proveer y gestionar inversiones en etapas iniciales), Centro de emprendedores CFE (fundación empresarial con diferentes programas y facilidades para los emprendedores) y la Cámara de Comercio Británica (organización que apoya a las empresas ayudándolas a establecer relaciones y conexiones con otras empresas en todos los niveles, regiones y naciones del país).

## **5.2 VENTAJA COMPETITIVA DEL MERCADO DE ALEMANIA**

En el caso de Alemania, vamos a seguir el mismo método, el “Diamante de Porter” para analizar el ámbito específico del mercado en cuestión. Por tanto, utilizaremos esta herramienta a través de las mismas cuatro categorías de condicionantes: Factores de producción, demanda, sectores afines y de apoyo, y estrategias, estructura y rivalidad.

Asimismo, haremos uso de la información proporcionada por los datos macro del Expansión y noticias del ICEX (España Exportación e Inversiones).

En primer lugar, se empezará el análisis examinando los condicionantes de **factores**:

- Recursos humanos, Alemania se situó en 2017 en el sexto puesto con 74,3 puntos de Índice de Capital Humano, considerándose un país con un gran aprovechamiento del talento de las personas. En cuanto al desempleo, presenta un valor de 3,1%, lo que indica que hay un bajo porcentaje de personas desempleadas dentro del país. Cabe destacar el IDH de Alemania, que consiguió, en 2019, 0,947 puntos

situándose también en el sexto puesto del ranking. Aparte, en relación a lo anterior, el gasto en educación en 2018, dato más reciente, fue del 11,23% del Gasto Público total.

- Recursos físicos, entre los que se encuentran las materias primas, el agua y la electricidad. En primer lugar, las materias primas de las que dispone Alemania son carbón, lignito, gas natural, hierro, níquel, uranio, materiales de construcción y madera, etc. De este listado obtenido de Cámara Cantabria, podemos destacar el uranio y el gas natural para la electricidad, el gas natural y el carbón para los sistemas de refrigeración, de calefacción y para el transporte (en el que podemos incluir también el hierro, por ejemplo). Según, Novo, C. (2022a), respecto al abastecimiento del agua, éste en Alemania podría descender en las próximas décadas dado que el cambio climático afecta directamente a los recursos hídricos subterráneos. Estos impactos se percibirían sobretodo en el norte y en el este del país. Cabe destacar que, de acuerdo con un informe de Iagua (2021), la Estrategia Nacional del Agua por Alemania, analiza los retos que se plantean y crea un proyecto de acción en aras de gestionar el agua hasta 2050. En lo relativo a la electricidad, la generación de electricidad es un 48,58% renovable (de los 545.205 Gwh generados en 2020) y el precio de 2021 ha sido de 0,3234 euros el kilovatio hora y en los últimos doce meses éste ha aumentado un 9,99%. De los tres países, como ya veremos, es el que más electricidad genera con diferencia, pero también donde más cara es la electricidad. En cuanto a las importaciones, el país se sitúa en el puesto 108 de 192 países en el ranking de importaciones respecto al PIB donde preponderan las de menor porcentaje, por suponer una menor dependencia del exterior. En el caso de Alemania en 2021 crecieron un 17,14% respecto al año anterior representando el 33,64% de su PIB, mayor proporción que la presentada por Reino Unido, pero insignificante al ostentar mayor nivel de PIB nacional. Además, la mayor parte de las importaciones, según OEC (2020a), corresponde a automóviles y otros vehículos, partes y accesorios de vehículos automotores, medicamentos, aparatos de radiodifusión o televisión y fracciones de sangre y productos inmunológicos; por lo que podemos sostener que su abastecimiento de recursos físicos no depende de sus importaciones del exterior.

- Conocimientos científicos, técnicos, de mercado, en el ranking 2020 de las 1.000 mejores universidades del mundo (QS World University Ranking) se encuentran 46 universidades alemanas, sin embargo, ninguna se sitúa entre las 50 primeras. Entre las mejor posicionadas se encuentran la Technical University de Munich, la Ludwig-

Maximilians-Universität de Munich y la Universidad Ruprecht-Karls de Heidelberg (55°, 63° y 66°, respectivamente, por detrás de las de Reino Unido, pero por delante, como veremos, de las mejores universidades de España). En la misma línea, atenderemos al índice de innovación que lo sitúa en el noveno puesto con 58,03 puntos en el año 2018. Cabe subrayar que, según la clasificación del índice mundial de innovación 2021, se indica que sigue encontrándose en el puesto número 9 considerándose una de las economías más innovadoras del mundo actualmente, teniendo, por lo tanto, amplios conocimientos científicos técnicos y de mercado.

- Recursos de capital, BCE ha fijado el tipo de interés en el 0%. El modelo bancario de Alemania es de banca mixta y universal, y es un gran apoyo financiero para el país de la mano de numerosas y potentes entidades bancarias como Kreditgenossenschaften, aparte de diferentes aseguradores. Existe limitada competencia entre las entidades de crédito y la propiedad de muchas instituciones es pública lo que explica la fragmentación de este mercado. Al margen de las competencias del BCE, el sistema bancario de Alemania se apoya en la autoridad monetaria del Deutsche Bundesbank. Cabe destacar que los mercados de capitales alemanes han adquirido tradicionalmente una relevancia proporcional a su economía. En cuanto a la balanza de pagos del país, con excepción del italiano Unicredito, propietario del tercer banco alemán, el peso de la banca extranjera es relativamente pequeño, con un volumen de activos que no llegan a representar el 15% de los activos totales del sistema.

- Infraestructuras. En general, las rutas de transporte de Alemania, según DatosMundial.com, se encuentran por encima de la media y en buen estado. Este país se sitúa en el puesto 41 del mundo, en cuanto a la longitud de la red ferroviaria la cual tiene 33.422 km. En transporte marítimo, cuenta con un total de 2.389 km de costa y un total de 599 puertos comerciales. Alemania, para el transporte por carretera, tiene una red de carreteras y autopistas de 625.000 km de longitud, situándose en el puesto 70 de la clasificación mundial. Por último, cuenta con 539 aeropuertos y compañías aéreas nacionales importantes como Lufthansa con 244 destinos de vuelo. Por todo ello, Alemania destaca, en cuanto a transporte se refiere, por su extensa red de carreteras, de ferrocarril y por el alto número de aeropuertos que tiene. El gobierno alemán, a estos efectos, ha publicado en nuevo reparto de inversiones hasta 2030 de un total de 269,6 miles de millones de euros en el que destina el 49% a la inversión en carreteras seguido de un 42% a vías ferroviarias.



A continuación, se procede a estudiar los condicionantes de la **demanda** dentro del mercado del té.

Por tanto, la demanda de los productos que vamos a exportar estará determinada, entre otros factores, por las costumbres y tradiciones respecto a esta bebida del país. Como hemos comentado, se ha observado una tendencia global de diversificación del segmento de clientes del té, una masculinización e incremento en el número de jóvenes consumidores dada la potente promulgación de sus numerosos beneficios saludables. En el caso de Alemania, es necesario prestar atención a las características específicas de la industria en cuestión para conocer los hábitos de los consumidores en este país.

Como comentamos en el capítulo del análisis de mercado global, Alemania es uno de los países donde más dinero se mueve por la venta de té junto a Francia y por detrás de Reino Unido e Irlanda. Asimismo, el consumo de té, especialmente de la variedad verde y negra, durante la pandemia ha aumentado, concretamente en 2020 un 4% respecto al año anterior, debido a las progresivas tendencias de consumo más saludables y ecológicas y al incremento de las ventas en los comercios minoristas derivado de la crisis sanitaria de la COVID-19 (Zeitung, L., 2021).

Cabe añadir que los productos de té ecológicos son cada vez más demandados y que la cuota de té verdes y negros ecológicos aumento hasta casi el 13%.

La siguiente categoría de condicionantes a estudiar es la de los **sectores afines y de apoyo** al margen del mercado del té.

En este apartado, se repite lo mismo que hemos comentado en el mercado británico. Para el caso del té, tenemos que tener en cuenta el sector de la alimentación y las bebidas donde se encuentran aquellas empresas cuya actividad tiene que ver con esos productos como los proveedores, distribuidores, comerciantes y restaurantes. De acuerdo con un documento publicado en Exportapymes, en Alemania el ranking de los grandes distribuidores está liderado por Aldi (líder de supermercados con descuentos), seguido por Edeka (mayor grupo de empresas de ventas en productos de alimentación), Markant (mayor cooperativa independiente de compras del país), Rewe (uno de los mayores grupos minoristas de alimentación en el continente europeo), Metro AC (mayor cadena de comercio minorista en el país), Schwarz-Lidl (segundo grupo de empresas con descuento con gran presencia en el continente europeo), Tengelmann

(conformado por Kaiser's y Tengelmann) y SPAR (grupo que provee sus puntos de venta y a comerciantes minoristas).

Por último, es importante estudiar la **estrategia, estructura y rivalidad de la industria**, para lo que se destacará lo siguiente:

Alemania posee una estructura de mercado desarrollado y consolidado. En este mercado, el té es menos común que otras bebidas como el café lo que podría provocar que los consumidores no quieran arriesgar y opten por otras bebidas. Por lo tanto, existen otros productos que pueden originar rivalidad en la industria como el café y las infusiones, bebidas no alcohólicas con carácter similar al té. Uno de sus principales rivales es el café el cual es una de las bebidas más consumidas mundialmente y uno de los productos más comercializados en el mundo, además de uno de los líderes del comercio justo (Mena Roa, 2021). A pesar del peso que tiene el café en la sociedad, según Mena Roa (2021), Alemania no se encuentra entre los países que más café per cápita consumen, dejando más margen y posibilidad de poder de mercado al té. Cabe añadir que España y Reino Unido aparecen, en ese orden, en este ranking de los países que más consumen café.

Para examinar a los principales competidores, se procede a proponer una tabla en la siguiente página con las principales empresas competidoras y de elevado prestigio en el país, en función de sus niveles de ingresos de explotación.

**TABLA 5.2. Principales competidores del mercado de Alemania**

EMPRESAS COMPETIDORAS	ACTIVIDAD PRINCIPAL
Deutsche Extrakt-Kaffee	Producción y distribución de café
Kräuter mix GMBH	Producción y venta de café y té
Newcoffee GMBH & co. OHG	Producción y venta de café y té
Dek Deutsche Extrakt kaffee GMBH	Producción y venta de café
K-fee System GMBH	Producción de café, té, cacao y leche
Valentino Kaffee GMBH	Producción y venta de café

Fuente: Elaboración propia a partir de información recogida de la base de datos AMADEUS

Y, finalmente, analizaremos dos variables externas:

**Acontecimientos casuales:** Pueden provocar cambios inevitables en la ventaja competitiva debido a la ausencia del control en estos por parte de las empresas y del Gobierno. Como hemos comentado en el caso de Reino Unido, en el mercado del té y en los demás mercados, es posible que interfirieran circunstancias que afecten a los distribuidores o proveedores, e indirectamente a las industrias de apoyo y tenga sus consecuencias en el mercado del té. Ejemplos de estas circunstancias son las huelgas de los trabajadores, por la incertidumbre que existe acerca del momento en que pueden producirse, dato desconocido por el gobierno y por las empresas. No obstante, como hemos comentado antes, la situación laboral en Alemania parece ser muy estable dado que, según los datos macro del Expansión, es uno de los países con menor tasa de desempleo del mundo (3,1% en Febrero de 2022), el salario medio desde 2021 es 52.556 euros, el Salario Mínimo Interprofesional, 2022, es de 1.621 euros y en el Ranking de Capital Humano se sitúa en el sexto puesto, por lo que parece que los trabajadores en Alemania deben de estar contentos, en general, con las condiciones laborales; por lo que en este país también podemos suponer que no son acontecimientos casuales frecuentes.

También podríamos atender a las catástrofes naturales, y según un informe de GermanWatch, Alemania es de los países más vulnerables a las catástrofes ambientales y según una noticia del país de 2021, las inundaciones de Renania desataron críticas al sistema de alertas ante catástrofes de este país, ante las que el Gobierno se ha comprometido a mejorar. Y en cuanto a terremotos, éstos son moderados causando daños leves, y son relativamente poco frecuentes. (DatosMundial.com, 2022).

Otro acontecimiento casual, vivido en el mundo hace poco, es la pandemia Covid-19, factor incontrolable por los gobiernos y por las empresas y que se puede ubicar dentro de la categoría de epidemias y pandemias. Para analizar la capacidad de reacción que tienen los diferentes gobiernos ante estos acontecimientos, nos fijaremos en los datos proporcionados por datosmacro.com, sobre la cantidad de muertos y positivos confirmados, que, en Alemania a 22 de mayo de 2022, ha sido de 138.326 muertos (0,16% de la población) y un total de 26.045.528 positivos confirmados (31,32% de la población). En función de esta información, podemos concluir que Alemania, en el caso de la Covid-19, teniendo en cuenta que cuenta con una población mayor que Reino Unido y por lo tanto un porcentaje menor de población contagiada, ha sabido controlar con mayor eficacia el índice tanto de positivos como de fallecidos gracias a sus medidas restrictivas de seguridad y sanitarias, entre otras.

Cabe recordar las consecuencias mundiales de la reciente guerra de Ucrania.

**Influencia del gobierno:** La actuación del gobierno es importante a la hora de favorecer la ventaja competitiva. En este apartado es importante señalar el nivel de intervencionismo de Alemania, que en este caso se identifica como país mayormente libre encontrándose en el 16º puesto (Heritage, 2022). Según los datos macro del Expansión, recordar que en el Ranking de Competitividad Global, datos del 2019, Alemania se encuentra en el séptimo puesto, lo que favorece su posición en el mercado. Por último, según la Web Empleo Alemania proporcionada por el Gobierno de España, existen varios procesos que pueden facilitar la acción emprendedora en el país alemán: la guía de emprendimiento de Emprendemos en Alemania de la Red IQ, el Portal para emprendedores del Ministerio de Economía de Alemania (ofrece ayuda en el diseño de planes de actuación de negocio e información acerca de fuentes de financiación, además de un banco de información sobre instituciones públicas con recursos para emprendedores), Einheitliche Ansprechpartner del Ministerio de Economía (puntos centrales de información y de tramitación para emprendedores), *Make it in Germany*

(página web oficial con una lista de ayudas financieras para profesionales cualificados con respaldo económico) y el Existenzgründung del portal de la Agencia Federal de Empleo (ofrece información sobre modalidades para el trabajo autónomo y la creación de empresas, así como ayudas financieras, útil para emprendedores).

### 5.3 VENTAJA COMPETITIVA DEL MERCADO DE ESPAÑA

Por último, se procede a estudiar el mercado específico de España, utilizando la misma herramienta, el “Diamante de Porter” a través de cuatro categorías de condicionantes: Factores de producción, demanda, sectores afines y de apoyo, y estrategias, estructura y rivalidad.

Para ello, seguiremos utilizando la información proporcionada por ICEX y por el Expansión, además de noticias de distintas instituciones oficiales.

En primer lugar, se va a empezar el análisis examinando los condicionantes de **factores**:

- Recursos humanos. Teniendo en cuenta el Índice de Capital Humano de 2017, España se sitúa en el puesto número 44º con 65,6 puntos. Ocupa, por tanto, la zona central del ranking de 130 países lo que indica que su inversión en capital humano se encuentra cerca de la media. Por otro lado, en cuanto a desempleo, cabe destacar que es uno de los países con mayor tasa de desempleo del mundo, con un 12,6%. Cabe tener en cuenta el desarrollo humano, presentando un IDH del 0,904 en 2019 reflejando buena calidad de vida y situándose en el puesto número 25. Aparte, en relación a lo anterior, el gasto en educación en 2018, dato más reciente, fue del 10,03% del Gasto Público total.
- Recursos físicos, se van a tener en cuenta las materias primas, la electricidad y el agua, entre otros. En primer lugar, España produce, según *Statista Research Department* (2022), principalmente materias primas minerales como yeso, sal, magnesita y azufre, ninguna destacable para nuestro proyecto. En cuanto a la luz, la generación de electricidad en España en 2022 es de 250.905 GWh de los que 46,70% son renovables y el precio en 2021 fue de 0,2816 euros el kilovatio hora, aumentando en los doce últimos meses casi un 50%. Respecto al abastecimiento del agua, según Heggie, J. (2020), España es uno de los países más secos del continente europeo y debido al cambio climático el estrés hídrico aumenta, afectando éste aún más que en Reino Unido y Alemania donde las temperaturas no son tan cálidas y secas como en el país español, lo que supondrá un problema serio en el futuro para el abastecimiento propio de agua. En cuanto a las importaciones, el país se sitúa en el puesto 88 de 192 países en el ranking

de importaciones respecto al PIB preponderando las de menor porcentaje. En el caso de España en 2021 crecieron un 24,18% respecto al año anterior representando el 29,39% de su PIB. Debido a que el PIB español es menor que el de Reino Unido y Alemania, se puede afirmar que existe mayor dependencia del exterior que en éstos, significando este porcentaje una cantidad mayor de importaciones que corresponden principalmente, según OEC (2020b), a aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso, automóviles y otros vehículos, partes y accesorios de vehículos automotores, medicamentos y gas de petróleo. Por lo que en el caso de España, sí que podemos afirmar que existe dependencia del exterior en lo que a recursos físicos se refiere, sobre todo por la significativa dependencia de petróleo.

- Conocimientos científicos, técnicos, de mercado. Ninguna de las mejores universidades de España se sitúa entre las 150 mejores universidades del mundo (según el ranking mundial 2020 QS World University Ranking), sin embargo, entre las mejores de España podemos destacar la Universitat de Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Navarra, todas ellas muy buenas universidades y con renombre en nuestro país. Seguidamente, atenderemos al índice de innovación que lo sitúa en el 28º puesto con 48,68 puntos en el año 2018.

- Recursos de capital BCE ha fijado el tipo de interés en el 0%. El modelo bancario de España ha sufrido variaciones por las crisis de 2007/2008 y por la crisis del COVID-19, que se ha mostrado gravemente perjudicado. Se trata de un sector en plena reestructuración en cuanto a la regulación y al tamaño. Desde 2010 el número de entidades bancarias ha disminuido cerca de un 40%. En cuanto a la balanza de pagos, en 2021 cerró el ejercicio con saldo positivo, manteniendo el superávit por cuenta corriente de los años anteriores, sin embargo, experimentó una disminución del 9,7% en comparación con el año anterior.

- Infraestructuras. En el caso de España, las rutas de transporte también están por encima de la media y en buen estado, de acuerdo a DatosMundial.com. En primer lugar, ocupa el puesto 49 del mundo respecto a la longitud de la red ferroviaria con 15.718 km. Las vías navegables cuentan con 4.964 km de costa y 478 puertos comerciales. La red de carreteras y autopistas cuentan con una longitud de 683.175 km, lo que sitúa a España en el puesto 36 del ranking mundial en transporte por carretera. Finalmente, el país español cuenta con 135 aeropuertos y su compañía aérea más destacada es Iberia

Airlines con 194 destinos de vuelo. Por todo ello, y en comparación con Reino Unido y Alemania, nuestro país destaca por su red de carreteras tan extensa. El gobierno español, a estos efectos, ha decidido destinar en 2022 más de 16.200 millones de euros en inversiones en materia de infraestructuras y viviendas, concentrando en esta categoría el 40% de toda la inversión pública.

A continuación, se procede a estudiar los condicionantes de la **demand**a dentro del mercado del té.

Como hemos comentado anteriormente, la demanda de los productos que vamos a exportar dependerá de las costumbres y tradiciones respecto a esta bebida de cada país. Así pues, se ha observado una tendencia global de diversificación del segmento de clientes del té, incluyendo cada vez más consumidores masculinos y de jóvenes consumidores debido a la promulgación de sus múltiples beneficios saludables. No obstante, profundizaremos en las características específicas de este mercado en el caso de España para conocer sus hábitos de consumo.

En el caso de nuestro país, España, el té no es considerado bebida tradicional como lo son el café y el chocolate caliente. No obstante, como se ha indicado en el capítulo del análisis del mercado nacional, se ha producido una ampliación gradual del mercado del té debido al auge en el consumo del té en los últimos años diversificándose el segmento de consumidores por los numerosos beneficios para la salud de este producto y sus diversos sabores. En el año 2019 creció un 3,4% el valor de sus ventas (Schott el at., 2021) y, durante los once primeros meses del primer año pandémico el crecimiento de las ventas de té e infusiones fue, respecto a las del año anterior, de un 8,5% (Fórum del café, 2021). Asimismo, y pese a que el sector de tés e infusiones en España no ha conseguido recuperarse de su caída en el consumo extra doméstico en el año 2020, según las previsiones de Alimarket, la completa recuperación de este sector se ha pospuesto para el año 2022. Además, concretamente, según los datos proporcionados por la consultora IRI, en el caso del té, los consumidores españoles son más conservadores e incluso, a pesar del crecimiento de las ventas de los tés saborizados (por encima del 10% en el año 2020), casi el 60% de las ventas de té en España se deben a los tés naturales.

Seguidamente, la siguiente categoría a tener en cuenta va a ser la de los **sectores afines y de apoyo** al margen del mercado del té.

Al igual que en el caso de Reino Unido y de Alemania, en España, el té encuentra los mismos sectores afines y de apoyo derivados del mercado y de la industria donde se encuentra su sector. Para el caso del té, tenemos que tener en cuenta el sector de la alimentación y las bebidas donde se encuentran aquellas empresas cuya actividad tiene que ver esos productos como los proveedores, distribuidores, comerciantes y restaurantes. De acuerdo al Ranking de empresas de Alimentación en España, lidera la famosa cadena de supermercados Mercadona S.A, seguida de Consum S Coop V (que se dedica al comercio al por menor en establecimientos no especializados con predominio en productos alimenticios), Anecoop S.C, Frescos y Elaborados Delisano SAU y Colebega.

Por último, es necesario estudiar la **estrategia, estructura y rivalidad de la industria**, para lo que se destacará lo siguiente:

España posee, como los demás países estudiados, una estructura de mercado desarrollado y consolidado. En este mercado al igual que en el alemán, el té es menos común que otras bebidas como el café lo que podría provocar que los consumidores no quieran arriesgar y opten por otras bebidas. Por consiguiente, existen otros productos que pueden originar rivalidad en la industria como el café y las infusiones, bebidas no alcohólicas con carácter similar al té.

Para examinar a los principales competidores, se va a presentar una tabla con las principales empresas competidoras y de elevado prestigio en el país.



**TABLA 5.3. Principales competidores en el mercado de España**

EMPRESAS COMPETIDORAS	PRINCIPALES PRODUCTOS
Jacobs Douwe Egberts ES, SLU	Café, té y sucedáneos de café
Seda Outspan Iberia, SL	Solubles y sucedáneos del café
Productos Solubles, SA	Café, té e infusiones
UCC Coffee Spain, SLU	Café
Cafés Las Candelas SL	Café, té e infusiones
Cocatech SL	Café, té e infusiones

Fuente: Elaboración propia en base a los últimos datos proporcionados por El Economista y el *Statista* sobre el sector Elaboración de café, té e infusiones, y de sus respectivas páginas oficiales.

Y, por último, prestaremos atención a dos variables externas:

**Acontecimientos casuales:** Como hemos comentado en los casos de los países estudiados anteriormente, pueden provocar cambios inevitables debido a la ausencia del control en estos por parte de las empresas y del Gobierno. En el mercado del té, como en los demás mercados, es posible que interfirieran circunstancias que afecten a los distribuidores o proveedores, e indirectamente a las industrias de apoyo y tenga sus consecuencias en el mercado del té. Algunos ejemplos de estas circunstancias son las huelgas de los trabajadores, por la incertidumbre acerca del momento en que éstas pueden producirse, pudiendo pillar al gobierno y a las empresas desprevenidos. En el caso de España, al ser uno de los países con mayor tasa de desempleo del mundo (12,6%), parece que el ámbito laboral no goza de mucha estabilidad, y por tanto podemos suponer que los trabajadores no están tan contentos y pueden dar más problemas y, por tanto, tratarse de acontecimientos casuales más frecuentes que en el caso de Reino Unido y Alemania. Asimismo, siguiendo con los datos macro del Expansión, el salario medio desde 2021 es 26.832 euros, el Salario Mínimo Interprofesional, 2022, es de 1.166,7 euros y en el Ranking de Capital Humano se sitúa en el 44º puesto.

También podríamos atender a las catástrofes naturales, como erupciones, que en el caso de España, según DatosMundial.com (2022), se localizan en 3 volcanes activos. En cuanto a los terremotos, comparado con el tamaño del país, son muy poco comunes. Cabe destacar que en el caso de los huracanes, ocurren con relativa poca frecuencia pero aún presenta una media de un huracán al año, aun así estos no son peligrosos. Y en cuanto a los tsunamis, en comparación con otros países, ocurren muy rara vez.

Otro acontecimiento casual que hemos vivido hace poco es la pandemia mundial de la Covid-19, que entra dentro de la categoría de epidemias y pandemias, factores incontrolables por los gobiernos y por las empresas. Para analizar la capacidad de reacción que tienen los diferentes gobiernos ante estos acontecimientos, podemos fijarnos en los datos proporcionados por datosmacro.com, sobre la cantidad de muertos y positivos confirmados, que, en España a 19 de mayo de 2022, ha sido de 105.947 muertos (0,22% de la población) y un total de 12.238.073 positivos confirmados (25,86% de la población). Comparando estos datos con los presentados por Reino Unido y Alemania podemos destacar la acción de España en relación con el control del índice de contagiados e incluso de fallecidos, salvo frente el porcentaje de fallecidos de Alemania que es menor, por lo que podemos, en cierta medida, exaltar la eficacia relativa de las medidas de seguridad y sanitarias de nuestro país.

Cabe recordar las consecuencias de la reciente guerra de Ucrania.

**Influencia del gobierno:** La actuación del gobierno es importante a la hora de favorecer la ventaja competitiva. En este apartado es preciso señalar el nivel de intervencionismo de España, que en este caso se identifica como país moderadamente libre encontrándose en el 41º puesto (Heritage, 2022), por lo que podría presentar más problemas en este aspecto en comparación con Reino Unido y Alemania. Según los datos macro del Expansión, recordar que en el Ranking de Competitividad Global, datos del 2019, España se encuentra en el 23º puesto, lo que también favorece su posición en el mercado. De acuerdo con el Portal Pyme de la página oficial del Gobierno de España, existen numerosas ayudas proporcionadas por nuestro gobierno disponibles en la Base de Datos de Ayudas e Incentivos para empresas en aras de incentivar planes de negocios de emprendedores y el desarrollo de la actividad económica mediante subvenciones, créditos, avales, incentivos fiscales, etc. También ofrecen programas de la DGIPYME (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa) como Agrupaciones Empresariales Innovadoras, Apoyo a planes de innovación y

sostenibilidad en diferentes ámbitos como en la industria manufacturera, Programa de Crecimiento Empresarial, etc.

## **VI. SELECCIÓN DEL MERCADO EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS ANALISIS GENERAL Y ESPECÍFICO**

En cuanto al **Análisis Pestel** que estudia los factores generales, como hemos podido observar en la tabla de datos comparativa, destaca el país alemán con sus factores políticos y económicos frente a los otros dos países, Reino Unido y España. Las variables de gran importancia a las que nos referimos son las siguientes: La nula prima de riesgo, que al ser país de referencia, el sobreprecio a pagar a la hora de financiarse en otros mercados es nulo; el bajo nivel de intervencionismo del país que lo sitúa en el puesto 16º, tratándose de un país mayormente libre; los elevados PIB nacional y PIB per cápita, 3,6M y 43 mil, respectivamente; la baja, relativamente hablando, deuda per cápita que corresponde al 69,3% del PIB nacional; el superávit de la Balanza Comercial del 5% del PIB; y el índice de Competitividad Global que lo sitúa en el 7º puesto del mundo, lo que supone una gran capacidad de generar oportunidades de desarrollo económico.

Asimismo, aunque se encuentre por detrás de Reino Unido en lo relativo a estos factores, cabe señalar su alto nivel de capacidad para hacer negocios con su puesto 24º en *Doing Business*, y su capacidad innovadora que lo sitúa en el 9º puesto en el ranking mundial del índice mundial de innovación.

Es preciso destacar, por el contrario, un factor legal, la alta presión fiscal del 41,3% PIB como dato negativo al ser el 108º país en el ranking mundial de países con mayor presión fiscal, aunque ésta es todavía mayor en Reino Unido y España.

Respecto al **Análisis Porter** que estudia los factores específicos, también destaca Alemania frente a Reino Unido y España por varias razones: ocupa el sexto puesto en función del Índice de Capital Humano, de manera que se aprovecha mejor el talento humano. También destaca sobre los otros dos mercados, en cuanto a recursos humanos, en Índice de Desarrollo Humano, ocupando el sexto puesto, y en ser un país con bajo nivel de desempleo. Respecto a los recursos físicos, sobresale su gran capacidad de generar electricidad y su alto nivel de abastecimiento propio de materias primas como el carbón y el gas natural.

Por el contrario, aunque se encuentre peor posicionada que Reino Unido, reúne unos conocimientos científicos, técnicos y de mercado reseñables con universidades de gran calidad y prestigio, y un alto índice de innovación.

En cuanto a los recursos de capital, destaca la tradicional relevancia, proporcional a su economía, que han adquirido los mercados de capitales alemanes, como hemos mencionado en su respectivo apartado, y la autoridad monetaria que ejerce su sistema bancario. También es preciso subrayar el tipo de interés del 0% fijado por el BCE, lo que favorece al país alemán. Por otro lado, en infraestructuras, sobresale su extensa red de carreteras (aunque no tan larga como la española), de ferrocarril y las facilidades de las que dispone este país en transporte aéreo con su gran cantidad de aeropuertos.

Asimismo, atendiendo a la demanda del país alemán, recordamos que Alemania es uno de los países donde más dinero se mueve por la venta de té junto a Francia y por detrás de Reino Unido e Irlanda. El consumo de té, especialmente de la variedad verde y negra, durante la pandemia ha aumentado, concretamente en 2020 un 4% respecto al año anterior, debido a las progresivas tendencias de consumo más saludables y ecológicas y al incremento de las ventas en los comercios minoristas derivado de la crisis sanitaria de la COVID-19 (Zeitung L., 2021).

Por último, señalar la positiva gestión de Alemania ante la pandemia COVID-19, lo que favorece su elección en función de la variable de acontecimientos casuales, y la gran variedad de ayudas a las empresas ofrecidas por el gobierno alemán que contribuyen positivamente al emprendimiento y al desarrollo económico.

Por todo lo expuesto, el mercado que vamos a seleccionar para llevar a cabo el plan de comercio internacional, de la manera más eficaz posible, en función de los resultados contemplados, va a ser Alemania.

## **VII. PLAN DE COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPRESA ITOHKYUEMON: EXPORTACIÓN A ALEMANIA**

En un mercado tan competitivo como el actual, con cientos de competidores y múltiples productos y servicios de calidad, es fundamental elegir bien el canal de distribución a utilizar, en función de las necesidades y condiciones a cubrir. Para establecer la estrategia de distribución de la empresa, se tendrá que tener en cuenta el objetivo final;

es decir, a dónde y a quienes se quiere llegar para saber qué canal escoger de acuerdo a la cobertura deseada.

## **7.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

El producto a exportar va a ser el té matcha, especialidad de la casa y producto potencial. Es un producto alimentario de alta calidad, precio elevado y consumido por todos los segmentos de la población según la edad y el sexo, desde los más jóvenes hasta las personas de tercera edad, por lo que, gracias a su extensión entre los jóvenes y la masculinización de la que hemos hablado a lo largo del trabajo, el segmento de clientes al que dirigir el producto es muy amplio. Por otro lado, debemos tener en cuenta la variable del precio. Según Del Río, B. (2022), el precio medio de esta variedad de té verde procedente de Japón suele estimarse en unos 20 euros por 100 gramos, y si es 100% orgánico el precio es aún mayor. En el caso de Itohkyuemon, el precio por 100 gramos ronda los 25,7 euros, tomando como referencia la lata de matcha más barata de 30 gramos, que sale por 1.080 yenes equivalentes a 7,7 euros a 6 de junio de 2022. Por tanto, teniendo en cuenta su precio elevado, dirigirlo exclusivamente a un segmento de población por edad sería un error, por lo que dirigiremos su venta a las personas con mayor nivel adquisitivo, independientemente del factor edad. Por consiguiente, orientaremos la venta de este producto a un canal donde tenga cabida un producto de alta calidad y elevado precio, preferiblemente ubicado en un canal de distribución que sea altamente recurrido por la población alemana.

El sector de la distribución alimentaria en Alemania evoluciona de manera positiva, según los últimos datos de 2018 (ICEX, 2019), y se encuentra con un alto grado de concentración, acaparando los cinco principales grupos de distribución el 75% del mercado.

Según dicho informe, el hogar alemán dedica a la adquisición de alimentación y bebidas no alcohólicas, un promedio de 10,6% de sus ingresos, levemente inferior al promedio de la UE (12,2%). Por otro lado, los analistas han designado con el término “consumidor dual” a aquel comportamiento de consumidores, interesados tanto en precios reducidos como en una oferta variada y de calidad, que acuden a hipermercados y departamentos de alimentación gourmet de almacenes de gran tamaño. Siguiendo la misma información, la demanda potencial de la alimentación Premium puede aumentar

dado el elevado número de habitantes en el país y su creciente gusto por una sofisticación de los gustos gastronómicos en determinados sectores de la sociedad.

A continuación, estudiaremos los canales de distribución para la alimentación gourmet, que, según ICEX (2019), si bien su canal habitual de productos gourmet o *Feinkost*<sup>4</sup> en el mercado alemán es el de los importadores especializados, existen otros canales: Comercio minorista organizado y minorista independiente, entre los que se encuentran los supermercados e hipermercados, los departamentos gourmet de grandes almacenes y tiendas *Feinkost*, y el Canal Horeca.

Cabe destacar que según el presente informe sobre los hábitos alimentarios de los hogares alemanes del Ministerio de Alimentación y Agricultura, casi la totalidad de los hogares, el 99%, consideran el sabor y la salud los factores más relevantes, encontrándose el precio, en dicho ranking de 5 factores, en el último lugar. Por otro lado, de acuerdo al Estudio AWA 2016 del informe del ICEX (2019), los lugares de compra en alimentación más recurridos por el total de la población alemana, a tener en cuenta de cara a obtener mayor visibilidad dentro del mercado, son el canal de descuento seguido por los supermercados.

Los supermercados, junto a los hipermercados, se encuentran dentro del comercio minorista organizado y son puntos de venta con una superficie reducida y, en consecuencia, una oferta limitada (ICEX, 2019), por lo que la marca Itohkueymon no tendrá mucha competencia dentro de este canal como pudiera tener en canales con mayor oferta. Dentro de este tipo de canal, siguiendo la información del citado informe, en Alemania destacan los grupos Edeka y Rewe con una sección de productos gourmet entre el que se encuentra su propia selección de productos. En conclusión, de cara a dar a conocer nuestro producto lo máximo posible, elegiremos ambas cadenas de supermercados con zona gourmet por ser lugares de compra de alimentación altamente recurridos.

Cabe añadir que, de cara a la futura expansión de la exportación del producto en Alemania, si tiene éxito nuestra entrada en este país con el té matcha, se considerará vender el producto con exclusividad, producto ya en el futuro conocido por una parte considerable de la población alemana, en tiendas Feinkost/Gourmet, debido a que, según el citado estudio AWA 2016, en lo que respecta a los canales de distribución

---

<sup>4</sup> Término alemán utilizado para los productos gourmet.

donde se pueden comprar productos gourmet, el 30,9% de la población alemana (2,3 millones de personas) acude a tiendas Feinkost. También podríamos considerar su venta en departamentos gourmet de los grandes almacenes, donde compran aproximadamente 0,9 millones de personas, concretamente en los departamentos gourmet de los grandes almacenes Kaufhof y Karstadt, los cuales albergan, desde hace algunas décadas, una oferta significativa del comercio minorista organizado relativo a la alimentación gourmet (ICEX, 2019).

Itohkyuemon entrará en el mercado alemán a través de sus mercados navideños, de gran tradición en, prácticamente, todas las regiones del país. El objetivo será, por tanto, hacer la primera entrada en la época navideña, explotando esta vía a través de estos mercados, y así dar a conocer sus diversos productos entre los cuales se encontrará el producto a exportar, el té matcha, para después de haberse dado a conocer en estos mercados, exportarlo a través del canal de distribución seleccionado: Los supermercados con zona gourmet Rewe y Edeka. En concreto, se pretende conseguir un puesto en cada uno de siete de los mercados de Navidad más famosos, abarcando así varias de las ciudades con mayor número de habitantes del país, ciudades donde se encuentran estas afamadas cadenas de supermercados: Striezelmarkt de Dresde (Dresde), Nürnberger Christkindlesmarkt (Nuremberg), Bremer Weihnachtsmarkt (Bremen), Weihnachtsmarkt am Roten Rathaus (Berlín), Stuttgarter Weihnachtsmarkt (Stuttgart), Tübingen Christkindlmarkt (Tübingen) y el Christkindlmarkt de Munich (Munich). En algunos de estos mercados navideños, se organiza todas las navidades un concurso de decoración entre todos los puestos del mercado (en nuestro caso nos decantaríamos por decoración japonesa, manteniendo de esta manera la esencia y el carácter conservador que caracteriza a la empresa) optando con este premio a una mayor difusión de la marca, en caso de ganar.

## **7.2 MEDIO DE TRANSPORTE PROPUESTO PARA LA ENTRADA AL PAÍS**

Dado que nos enfrentamos a un transporte de larga distancia desde Japón a Alemania, descartaremos el transporte combinado por vía marítima y terrestre y nos serviremos del destacado número de aeropuertos de los que dispone Alemania para acceder al país para, de esta manera, cumplir con las entregas a tiempo y cubrir todas las ciudades donde se encuentran los supermercados donde vamos a vender el producto. Por otro lado, a diferencia de otros productos que necesitan unas condiciones necesarias de refrigeración, en el caso del té matcha, su envase herméticamente cerrado impedirá que

este producto se estropee, prescindiendo de pagar un extra por un avión comercial que cumpla con determinadas condiciones de refrigeración y demás envases y cajas de transporte con tales características.

Se trata de un transporte rápido, con una duración menor a 24 horas lo que permitirá realizar pedidos urgentes, en su caso. Entre sus ventajas podemos encontrar la rapidez y puntualidad, agilidad administrativa, seguridad, amplia red de cobertura geográfica y flexibilidad en cuanto a capacidad de carga. Por el contrario, existen inconvenientes como el elevado coste y determinadas restricciones y limitaciones técnicas a cumplir en cuanto al tamaño y peso de los bultos y mercancías a transportarse. Por tanto, para que sea competitivo suelen ser productos terminados y no sobrepasar unos tamaños y pesos determinados. Para ello, se propone contratar los servicios de transporte aéreo de compañías como ANA All Nipon Airways, destacada aerolínea comercial intercontinental.

Para calcular el coste del transporte, según la guía del ICEX (2016), tendríamos que tener en cuenta las tarifas fijadas para los diferentes trayectos y calcular el peso tarifario al que se va a aplicar el tipo de tarifa para calcular el flete aéreo en un envío, considerando tanto el peso como el volumen del envío a transportar. Por ejemplo, siguiendo la misma guía, si quisiéramos hacer un envío de una caja cuadrada cuyo peso bruto es de 30 kg (1.000 unidades de latas de té matcha de 30 gramos) y cuyas dimensiones son 73 x 60 x 60 cm (7,3 x 6 x 6 cm la lata), el peso tarifario será el resultante de hacer la siguiente operación:  $73 \times 60 \times 60 / 6000$ ; es decir, 43,8 kg al que tendremos que aplicar la tarifa correspondiente. A parte de este coste tendríamos que tener en cuenta los demás recargos y costes, en su caso, entre los que se encuentran el despacho de aduana, costes en los aeropuertos por la manipulación y estancia de la mercancía, transporte hasta o desde el aeropuerto, recargo por combustible, etc.

Cabe añadir que, una vez aterrizada la carga en el país, Itohkeymon se valdrá de los servicios contratados a VULS, operador logístico alemán, para transportar la mercancía en camión a las ciudades de destino deseadas. Se estima que este transporte, en cuanto al precio por km recorrido por el transportista, no hará aumentar mucho el precio total dado teniendo en cuenta que el transporte va a ser de corta distancia al servirse de los numerosos aeropuertos del país, y de que, tal como hemos visto, la red de carreteras en Alemania es extensa y de destacada calidad.



## VIII. CONCLUSIONES

Tras el análisis llevado a cabo en este trabajo, donde se pretende proponer un plan de comercio exterior a la empresa japonesa Itohkyuemon, puedo concluir en lo siguiente:

En primer lugar, recalcar que sería la primera propuesta de exportación puesta en práctica por la empresa ya que, hasta ahora, no vende sus productos fuera de Japón y Taiwán, únicos países donde ostenta locales comerciales y vende sus productos.

Por consiguiente, en este trabajo se propone iniciar el comercio internacional de la empresa, empezando a exportar su producto estrella, el té matcha, a un país europeo, Alemania. Para llegar a esta conclusión, hemos tenido en cuenta el aumento significativo del nivel del consumo mundial del té, aumento ligado a la creciente concienciación de la salud de la sociedad y a la diversificación del sector, que hace que la exportación en un país como Alemania, uno de los cuatro países europeos donde se genera mayor nivel de ingresos por la venta de este producto, sea una idea de comercio internacional potencial. Para ello, hemos realizado los análisis PESTEL y PORTER, estudio de factores generales y específicos del mercado respectivamente, de tres mercados europeos, para finalmente comparar los resultados obtenidos. Alemania ha resultado ser la mejor alternativa como primer destino de exportación de Itohkyuemon, al ser una gran potencia económica por las diversas razones expuestas.

En segundo lugar, tras elegir el mercado al que exportar el producto seleccionado, el té matcha, hemos desarrollado una propuesta de entrada al país, a través de los mercados navideños tradicionales en siete importantes ciudades alemanas, en las cuales se encuentran las cadenas de supermercados con zona gourmet donde tiene cabida nuestro producto de elevado precio. Los supermercados Edeka y Rewe han sido los canales de distribución escogidos tras un estudio de las diferentes opciones disponibles en Alemania, por ser un canal de distribución altamente recurrido y con una sección especial para la alimentación gourmet, de gran calidad y elevado precio.

También hemos estudiado dentro del plan el medio de transporte a utilizar, decantándonos por el avión, medio de transporte caro pero que hace posible en un menor periodo de tiempo las entregas de larga distancia. Al tratarse de un producto terminado, ligero y pequeño, resulta competitivo la utilización del avión como medio de transporte. Para su posterior traslado a los almacenes de los supermercados contrataremos los servicios de una compañía de camiones transportistas de mercancías.

En definitiva, este plan supondrá la primera toma de contacto de la empresa con el comercio exterior, exportando el producto a Europa, empezando por el mercado alemán, mercado de gran potencial en la venta del té por las razones planteadas, y de esta manera generando, por primera vez, cuota de mercado en Alemania.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia EFE (2022). El impacto y las consecuencias de la guerra de Ucrania. Disponible en <https://euroefe.euractiv.es/section/defensa-y-seguridad/infographic/el-impacto-y-las-consecuencias-de-la-guerra-de-ucrania/> (consultado el 1 de junio de 2022)
- Alcubilla, P. (2021). Informe 2021 del sector de tés e infusiones en España. Portal web Alimarket. Disponible en el siguiente link <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/341449/informe-2021-del-sector-de-tes-e-infusiones-en-espana> (consultado el 19 de marzo de 2021).
- Asociación Española de Té e Infusiones (2022). Geografía del té. Disponible en <http://asociacionteinfusiones.es/te/geografia-del-te/> (consultado el 1 de marzo de 2022)
- Cámara Cantabria (2016). Reino Unido. Disponible en [http://www.camaracantabria.com/euro\\_info\\_centre/ue27/reinoUnido.pdf](http://www.camaracantabria.com/euro_info_centre/ue27/reinoUnido.pdf) (consultado el 24 de abril de 2022).
- Cámara Cantabria (2016). Alemania. Disponible en [http://www.camaracantabria.com/euro\\_info\\_centre/ue27/alemania.pdf](http://www.camaracantabria.com/euro_info_centre/ue27/alemania.pdf) (consultado el 24 de abril de 2022).
- Campoamor, L. (2020). Tés e infusiones, un mercado al alza. Disponible en <https://barbusiness.es/tes-e-infusiones-un-mercado-al-alza/> (consultado el 1 de mayo de 2022).
- Chevalier Naranjo, S. (2021). ¿Dónde mueve más dinero la venta de té? Portal Web Statista. Disponible en <https://es.statista.com/grafico/24889/ingresos-de-las-ventas-de-te-en-el-mundo/> (consultado el 1 de abril de 2022).
- Consulado General de la República Argentina en Fráncfort del Meno. “Cadenas de distribución del sector alimentario en Alemania”. Recuperado de Exportapymes y disponible en el siguiente link [http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA4640\\_alemania\\_distribucion\\_alimentaria.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA4640_alemania_distribucion_alimentaria.pdf)

- Cortes, A. (2020). Un estudio sugiere que las personas que beben té tres veces por semana viven más tiempo. El País. Disponible en [https://elpais.com/elpais/2020/01/09/ciencia/1578586265\\_929717.html#:~:text=Los%20flavonoides%20del%20t%C3%A9%20protegen,procesos%20degenerativos%20para%20la%20salud](https://elpais.com/elpais/2020/01/09/ciencia/1578586265_929717.html#:~:text=Los%20flavonoides%20del%20t%C3%A9%20protegen,procesos%20degenerativos%20para%20la%20salud). (consultado el 1 de junio de 2022).
- Datos macro del Expansión. Economía y demografía de Reino Unido. Datos más recientes recuperados de <https://datosmacro.expansion.com/paises/uk> el 28 de marzo de 2022.
- Datos macro del Expansión. Alemania: Economía y demografía. Datos más recientes recuperados de <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania> el 28 de marzo de 2022.
- Datos macro del Expansión. España: Economía y demografía. Datos más recientes recuperados el día 28 de marzo de 2022 de <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana#:~:text=Espa%C3%B1a%2C%20con%20una%20poblaci%C3%B3n%20de,14%20por%20volumen%20de%20PIB>.
- DatosMundial.com. Tráfico e Infraestructura en el Reino Unido. Disponible en <https://www.datosmundial.com/europa/reino-unido/trafico.php> (consultado el 22 de abril de 2022).
- DatosMundial.com. Tráfico e Infraestructura en Alemania. Disponible en <https://www.datosmundial.com/europa/alemania/trafico.php> (consultado el 22 de abril de 2022).
- DatosMundial.com. Tráfico e Infraestructura en España. Disponible en <https://www.datosmundial.com/europa/espana/trafico.php> (consultado el 22 de abril de 2022).
- Del Río, B. (2022). El matcha: sus beneficios y propiedades, cómo prepararlo y por qué tomarlo si quieres adelgazar. Elle. Disponible en <https://www.elle.com/es/belleza/salud-fitness/news/g765873/los-beneficios-del-te-matcha/#:~:text=El%20precio%20medio%20de%20un,%25%20org%C3%A1nico%20el%20precio%20aumenta>. (consultado el 1 de junio de 2022).

- El Economista. Ranking de Empresas del sector Elaboración de café, té e infusiones. Disponible en <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1083.html> (consultado el 20 de marzo de 2022).
- Fernández Sánchez, E. y Ramírez Alesón, M. (2021). Fundamentos para la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Editorial: Pirámide (Grupo Anaya). Colección Economía y Empresa. 1ª edición. 443 páginas. ISBN: 978-84-368-4380-4 (papel) 978-84-368-4381-1 (Digital, ePub)
- Fórum del café (2021). El té y las infusiones en el punto de mira de los españoles. Disponible en <http://forumdelcafe.com/noticias/te-las-infusiones-punto-mira-los-espanoles> (consultado el 23 de marzo de 2022)
- Genís, A. (2020). Producción de té en el mundo. Tetera. Disponible en <https://tetera.com/blog/cultura-del-te/produccion-de-te-en-el-mundo/> (consultado el 25 de marzo de 2022).
- GermanWatch. Índice de Riesgo Climático Global 2019. Disponible en [https://germanwatch.org/sites/germanwatch.org/files/Indice%20de%20Riesgo%20Climatico%20Global%202019%20-%20Resumen\\_0.pdf](https://germanwatch.org/sites/germanwatch.org/files/Indice%20de%20Riesgo%20Climatico%20Global%202019%20-%20Resumen_0.pdf) (consultado el 24 de abril de 2022).
- Heggie J. (2020). España: ¿Se agotará nuestra agua? *National Geographic*. Disponible en <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/espana-se-agotara-nuestra-agua> (consultado el 22 de abril de 2022).
- Iagua (2021). Alemania elabora la Estrategia Nacional del agua. Disponible en <https://www.iagua.es/noticias/icex-espana-exportacion-e-inversiones/alemania-elabora-estrategia-nacional-agua> (consultado el 24 de abril de 2022).
- ICEX (2018). Aumentan el consumo y la producción mundial de té. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2018790743.html> (consultado el 20 de marzo de 2022).
- ICEX (2020). El consumo del té en favor del café y la kombucha en Reino Unido. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/disminuye-consumo-te-crece-cafe-kombucha-reinounido-new2020860019.html?idPais=GB#:~:text=Reino%20Unido,->

[Noticias&text=No%20obstante%2C%20el%20t%C3%A9%20se,bebe%20cada%20vez%20menos%20t%C3%A9](#) (consultado el 4 de mayo de 2022).

- ICEX (2016). “Transporte aéreo internacional de mercancías”. Catálogo de publicaciones de la AGE, NIPO digital: 726-16-110-X.
- ICEX España Exportación e Inversiones. Sistema Financiero. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/sistema-financiero/index.html?idPais=GB> (consultado el 1 de mayo de 2022).
- ICEX (2021). El Reino Unido publica el nuevo plan de proyectos de infraestructuras. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/reinounido-plan-infraestructuras-new2021891757.html?idPais=GB>. (consultado el 2 de mayo de 2022).
- ICEX (2019). “El mercado para la alimentación gourmet en Alemania”. NIPO: 114-19-039-X, soporte electrónico.
- *Index of economic freedom* (2022). Heritage. Disponible en <https://www.heritage.org/index/ranking> (consultado el 13 de mayo de 2022).
- López M. (2017). Ranking de supermercados en Reino Unido. Disponible en <https://revistamercados.com/el-ranking-de-supermercados-en-reino-unido/> (consultado el 1 de junio de 2022).
- Luque, J. (2019). ¿Qué “pacha” con el matcha? Publicado a través de El Comidista en el País, disponible en el siguiente link: [https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2017/02/23/articulo/1487854678\\_531402.html](https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2017/02/23/articulo/1487854678_531402.html) (consultado el día 13 de abril de 2022).
- Mena Roa, M. (2021). Los países más y menos adictos al café. Portal web Statista. Disponible en <https://es.statista.com/grafico/23076/consumo-medio-estimado-de-cafe-per-capita-en-2020/> (consultado el 3 de mayo de 2022).
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (MAPA) (2021). “Informe del consumo de alimentación en España 2020”. Catálogo de publicaciones de la AGE. NIPO: 003191619, soporte electrónico.

- Müller, E. (2021). Las inundaciones en Alemania desatan críticas al sistema de alertas ante catástrofes. Disponible en <https://elpais.com/internacional/2021-07-19/las-inundaciones-en-alemania-desatan-criticas-al-sistema-de-alertas-ante-catastrofes.html> (consultado el 24 de abril de 2022).
- Nova, C. (2020). El futuro incierto del agua en Reino Unido. Disponible en <https://www.iagua.es/noticias/redaccion-iagua/futuro-incierto-agua-reino-unido> (consultado el 24 de abril de 2022).
- Novo, C (2022). El nivel de las aguas subterráneas podría descender en Alemania debido al cambio climático. Disponible en <https://www.iagua.es/noticias/redaccion-iagua/nivel-aguas-subterraneas-podria-descender-alemania-debido-al-cambio> (consultado el 22 de abril de 2022).
- Social Media 2 (2021). Las 10 marcas de té más influyentes del 2021. *Tea Institute*. Disponible en <https://www.teainstitute.cl/2021/04/19/las-10-marcas-de-te-mas-influyentes-del-2021/> (consultado el 28 de febrero de 2022).
- OEC (2020). Reino Unido. Importaciones. Disponible en <https://oec.world/es/profile/country/gbr> (consultado el 23 de abril de 2022).
- OEC (2020). Alemania. Importaciones. Disponible en <https://oec.world/es/profile/country/deu> (consultado el 23 de abril de 2022).
- OEC (2020). España. Importaciones. Disponible en <https://oec.world/es/profile/country/esp> (consultado el 23 de abril de 2022).
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2022). Mercados y Comercio. *Tea*. Disponible en <https://www.fao.org/markets-and-trade/commodities/tea/es/> (consultado el día 20 de marzo de 2022)
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2022). “La covid-19 y después de ella: Tendencias incipientes en los mercados mundiales del té”. CCP:TE 22/CRS 3, soporte electrónico.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2022). “Situación actual del mercado mundial y cuestiones incipientes”. CCP:TE 22/CRS 1, soporte electrónico.

- Organización Mundial de La Salud (2021). Disponible en <https://www.who.int/es/news/item/09-11-2021-countries-commit-to-develop-climate-smart-health-care-at-cop26-un-climate-conference> (consultado el 2 de junio de 2022).
- Organización mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO). Índice Mundial de Innovación 2021. Disponible en [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/es/2021/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2021/) (consultado el 1 de mayo de 2022).
- Orús, A. (2022). Consumo mundial del té 2012-2025. Portal web Statista. Disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/1287689/consumo-mundial-de-te/> (consultado el 21 de marzo de 2022).
- Perspectiva del Mercado Español de Té (2021). Portal web de Informe de Expertos. Disponible en <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-espanol-de-te> (consultado el 23 de marzo de 2022).
- *QS Top Universities*. Clasificación mundial de universidades QS 2020. Disponible en <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020> (consultado el 26 de marzo de 2022).
- Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum. ISBN-13:978-2-940631-02-5, soporte electrónico.
- Schott et al. (2021). Portal web *Businesscot*. Disponible en <https://www.businesscot.com/es/estudio/el-mercado-del-te-espana> (consultado el 2 de mayo de 2022).
- *Statista Research Department* (2022). Portal web Statista. Disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/823452/produccion-de-materias-primas-minerales-en-espana/> (consultado el 22 de abril de 2022).
- *The IT Factory*. Apoyo a las empresas en el Reino Unido: ¿Qué nuevas empresas pueden contar?. Disponible en <https://www.the-itfactory.com/startup-knowledgebase/es/article/business-support-in-uk/> (consultado el 21 de mayo de 2022).



- Valenzuela Bonomo A. (2004). “El consumo te y la salud: características y propiedades benéficas de esta bebida milenaria” *Scielo*. Revista chilena de nutrición. Vol. 31, Nº 2, ISSN 0717-7518, soporte electrónico.
- Volumen de té consumido a nivel mundial entre 2012 y 2025 (2021). Portal web Statista. Disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/1287689/consumo-mundial-de-te/> (consultado el 21 de marzo de 2022).
- Web Empleo ALEMANIA. Página oficial del Gobierno de España. Disponible en <https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/alemania/webempleo/es/emprender-negocio/emprendedores/index.htm> (consultado el 1 de junio de 2022).
- Zeitung, L. (2021). Aumentan las ventas de té en Alemania un 4% interanual en 2020. ICEX España Exportación e Inversiones. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bebidas/noticias/aumento-ventas-te-alemania-new2021890095.html?sector=137> (consultado el 28 de febrero de 2022).