

ANEXOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ANEXO 1: Damm S.A.....	1
ANEXO 2: Cadena de valor de Veri.....	2
ANEXO 3: Cartera de productos de Veri.....	3
ANEXO 4: Volumen refrescos consumidos en España	4
ANEXO 5: Cadena de valor del sector	5
ANEXO 6: Selección afinada	6
ANEXO 7: Competidores internacionales	11
ANEXO 8: Otros modos de entrada.....	13
ANEXO 9: Información complementaria del Marketing Mix	15
ANEXO 10: Acciones de comunicación.....	21
ANEXO 11: Viabilidad del proyecto	23
ANEXO 12: Organización y Coordinación.....	27

ANEXO 1: Damm S.A

Damm S.A., es una empresa cervecera española fundada en 1876 con sede en Barcelona presente en más de 133 países. Su actividad principal de negocio es la producción de cerveza, aunque también oferta otras bebidas como refrescos y aguas minerales embotelladas. El grupo de sociedades que constituye toda la actividad final está sostenido y estructurado desde 2010 sobre la empresa “Holding Cervecerero Damm”. A pesar de que su cartera de productos es mayoritariamente conocida por sus cervezas, también contiene y comercializa cuatro referentes marcas de agua: Veri, Fuente Liviana, Pirinea y Font Major (Figura 1). Cabe destacar que, en su página web oficial (<https://www.dammcorporate.com/es/sobre-damm>), solo Veri y Fuente Liviana aparecen como sociedades destacadas en la sección de bebidas.

Figura 1. Sección de Aguas de Damm



Fuente: Página Web Oficial de Damm

Damm, comercializa una extensa variedad de cervezas: Estrella Damm, Voll-Damm, Damm Lemon, Complot, Inedit, Malquerida, Equilater, Bock Damm, Free Damm, Free Damm Limón, Free Damm Tostada, Daura, Xibeca, entre otras.

En total, contiene más de 25 marcas de cerveza. Según el *Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España*, el Grupo Damm es la segunda cervecera en volumen de producción, con un total de 10,59 millones de hectolitros producidos en 2019 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

Por último, aunque no es su principal actividad, en el grupo también se encuentran las marcas Agama, Laccao y Cacaolat dentro de la sección de lácteos. Y otras bebidas como: Sureo, Fever-Tree, Arizona y Cafès Arriga.

ANEXO 2: Cadena de valor de Veri

Figura 2. Cadena de valor interna de Veri

<p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: Es un soporte para el conjunto de la empresa. Veri cuenta con instalaciones suficientes para una buena gestión de trabajo del equipo en fábrica. Por otro lado, la planificación, control, organización, contabilidad y finanzas se llevan a cabo en un departamento en Damm, por lo que no hay una interrelación notoria entre los departamentos de la fábrica y del resto. En el ámbito contable, utilizan el programa de gestión SAP.</p>				
<p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Veri considera imprescindible generar un mayor número de empleos para el Valle. Además, la mayoría de la plantilla tiene contratos fijos y más del 50% es femenina. Siendo una de sus motivaciones la alta productividad a turnos, los empleados rotan asiduamente para una mejor gestión emocional y personal. Esta actividad se realiza de manera mixta entre Damm y Veri. Veri apuesta mayoritariamente por los contratos fijos.</p>				
<p>DESARROLLO DE LAS TECNOLOGÍAS: Veri no ha perdido relevancia en su sector a pesar de su trayectoria. Esto es debido a una regular renovación y mejora continua del diseño de sus productos, introducción de nuevos formatos adaptándose a cada necesidad diferente. El departamento I+D es una actividad externalizada que realiza Damm. Veri posee un elevado rendimiento, con finales de línea robotizados. El proceso de envasado está altamente automatizado.</p>				
<p>APROVISIONAMIENTO: En cuanto a la compra de factores; materiales principalmente (tapones, etiquetas, botellas), también está centralizado en Damm. Este aprovisionamiento y demanda del material necesario, se realiza en base a la planificación anual sobre una previsión de ventas, con el fin de poder envasar todo lo que se prevé vender.</p>				
<p>LOGÍSTICA INTERNA</p> <p>Recepción de materiales: envasado, almacenamiento, control de existencias, distribución interna de las materias primas y auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo, siendo el encargado Veri. Gran coordinación debido al volumen comercializado.</p>	<p>PRODUCCIÓN</p> <p>Actividad realizada en las plantas de Veri. La producción es fundamental y está prácticamente automatizada por diversas máquinas como: la que se encarga del llenado, tapado y etiquetado, o la empaquetadora. Todas ellas interrelacionadas y en serie consiguiendo la eficiencia y eficacia esperada.</p>	<p>MARKETING</p> <p>En relación a conseguir la venta del producto, se encargan los comerciales de Damm. En cuanto a inversión en publicidad, no realiza campañas y similares frecuentemente a día de hoy, y su página web tiene un carácter más bien informativo.</p>	<p>LOGÍSTICA EXTERNA</p> <p>Actividad externalizada al operador logístico Alfil Logistics S.A., empresa del grupo Damm. Distribuye el producto a los almacenes de las grandes superficies o a los distribuidores de bebidas, y estos a su vez con sus camiones de reparto, lo llevan a los pequeños comercios.</p>	<p>SERVICIO</p> <p>Mantener y crear relaciones con sus clientes, haciendo hincapié en el sector de restauración, la más consolidada. Debido a los exhaustivos controles de calidad en la fábrica, este servicio se hace más sencillo. Esta actividad está centralizada en Damm.</p>

Fuente: Elaboración Propia







ACTIVIDADES DE APOYO

ACTIVIDADES PRIMARIAS




ANEXO 3: Cartera de productos de Veri

Como se puede observar en la Tabla 1, los productos y sus correspondientes precios de salida del almacén, agrupados en tres formatos (PET, CRISTAL y TREKKING), son los siguientes:

Tabla 1. Cartera de productos - Veri

	PET	CRISTAL	TREKKING
	 <p>Descripción: Botella 5 l PET sin gas</p> <p>Precio de salida¹: 0,730€</p>	 <p>Descripción: Botella 1 l vidrio sin gas</p> <p>Precio de salida: 0,140€</p>	 <p>Descripción: Botella 1 l trekking sin gas</p> <p>Precio de salida: 0,255€</p>
	 <p>Descripción: Botella 1,5 l PET sin gas</p> <p>Precio de salida: 0,195€</p>	 <p>Descripción: Botellas 0,5 l vidrio (sin gas con gas)</p> <p>Precio de salida: 0,085€</p>	 <p>Descripción: Botella 0,5 l trekking sin gas</p> <p>Precio de salida: 0,145€</p>

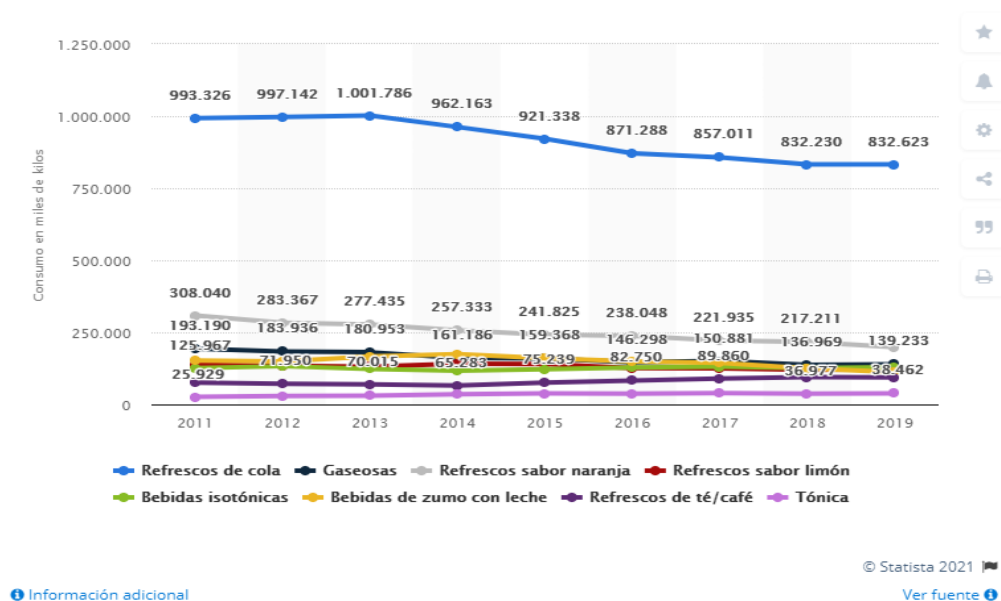
¹ El “precio de salida” es a la salida del almacén de Veri. Es la suma del coste/unidad de planta y logística.

	 <p>Descripción: Botella 0,5 l PET sin gas</p> <p>Precio de salida: 0,085€</p>	 <p>Descripción: Botellas 0,33 l vidrio (sin gas con gas)</p> <p>Precio de salida: 0,077€</p>	
	 <p>Descripción: Botellas 0,33 l PET sin gas (dos formatos)</p> <p>Precio de salida: 0,067€</p>		

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 4: Volumen refrescos consumidos en España

Gráfico 1. Volumen de refrescos y gaseosas consumidos en España 2011-2019



Fuente: Statista, 2021

ANEXO 5: Cadena de valor del sector

La explicación de las actividades de la cadena de valor del sector en relación a la empresa Veri son las siguientes:

Tecnología: Esta variable no genera demasiada relevancia puesto que el producto viene directamente de una fuente primaria, como lo son los manantiales.

Diseño del producto: El producto se diferencia por lo que representa a través de su estética y valores, así como por sus características físicas. En el caso de Veri: es un agua baja en sodio o simboliza ser “El Agua del Pirineo”; sinónimo de exclusividad.

Producción: Antes de la fabricación del producto en sí, para Veri es muy importante contar con Proveedores Locales y fomentar este tipo de economía. En este sector, se suelen adquirir los productos semiterminados (tapas, botellas de plástico o vidrio). Los proveedores suelen ser suministradores exclusivos de un tipo de materia. La productividad a turnos o la combinación de máquinas y trabajo humano, hace que sea una actividad en serie y a la vez intensa para su capacidad productiva.

Marketing: En relación a esta variable, las empresas multinacionales se encuentran en ventaja debido a su capacidad de inversión y con ello, sus niveles de publicidad y promoción. Veri está posicionada como una marca de primer nivel dentro del grupo al que pertenece y representa ser una marca excepcional: natural, pura y de alta calidad.

Distribución: Esta variable puede o no estar externalizada. Cada vez es más intensa debido a la satisfacción de un consumidor exigente. Una dificultad del sector es el control y la previsión de stock en almacén, anticipando las necesidades y del mercado en general. El marketing y la distribución representan una parte importante del proceso y del precio final del producto. Así, las empresas locales tienen mayores obstáculos para internacionalizarse debido a la dificultad de minimizar costes y competitividad de las multinacionales. Teniendo en cuenta el coste logístico facilitado por Veri, la media (de todos los formatos que vende Veri) que representa este **coste logístico** sobre el precio final de una botella de Veri a la salida del almacén es del **31,1%** aproximadamente.

Servicio: En el caso de Veri, su producto es comercializado tanto en superficies destinadas al consumidor final, como empresas del sector de restauración. Siendo el segundo caso, un tipo de venta más exclusiva.

ANEXO 6: Selección afinada

Tabla 2. Datos elaboración selección afinada

	DATOS	Italia	Francia	Alemania
ATRACTIVO DEL MERCADO	Tamaño del mercado	60,24 millones	67,10 millones	83,17 millones
	Índice libertad económica	63,80/100	66,00/100	73,50/100
	Facilidad hacer negocios	72,85/100 (58°)	76,80/100 (32°)	79,71/100 (22°)
	Inflación del IPC	0,1%	0,5%	0,5%
	Deuda Pública bruta	161,8%	118,7%	73,3%
	Crecimiento real PIB	-10,6%	-9,8%	-6,0%
	Índice Calidad de Vida	138,58	153,37	184,3
	Condiciones competitivas (concentración competencia)	Baja	Media	Alta
	Estabilidad económica	Baja	Media	Alta
	Riesgo país	Alto	Medio	Bajo
	Distancia psicológica	Baja	Baja	Media
FORMA COMPETITIVA	Capacidad prod. disponible	Media	Media	Alta
	Calidad/precio	Media	Alta	Baja
	Calidad/imagen pdto.	Media	Media	Alta
	Capacidad I+D	Baja	Media	Alta
	Actitudes y aptitudes en internacionalización	Bajas	Medias	Altas
	Habilidad y capacidad del Marketing	Alta	Baja	Media
	Ajustes de los productos al mercado	Medio	Medio	Medio
	Acceso a canales distribución	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla la explicación de cada una de las variables cualitativas de la Tabla 2:

- ✓ **Condiciones competitivas:** En este caso, en base al *Índice de Competitividad Global* de 2019, Alemania se sitúa en la posición 7° en el Ranking, con una

puntuación de 81,8; Francia ocupa el 15º puesto, con una puntuación de 78,81; e Italia el 30º con 71,53. Así, mediante el “European Regional Competitiveness Index” de 2019, podemos concluir que existe una degradación de las condiciones de competitividad en países del Sur (especialmente en España e Italia). Por otro lado, Alemania es uno de los países con una notable y homogénea competitividad de sus regiones, y otras áreas como Francia, Italia o España, con una mayor desigualdad y concentración competitiva por zonas.

- ✓ **Estabilidad económica y política:** Para ello, hacemos uso de la herramienta de la inflación (en relación a los precios al consumidor) y la tasa de desempleo nacional (Tabla 3).

Tabla 3. Inflación y tasa desempleo - selección afinada

<i>Datos 2020</i>	Italia	Francia	Alemania
Inflación (% anual)	-0.1	0.5	0.5
Tasa desempleo (%)	9.2	8.0	3.8

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos elaborados por Statista y el Banco Mundial (2020)

- ✓ **Riesgo país:** En relación al Ranking Oficial *Institutional Investor Credit Rating* (con datos actualizados de 2016), el orden de los países para esta selección es el siguiente: Alemania (ocupa el 3º puesto), Francia (16º) e Italia (38º). Este índice incluye el riesgo: político, de tipo de cambio, económico, soberano y de transferencia a la hora de realizar inversiones en un país. Esto coincide con el Country Risk Map de la página web oficial Euler Hermes Global (https://www.eulerhermes.com/en_global/economic-research/country-reports.html), siendo un riesgo bajo para Alemania y Francia, y medio para Italia.
- ✓ **Distancia psicológica:** Se mide como consecuencia de las diferentes culturas y lenguas. En relación a las orientaciones culturales de contexto alto/bajo (Hall, 1977), estas se ven como diferentes formas de entender las orientaciones culturales. En base a diversos parámetros, países como Italia, Francia o España se sitúan en la clasificación de contexto alto (high-context), y con ello son más similares entre sí. En cambio, áreas como Alemania, pertenecen al contexto bajo (low-context), y con ello, poseen una mayor distancia psicológica-cultural en relación a España (por ejemplo: en el tipo de relaciones o la comunicación, entre otras).

- ✓ **Capacidad productiva disponible:** Según la estadística de los *Países líderes en producción de aguas envasadas en la Unión Europea, 2016* (Statista, 2017), el orden de mayor a menor nivel de producción es: 1º. Alemania, 2º. Italia, 3º. Francia. Alemania es el área con mayor capacidad productiva y cuota mercado en la UE, y con ello posee mucha competencia (la cantidad de empresas de agua mineral es muy grande), por lo tanto, es la industria más competitiva de los tres países. Las de Italia y Francia también son elevadas sobre toda la UE, aunque un poco inferiores respecto a Alemania.
- ✓ **Relación calidad/precio:** En relación a la seguridad y calidad de los productos alimentarios según la Web Oficial de la Unión Europea, se observa un cuidado de alto nivel mediante certificaciones, etiquetados y normas; que establece la Comisión Europea para todos los países. Por lo que la calidad es igual de buena en los tres países. En relación al precio, a través de la web *preciosmundi*, obtenemos los precios en supermercados en cada uno de ellos por una botella de agua de 1,5 litros en €. Partiendo de una calidad similar, observamos que es más rentable a simple vista internacionalizarse en Francia (Tabla 4), debido a un mayor margen de beneficio para la empresa, en relación al resto.

Tabla 4. Relación calidad/precio - selección afinada

Italia	Francia	Alemania
0.42 €	0.69 €	0.38 €

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos elaborados por *preciosmundi* (2021)

- ✓ **Calidad e imagen producto:** Según la estadística: *How do you feel about products labeled "Made In..."?* (Statista, 2017), que representa el *Made-In Country Index*: este mide la calidad de los productos sobre el consumo aplicando características específicas (autenticidad, producción justa, diseño, tecnología avanzada...). Define la fuerza de las marcas en diferentes países y su transparencia del valor de las etiquetas. En este caso, la puntuación es la siguiente: 1º. Alemania (100), 2º. Italia (84), Francia (81).
- ✓ **Capacidad I+D:** Según el *Ranking del Índice Mundial de Innovación 2018*, la capacidad en I+D de los países seleccionados es la siguiente (Tabla 5):

Tabla 5. Capacidad I+D - selección afinada

Italia	Francia	Alemania
46.32 (31°)	54.36 (16°)	58.03 (9°)

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos elaborados por datosmacro (2018)

- ✓ **Actitudes y aptitudes de internacionalización:** Según el informe anual *The Global Talent Competitiveness Index* (INSEAD, 2020) de evaluación comparativa que mide la capacidad de los países para competir por el talento, la clasificación es la siguiente (Tabla 6):

Tabla 6. Actitudes internacionalización - selección afinada

Italia	Francia	Alemania
52.91 (36°)	64.83 (21°)	72.34 (11°)

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos elaborados por INSEAD (2020)

- ✓ **Habilidad/capacidad de Marketing:** Según la encuesta *The truth about customer loyalty* (KPMG International, 2019), sobre la lealtad de los clientes a las marcas, la clasificación según este criterio es la siguiente (Tabla 7):

Tabla 7. Habilidades y capacidades de Marketing - selección afinada

Italia	Francia	Alemania
56%	30%	45%

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos elaborados por KPMG International (2019)

Además, a través de la encuesta “*Why We Buy*” (Criteo, 2019), sobre la lealtad a las marcas y qué hace cambiar de marcas a los consumidores: dos tercios de los consumidores franceses están abiertos a probar una marca y la mitad de ellos no volverían a comprar en una marca si no comparten sus valores; Poco menos de dos tercios de los consumidores alemanes estarían dispuestos a probar una nueva marca (63%); y el 80% de los consumidores italianos estarían dispuestos a considerar una nueva marca, así a estos últimos les importa altamente los valores de la marca.

- ✓ **Ajustes de los productos al mercado:** A partir de la Web Oficial de la Unión Europea, se concluye que estos ajustes dependen del país, pero también los que se aplican en toda la UE. En principio, todos los productos que se venden en un país miembro de la UE, también se puede comercializar en otro.

- ✓ **Acceso a canales de distribución:** Según la Web Oficial de la Unión Europea (https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/selling-products-eu/index_es.htm), existe una libre circulación de mercancías y no existen diferencias entre clientes en todo el territorio de la UE.

Así, los canales de distribución en Europa, Alemania es un país líder en tiendas de descuento; Francia, es otro de los países que lidera la distribución europea ya que sus cadenas están presentes en gran parte de la UE; y en Italia predominan los grandes supermercados e hipermercados y tiendas de descuento, según el Diario del Exportador (<https://www.diariodelexportador.com/2016/09/cuales-son-los-principales-centros-de.html>), portal especializado en comercio exterior y gestión de los comercios internacionales.

ANEXO 7: Competidores internacionales

GEROLSTEINER (<https://www.gerolsteiner.de/en/minerals/>):

Es una **compañía alemana** con sede en la región montañosa de Eifel. Su producto **Gerolsteiner Sprudel** es uno de los más conocidos; es un **agua mineral embotellada carbonatada de manera natural**. La calidad de la marca representa el equilibrio entre tradición e innovación. Sus valores principales son: el vínculo con la **región local, la sostenibilidad** y un enfoque absoluto a la **calidad**. Además, sus productos están sujetos a análisis exhaustivos externos e internos. Tal y como destacan en su página web oficial, es la **marca de agua mineral nº 1 de Alemania**, y una de las más importantes del mundo. La compañía **exporta a más de 35 países**. Las exportaciones representan el 5% de la facturación total, lo que corresponde a unas ventas de casi 31 millones de botellas (gama Sparkling y Naturell). También, Gerolsteiner se asocia con **distribuidores nacionales** en los países individuales. Su misión es la sostenibilidad como parte de su ADN. Su propósito a corto plazo es **disminuir la huella de carbono lo máximo posible**, promoviendo acciones climáticas proactivas.

ADELHOLZENER (<https://www.adelholzener.de/>):

Se fundó en 1849 y tiene su sede en Chiemgau (Alemania). Al pie de los **Alpes bávaros**, esta marca produce **agua medicinal y mineral y refrescos** bajo las marcas Adelholzener y Active O2. Esta marca simboliza **poder curativo y la caridad** desde sus inicios. La **sostenibilidad** es un punto muy importante, la empresa apuesta por **botellas retornables que pueden rellenarse hasta 40 veces**. A pesar de que tienen una gama de productos, la **calidad** de cada uno de ellos es **igual de alta**.

APOLLINARIS ([https://en.wikipedia.org/wiki/Apollinaris_\(water\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Apollinaris_(water))):

Es un **agua mineral con gas natural alemana**. En 1913, la empresa producía 40 millones de botellas al año, el 90% de las cuales se exportaban a todo el mundo. Hoy en día, la fuente y la marca de Apollinaris pertenecen a **Coca-Cola**, que la adquirió en 2006. Apollinaris sigue siendo popular en Alemania. Aunque, hoy en día, **solo se comercializa en Alemania**, puesto que Coca-Cola abandonó las exportaciones por completo. Apollinaris es un ejemplo de un agua premium naturalmente carbonatada. La actividad volcánica en la región Eifel de Alemania enriquece el agua con minerales y el magma le aporta el dióxido de carbono.

ROSBACHER (<https://www.rosbacher.de/>):

Las **montañas Taunus (Frankfurt)** son igualmente conocidas por su sabrosa **agua mineral**. La **composición mineral es única: 2 partes de calcio por 1 parte de magnesio** y tiene una gran cantidad de bicarbonato de sodio, con un bajo contenido de sodio y carbonatación. La proporción ideal de 2:1 le devuelve al cuerpo humano los minerales exactamente como los necesita. El agua mineral de Rosbacher contiene una gran cantidad de hidrogeno carbonato. Esto puede acelerar el procesamiento de calcio y magnesio en el cuerpo. Un agua perfecta para cócteles y profesionales del deporte. **Pertenece al grupo familiar Hassia Mineralwater** y se exporta a Japón, Estados Unidos y toda Europa. Tienen desde **botellas de PET prácticas** hasta **botellas de vidrio de alta calidad**.

VOLVIC (<https://www.volvic.com/>):

Volvic Natural Spring Water surge de un **ecosistema volcánico en el centro de Francia**, un gran y antiguo entorno protegido llamado Auvernia. El agua de Volvic es creada por el agua de lluvia que se filtra lentamente bajo tierra. **Extraída a 90 metros de profundidad**, Volvic Water tiene una **mineralización baja y una composición consistente**. Se garantiza que cada botella de agua Volvic conserve las características originales y la pureza del agua. Volvic cuenta con la certificación **ISO 14001 por su gestión medioambiental**. Así, embotella solo el 15% del flujo natural del recurso y respeta las fluctuaciones estacionales. Las botellas son 100% reciclables (hechas mediante PET). Es una de las **marcas más vendidas** en Francia, Alemania, Reino Unido, Japón e Irlanda, y forma parte del **Grupo Danone**.

PERRIER (<https://www.perrier.com/ourcommitments>):

Marca **francesa de agua mineral carbonatada** embotellada procedente del manantial Perrier desde 1903, y se comercializa en más de 140 países. Su agua mineral natural es premium, y contiene **elementos minerales** (460 mg/l) y **gas** (7 g/l) en su **propio manantial**. Perrier, pertenece a **Nestlé** desde 1992, se caracteriza por su sabor único y por su creativa marca. Trabajan con **ONG locales** para cuidar la cantidad y calidad de aguas, y están comprometidos con ser **carbono neutro para 2022**. Uno de sus objetivos es que todas sus botellas se fabriquen con un **50% de PET reciclado para 2025**. Así como para su **envoltura de plástico**. Otro de sus objetivos es la introducción de camiones para el **transporte**; propulsados **por hidrógeno**. También, su fábrica funciona al **100% con electricidad** de origen renovable.

ANEXO 8: Otros modos de entrada

A pesar de que el modo de entrada seleccionado y justificado ha sido la **EXPORTACIÓN INDIRECTA**, estas han sido las conclusiones sobre el resto de opciones:

EXPORTACIÓN DIRECTA: La exportación directa supone que Veri venda los productos directamente al cliente del mercado internacional. La empresa puede vender a diferentes clientes, teniendo en cuenta que algunos de los clientes finales pueden ser: mayoristas, distribuidores, minoristas, los propios consumidores. En este caso, considerando que el mercado objetivo es accesible y tiene regulaciones y costumbres muy similares a España, la exportación directa podría ser la elegida para la internacionalización en vista a un futuro próximo, cuando la empresa dispusiese de un departamento propio comercial (y con ello realizarla por medio de la venta directa). De esta manera, Veri controlaría todos los procesos y asumiría un riesgo e inversión mayores, sin embargo, incrementaría el feedback, la experiencia y el know-how, pudiendo llevar a cabo mayores acciones de marketing para generar mayores ventas. No se llevará a cabo a través de internet, puesto que el producto va a ser consumido in situ en caso de la restauración, y, además “El canal online todavía no ha despegado en la venta de alimentación” (ICEX, 2019). Ni por medio de sucursales o filiales de venta, debido a la alta inversión que requiere, aunque podría ser una opción futura, conforme la empresa vaya consolidando su actividad exportadora. Tampoco mediante grandes detallistas, ya que ahora no tiene recursos suficientes para vender sus productos directamente a grandes grupos minoristas. Además, el objetivo es vender a establecimientos HORECA y comercios especializados, y no tanto a grandes superficies.

EXPORTACIÓN COOPERATIVA: La exportación cooperativa supone una libertad estratégica mínima de Veri, ya que, a cambio de la comercialización del producto, debe aceptar un reparto del control del proceso.

*Un **piggyback** supone el uso de la red de ventas de otra compañía a cambio de una comisión, que podríamos considerar necesario, ya que Veri no sustenta con sus recursos la comercialización del producto en Alemania. Pero, no será la solución final, puesto que, a pesar de que es un acuerdo de colaboración entre empresas de un país, sobre la cual Veri aprovecharía la estructura de la otra implantada en el mercado, se cree más conveniente comenzar con la exportación indirecta junto al Grupo Damm, grupo

reconocido sobre el cual ya pertenece Veri. Además, existe el riesgo de la pérdida de control sobre los productos en el exterior, ya que dependerá de la empresa que venda los productos con su propia marca, con la de la empresa que se los suministra o incluso con otra distinta.

*Tampoco realizar un **consorcio de exportación**, ya que no se considera necesario cooperar con empresas competidoras para poder realizar la inversión, ni realizar joint-venture o alianzas estratégicas o AEIE, puesto que además de la posibilidad de que haya conflictos de intereses, se necesita aportar una cantidad notable de capital. A pesar de que los beneficios puedan ser altos, los riesgos también lo son.

*El proceso de **franquiciado** no es oportuno dado que, en este caso, la empresa franquiciada, Veri, no sería propietaria de la marca. Existen riesgos de mal uso de la marca o de alterar los métodos de operación. Esto no es una opción puesto que la intención es dar a conocer la marca por su origen y composición, conservando su identidad inicial y cercana.

PRODUCCIÓN EN MERCADOS EXTERIORES: En lo referente a la producción en el mercado alemán, no es posible la opción de llevar a cabo contratos o licencias de fabricación, establecer centros o filiales de producción. El agua de Veri es inimitable por su composición y pureza que contiene **debido a su origen**. Sería prácticamente **inviable** transportarla desde el manantial para embotellarla en el país de destino.

ANEXO 9: Información complementaria del Marketing Mix

En primer lugar, en relación a la estrategia del programa de marketing internacional:

Como estrategia básica, se busca la **ventaja competitiva en diferenciación**. Siguiendo la línea española, el producto destaca por pertenecer a la categoría de alto nivel del Grupo Damm, por su origen idílico, pureza y excelente análisis químico; siendo agua mineral natural medicinal.

Como estrategia de marketing internacional, se utilizará un **enfoque global, a partir de la estandarización**. Esto quiere decir que, los elementos estandarizados que se llevarán a cabo son los referentes a las características físicas de los productos y nombre de marca (la base de su diferenciación), el embalaje o el papel del intermediario. Sin embargo, **las promociones, los precios, el servicio postventa y los medios de comunicación utilizados se adaptarán al mercado alemán como enfoque multidoméstico**.

En segundo lugar, en cuanto a las cuatro variables del marketing mix internacional:

PRODUCTO:

El producto es una de las variables más importantes del Marketing Mix Internacional. No solo hace referencia al agua embotellada mineral natural, sino también a sus atributos intrínsecos, externos e internos.

En lo referente a la etiqueta, el contenido no se modificará del utilizado en España, ya que muestra la información exigida por la legislación europea, y tan solo será adaptada la información alimentaria (Reglamento (UE) nº 1169/2011) al idioma local, en este caso, el alemán. Por otro lado, el embalaje utilizado seguirá estandarizado respecto al utilizado en España también. Con ello se mantendrán los colores, forma, materiales y por tanto tamaño y volumen del producto a comercializar. El embalaje seguirá la regulación europea Norma EU Directiva 94/62/EC. Además, Veri deberá cumplir con *La nueva ley alemana de envases y sus exigencias en materia de reciclado*. Así, se tendrá que registrar en la agencia central de envases, por ser fabricante por primera vez en circulación en el mercado alemán de productos envasados con destino al consumidor final, así como deben participar en un sistema dual de gestión de residuos. Cabe mencionar que los distribuidores e importadores también tienen la condición de fabricantes a los efectos de la ley.

En lo referente a la garantía de los productos, las condiciones otorgadas en España cumplen las normas europeas, por lo que serán mantenidas. Y, el servicio preventa y postventa concedidos por la empresa, seguirán siendo responsabilidad de Damm. Además de mantener todos los estrictos **controles de calidad** de la cadena de valor interna antes de su comercialización.

PRECIO:

Cabe destacar que, el número de botellas que ocupa un camión de logística externa (Alfil Logistics) es de 264.800, con un total de casi 160.000 litros por camión, es decir, 160 metros cúbicos aproximadamente.

Así, para los costes de seguro y envío, está calculado a través de una estimación a partir de lo que costaría el coste de transporte (realizado mediante *www.i.containers.com*), más los costes internacionales, de destino y de seguros.

Por último, los márgenes del mayorista y minorista aplicados se han estimado en base al portal oficial de *Alliance experts*.

DISTRIBUCIÓN:

La empresa Veri cuenta con su canal de producción en el Valle de Benasque, y la sede del holding del Grupo Damm, al que pertenece Veri, se encuentra en Barcelona.

En concreto, 268 millones de toneladas de mercancías se transportan por mar frente a los 2.767 millones de toneladas por carretera (Santander Trade, 2021). En el caso de realizarse por vía terrestre será, en principio, con los camiones con los que reparte Veri ya nacionalmente (a cargo de Alfil Logistics), o bien con las compañías Schenker, DHL o TNT (como segunda opción), mientras que si se realizara por vía férrea sería por medio de Fedex, UPS o DHL y Schenker (opción a considerar más adelante). Serán vehículos altamente especializados para viajes de larga duración, con nivel de humedad y temperatura estables y con sistemas de seguridad adicionales. El coste de transporte no es considerado una desventaja, ya que la distancia recorrida no es extrema y se debe de considerar la ausencia de impuestos a la exportación y la libre circulación de mercancías dentro de la UE (no aduanas) que no suponen gastos extra. Así, el coste de transporte es difícil calcularlo puesto que se necesita saber cuántas unidades se exportarían de manera periódica a Alemania, con cuánta frecuencia, así como el coste de transporte total exacto de España a Alemania por viaje.

Según el informe *El mercado del agua mineral embotellada en Alemania* (ICEX, 2021), el volumen de ventas en el canal del comercio especializado minorista de la alimentación es mayor que en el canal especializado y HORECA a causa de las restricciones de la pandemia. Sin embargo, este canal de establecimientos HORECA es el que contará con mayor crecimiento. Cabe destacar que el canal directo en el caso del agua mineral embotellada no es un canal habitual. Así, en el caso del canal del comercio de alimentación, el 97% de la facturación está entre determinados grupos, y los márgenes de beneficio netos son bajos, lo que presiona los precios de importación. Así, el 98% del volumen de distribución de este canal es en el comercio minorista de alimentación.

Así que, siguiendo la línea de distribución en España, mayoritariamente se apostará por los establecimientos HORECA, reforzando la imagen de alto nivel de Veri. Y, para ambos canales (comercios especializados y establecimientos HORECA), se llevará a cabo a través de la distribuidora mayorista especializada seleccionada: **Radeberger Gruppe** (<https://www.radeberger-gruppe.de/>), con sede en Frankfurt. Una vez el producto se encuentra en el mercado final, el canal de distribución a comercios y establecimientos HORECA es indirecto largo, ya que cuenta con varios intermediarios entre el fabricante que, en este caso es Veri, y los diversos consumidores finales. Se ha seleccionado este grupo por varias razones: es líder en el mercado alemán: representa una cuota de mercado alta a nivel nacional, potencia un modelo corporativo innovador en sus marcas, presenta diversidad de marcas en su modelo de negocios incluyendo marcas nacionales, regionales e internacionales, posee una red de distribución en diversas áreas, predomina la pureza y el trabajo con alma en el desarrollo de su negocio e identidad.

Finalmente, la comercialización en hipermercados, supermercados o grandes almacenes se dejaría como decisión futura, puesto que estos comercios son muy competitivos en precios, ya que los grandes distribuidores tienen una cuota muy notable. En general, es un segmento más difícil y con mayores barreras de entrada.

COMUNICACIÓN:

En cuanto al plan de comunicación que se realizará en Alemania, se llevará a cabo una adaptación de esta teniendo en cuenta los factores diferenciales respecto a los consumidores españoles, que difieren de los alemanes. Para diseñar la estrategia de comunicación es necesario conocer bien al público objetivo.

Se comercializarán únicamente productos premium, con un origen y composición excepcionales, representando ser el Agua del Pirineo y siendo sinónimo de pureza. La información complementaria de la memoria sobre las herramientas de comunicación que se utilizarán son las siguientes:

PUBLICIDAD:

Revistas especializadas (prensa gourmet): Alemania, a nivel internacional, es una de las áreas con mayor número de publicaciones en formato de revista. Siendo esta una de las principales razones por las que usar esta vía para dar a conocer el producto.

También se incluirá una noticia del nuevo producto a comercializar en la revista gourmet *Der Feinschmecker*, con el fin de mostrar ser “*El agua del Pirineo*” premium, de alto nivel y con un origen excepcional, con un sistema de sorteos a través de la compra de sus botellas. Debido al elevado precio, será una acción a tener en cuenta para años futuros.

Anuncios publicitarios en Instagram.

RR.PP.:

Patrocinio de eventos deportivos.

Con vistas a un futuro próximo, una vez Veri haya ganado reconocimiento en este nuevo mercado, se propone unir este patrocinio a la realización de una actividad de Marketing Viral en una de las estaciones de esquí de Alemania. Por ejemplo, creando una botella de vidrio de su gama de productos a gran escala, y que los usuarios puedan entrar dentro de ella y ser partícipes de alguna actividad como un taller o la proyección de un vídeo interno de Veri, promocionando al mismo tiempo su marca.

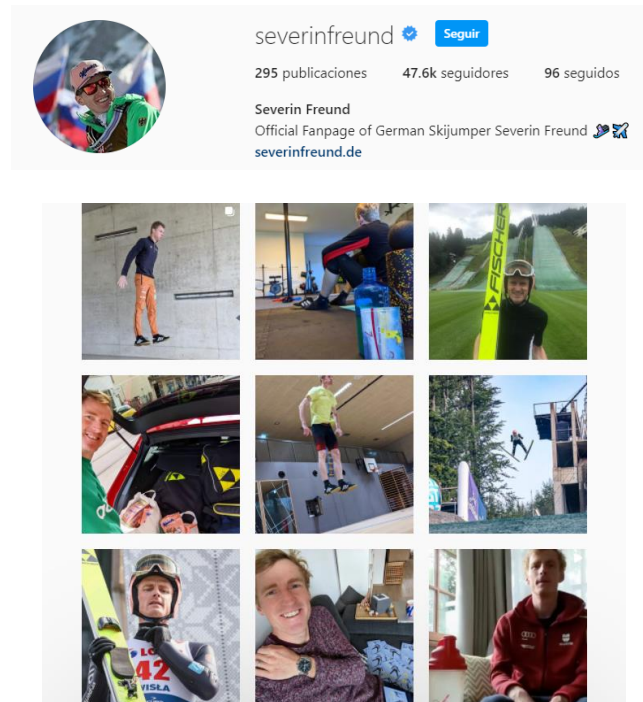
PROMOCIÓN DE VENTAS:

Cupones y regalos en el producto.

Sorteos a través de Instagram.

Marketing de Influencers. El influencer y deportista alemán seleccionado para la publicitación del agua de Veri en Alemania ha sido **Severin Freund**. Tiene cerca de 50.000 seguidores en Instagram (Figura 3), hace uso de su cuenta frecuentemente y ya realiza colaboraciones de este ámbito.

Figura 3: Perfil Instagram Severin F.



Fuente: Instagram

Regalos de merchandising en los eventos.

Exhibiciones y ferias comerciales.

En el caso de las ferias y festivales gastronómicos que, a causa del Covid-19, se participará cuando las medidas sanitarias lo permitan, con intención de participar en las próximas ediciones, a partir del 2023, para darse a conocer cuanto antes.

- ✓ **Festivales gastronómicos – segmento de la restauración:** el proyecto Chefsache, “*Aventgarde Cuisine Festival*”, en el que participan prestigiosos chefs internacionales y hay un espacio reservado para expositores de productos “*Food & non Food*” orientados al segmento alto de la restauración, en el que estaría incluido en esta sección el producto de Veri. Está dirigido a un público profesional, en nuestro caso, a los establecimientos HORECA del mercado alemán. Además, desde sus inicios este festival ha contado con diversos chefs españoles, a su vez estos cuentan sus novedades, y hay una superficie de

exposición para las empresas. En definitiva, es un congreso gastronómico de reciente creación que se celebra en Berlín.

- ✓ **Ferias y festivales gastronómicos – consumidor final:** El proyecto *Eat & Style* tiene un formato de “*Food Festival*” con celebraciones anuales en Hamburgo, Munich, Berlin, Stuttgart y Colonia. Su concepto se centra en demostraciones culinarias a cargo de Chefs y presentaciones de producto a través de stands, por más de 400 empresas. En este caso, se podría realizar una colaboración con alguna de las empresas que participan, con la intención de mostrar y utilizar el agua de Veri acompañando a sus presentaciones y demostraciones culinarias.

MARKETING INTERACTIVO:

Rediseño página web. La página estará disponible en cuatro idiomas: español, catalán, inglés y alemán.

Redes Sociales. Se realizará el contenido en español e inglés.

Producto personalizado. El diseño de la personalización la llevará a cabo el departamento I+D de Damm.

ANEXO 10: Acciones de comunicación

Sitio Web: es un gasto solo inicial y no anual como el resto de acciones. Se contrataría un desarrollador web auxiliar para la adaptación del site web al idioma y al público alemán. Según *Indeed.es*, el salario promedio de programador/a web en España es de 23.840 € por año. El periodo estimado de desarrollo serían 3 meses: $23.840/12*3 = 5.960$ €. Además, se contrataría un traductor alemán profesional para el sitio web y etiqueta del packaging del producto (**500 €**).

Gestión RRSS y anuncios en Instagram:

- ✓ Redes sociales: A pesar de que la gestión de redes sociales, se externalizarían al Grupo Damm, como otras actividades del ámbito comercial. También se contratará a un Community Manager de refuerzo para maximizar las cuentas de Instagram y Twitter a crear, enfocar y desarrollar durante el primer año; a tiempo parcial. El salario base promedio anual en España según *Indeed.es* es de 23.343 €. Total: $23.343/2 = 11.671,5$ €.
- ✓ Anuncios: Se realizarían y publicitarán varios posts en Instagram, uno por cada mes/dos meses desde la internacionalización del producto en el mercado alemán. El presupuesto ha sido obtenido a partir de la opción *Promocionar publicación* de Instagram.
 - Primer post: Presupuesto: 70 € durante 5 días/mes. Alcance estimado: 18.000 – 48.000. Total: **350 €**.
 - Segundo post: Presupuesto: 150 € durante 5 días/mes. Alcance estimado: 39.000 – 100.000. Total: **750 €**.
 - Tercer post: Presupuesto: 200 € durante 5 días/mes. Alcance estimado: 65.000 – 170.000. Total: **1000 €**.
 - Cuarto post: Presupuesto: 300 € durante 4 días/mes. Alcance estimado: 97.000 – 260.000. Total: **1200 €**.
 - Quinto post: Presupuesto: 400 € durante 4 días/mes. Alcance estimado: 130.000 – 340.000. Total: **1600 €**.

Marketing de Influencers: Se colaborará con el deportista Severin Freund a través de Instagram. Según el portal de *Business Insider*, un influencer con 40.000 seguidores puede ganar entre 450 y 900 euros por un post patrocinado. Severin, con cerca de 50.000 seguidores, cobraría alrededor de **1.000 €** por un post publicitado².

Revistas especializadas: Debido al elevado coste que supone la publicación en revistas y más especializadas, durante el primer año solo se realizará un anuncio para dar a conocer la empresa y el producto al mayor número posible de público objetivo. Según el informe “*Media data 2020 – Austria, Germany, Switzerland*” (Falstaff, 2020), aunque está claro que el anuncio depende de la parte de la revista y el tamaño, el precio que se pagaría por una buena posición en una página completa en la revista sería sobre **9.500 €**, siendo una de las más reconocidas del país³.

Como anotación, las acciones de patrocinio en eventos deportivos, ferias y festivales y regalos de merchandising en eventos son acciones que se pospondrán para cuando la empresa tenga una mayor solidez en el mercado internacional y las restricciones causadas por la pandemia lo permitan. Así, los sorteos, regalos y productos personalizados no se tienen en cuenta en el desembolso inicial, puesto que es una cantidad pequeña e incierta.

En **total**, el desembolso inicial sobre los costes iniciales fijos en comunicación será de:

Sitio web = 5.960 € (programador) + 500 € (traductor), gestión de RR.SS. = 11.671,5 € y anuncios Instagram = 4.900 €, marketing de influencers = 1.000 €, revista especializada = 9.500 €. **TOTAL = 33.531,5 €**

Aun así, el gasto en comunicación (ver en Tabla 14 de la memoria) en el año de lanzamiento se ha estimado con un margen superior, en caso de que, si la situación sanitaria lo permitiese, se intentaría participar también durante el año de lanzamiento en las ferias y evento deportivo propuestos.

² <https://www.businessinsider.es/cuanto-dinero-ganan-influencers-cada-publicacion-patrocinada-580463>

³ https://www.falstaff.de/fileadmin/Footer/Mediadaten/DACH/Falstaff_Mediadaten_DACH_2020_EN.pdf

ANEXO 11: Viabilidad del proyecto

En primer lugar, se han tenido en cuenta los siguientes **gastos**:

La inversión acometida por la empresa se centra, por un lado, en la **comunicación** adaptada al territorio y público (*Anexo 10: Acciones de comunicación*).

Cabe destacar que, el gasto del sitio web sólo se tendrá en cuenta en el desembolso inicial del año cero, y no en los posteriores, puesto que este gasto será único. Así, durante los años próximos se incrementará de manera progresiva el gasto en comunicación (por ejemplo, más publicidad con influencers o anuncios en las revistas especializadas), y se añadirán otros, tales como merchandising o participación en ferias.

Los **gastos de personal** de las plantas de manera anual, teniendo en cuenta que a día de hoy hay 40 trabajadores fijos ($Gasto = 3.000 \text{ €/mes} * 12 * 40$). A partir del 2023, se introducirán cada año 2 trabajadores más en la fábrica debido al aumento del volumen de producción. Así como otros **gastos de explotación** (reparaciones de equipos, costes de viajes, costes legales), y también otros **gastos financieros** (impuestos, comisiones, etc.), ambos de manera aproximada, tras la falta de información.

Asimismo, el **coste de producción**, tomando de referencia el coste/unidad en planta por botella de 1 litro de 0,12 €/unidad. Siendo el resultado del aprovisionamiento para su producción en planta, incluyendo tapones, etiquetas y botellas de vidrio y PET. (*Año 2022: 15 camiones/año * 160.000 litros/camión * 0,12 €/unidad, y así sucesivamente*).

La **amortización del inmovilizado material** aproximada anual, que incluye la maquinaria, mobiliario, instalaciones y equipos informáticos.

También, se tiene en cuenta la **logística interna**, cogiendo el dato de referencia de coste/unidad de 0,05 €/unidad por botella de 1 litro. (*Año 2022: 15 camiones/año * 160.000 litros/camión * 0,05€/unidad, y así sucesivamente*). Y, en relación a la **logística externa** de envío (1 € por litro de agua) y los márgenes aplicados por los distribuidores; margen del 30% del mayorista y del 50% del minorista en el país de destino. (*Año 2022: 15 camiones/año * 160.000 litros/camión * 1,5 € / unidad, y así sucesivamente*).

Finalmente, se propone incrementar la inversión en **I + D** de manera progresiva para generar mayor ventaja competitiva en esta área, y así adquirir maquinaria más rentable y eficaz para la producción, investigar nuevos materiales menos dañinos para el medio ambiente, desarrollar nuevos productos y formatos, y fortalecer los controles de calidad.

En segundo lugar, para el cálculo de los **ingresos**:

El precio medio de los productos ofertados por Veri es de 2.65 €/l (ver Tabla 12 de la memoria), teniendo en cuenta el tipo de IVA que se aplica en Alemania y el coste de exportación.

Se ha tomado de referencia que, en cada camión de su distribuidor Alfil Logistics, caben alrededor de 160.000 litros de agua embotellada. A pesar de que se debería hacer un análisis más concreto de la capacidad de los manantiales en relación a la demanda, en principio, se propone comercializar 15 camiones el primer año, 20 el segundo, y así sucesivamente. De esta manera, el cálculo para el año 2022 *es de: 160.000 l/camión * 15 camiones/año * 2,65 litro/botella = 6.360.000 €, y así sucesivamente en los próximos años.*

Recalcar que, se han tenido en cuenta los gastos considerados más relevantes e importantes para el proyecto, y se han calculado de manera orientada debido a la falta de información fiscal. Así, para el desembolso inicial se ven implicados los costes iniciales en comunicación explicados, así como inversión en I + D, activos fijos y corrientes necesarios para la internacionalización y otros gastos e imprevistos.

De manera paralela, se ha estimado una previsión de ventas orientativa para cada año en función de 3 escenarios (Malo, Normal y Bueno). Para calcular los Ingresos, partimos del precio medio de la venta de todos los artículos. El precio medio de los productos ofertados por Veri es de **2.65 €/l** (ver en Tabla 12 de la memoria), teniendo en cuenta el tipo de IVA que se aplica en Alemania y el coste de exportación. Además, supondremos el tamaño potencial del mercado como la demanda global en base al último dato actualizado del consumo en litros de la población alemana de agua mineral embotellada (Tabla 2). Es decir, *(1). La población alemana en 2019 fue: 83.000.000 y (2). El consumo de agua mineral embotellada en Alemania en 2019 fue de 140.4 litros per cápita y año. Con ello, los litros consumidos de agua mineral embotellada por toda la población alemana son de, aproximadamente: 11.653.200.000 litros totales.*

En definitiva, las **cuotas de mercado previstas** varían de manera creciente positiva a lo largo de los años a medida que la empresa vaya fortaleciendo sus ventajas competitivas,

notoriedad y reconocimiento en el nuevo mercado (Tabla 8), a pesar de que hay empresas que tienen una elevada cuota de mercado. Aun así, el agua mineral embotellada es un bien muy consumido, y cada día más, una opción más solicitada ante otras bebidas azucaradas.

Tabla 8. Cálculo de unidades vendidas anuales vendidas según cuota por escenarios:

AÑO 1	Tamaño potencial: 11.653.200.000 litros Precio medio Prod. Ex.: 2.65 €/l
Ingresos (Escenario Malo = 1% cuota mdo)	$1\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{308.809.800 \text{ €}}$
Ingresos (Esc. Normal = 2% cuota mdo)	$2\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{617.619.600 \text{ €}}$
Ingresos (Escenario Bueno = 3% cuota mdo)	$3\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{926.429.400 \text{ €}}$
AÑO 2	
Ingresos (Escenario Malo = 2% cuota mdo)	$2\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{617.619.600 \text{ €}}$
Ingresos (Esc. Normal = 3% cuota mdo)	$3\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{926.429.400 \text{ €}}$
Ingresos (Escenario Bueno = 4% cuota mdo)	$4\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{1.235.239.200 \text{ €}}$
AÑO 3	
Ingresos (Escenario Malo = 2% cuota mdo)	$2\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{617.619.600 \text{ €}}$
Ingresos (Esc. Normal = 3% cuota mdo)	$3\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{926.429.400 \text{ €}}$
Ingresos (Escenario Bueno = 4% cuota mdo)	$5\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{1.544.049.000 \text{ €}}$
AÑO 4	
Ingresos (Escenario Malo = 3% cuota mdo)	$3\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{926.429.400 \text{ €}}$
Ingresos (Esc. Normal = 4% cuota mdo)	$4\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{1.235.239.200 \text{ €}}$
Ingresos (Escenario Bueno = 6% cuota mdo)	$6\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{1.852.858.800 \text{ €}}$
AÑO 5	
Ingresos (Esc. Normal = 4% cuota mdo)	$4\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{1.235.239.200 \text{ €}}$
Ingresos (Escenario Bueno = 6% cuota mdo)	$6\% \times 11.653.200.000 \text{ l} \times 2.65 \text{ €/l} = \mathbf{1.852.858.800 \text{ €}}$

Fuente: Elaboración Propia

La anterior **Tabla 8 es una estimación aproximada** teniendo en cuenta todos los litros consumidos de agua mineral natural consumida por año, aunque, cabe destacar que, para los siguientes cálculos del **VAN y TIR**, estos **han sido realizados a partir de los datos presentados en la Tabla 14 de la memoria**, con el fin de analizar una visión más realista de las ventas futuras de Veri en Alemania en relación a la capacidad de la empresa, escasa experiencia en el exterior, y gastos que genera la internacionalización, entre otras razones.

Considerando la **TIR**, como el porcentaje de ganancia o pérdida que se tendrá al realizar la inversión inicial, se determina la rentabilidad del proyecto.

Matemáticamente, su expresión viene dada por la siguiente ecuación, a partir de la cual se despeja el valor “TIR”:

$$VAN = 0 = -A + \frac{FNC\ 1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FNC\ 2}{(1 + TIR)^2} + \frac{FNC\ 3}{(1 + TIR)^3} + \dots + \frac{FNC\ n}{(1 + TIR)^n}$$

Siguiendo la fórmula, la TIR ha sido calculado a partir del desembolso inicial (A) y los Flujos de Caja de los 5 años (Ingresos y Gastos anuales planteados en la Tabla 14 de la memoria), de acuerdo con la calculadora del TIR proporcionada por el software de gestión de *numedea.com* y revisado conforme a la fórmula, aplicada por economistas y financieros: se despeja la incógnita TIR; igualando a cero la suma actualizada de todos los flujos de caja de la inversión, deduciendo el desembolso inicial. Por tanto, su valor se obtiene despejando la tasa de descuento de la ecuación que iguala a cero la expresión del VAN.

En este caso, una vez finalizados dichos cálculos, la tasa tiene un valor final de (Tabla 9):

Tabla 9. TIR – Tasa Interna de Rentabilidad

Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)
63,13 %

Fuente: Elaboración Propia

Así, el resultado de la TIR es **63,13%**, por lo que el proyecto es rentable y se acepta. La exportación indirecta será un buen método inicial de entrada en el mercado alemán, y el desembolso inicial es considerable en comparación a los ingresos generados. En otras palabras, en este caso, los desembolsos iniciales sobre la inversión del primer año no son demasiado elevados: no se abren sucursales físicas, almacenes o fábricas en el país de destino. En el caso de Veri se cubren los 2.000.000 € iniciales, y el rendimiento económico sobre la inversión para la previsión de ventas fijadas es positivo.

El **VAN (Valor Actual Neto)** es un criterio de evaluación del proyecto que permite calcular el valor actual de los flujos de los ingresos que entran a la empresa y la inversión, estimando las ganancias brutas de esta; durante un periodo de tiempo, actualizados a una tasa (k).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde: Ft = Flujos de caja obtenidos en cada periodo t; Io = Inversión inicial del proyecto; k = tasa de actualización; t = tiempo en años.

Considerando los flujos de caja y el desembolso inicial anteriores (Tabla 14 de la memoria), el número de periodos estimados: 5 y el tipo de interés del 10%, se puede afirmar que el VAN del proyecto es positivo y superior a cero. Esto significa que el proyecto se acepta: es rentable y supera las expectativas de tasa de retorno. Calculado mediante el mismo sistema que la TIR, el resultado del **VAN** es el siguiente (Tabla 10):

Tabla 10. Valor Actual Neto - VAN

Valor Actual Neto (VAN)
5.040.977 €

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que, el valor de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios notables.

Con ello, el plan de internacionalización de Veri en Alemania es **viable** y obtiene una **rentabilidad** notable **positiva**; por lo que se puede **aprovechar la oportunidad de negocio estudiada**.

ANEXO 12: Organización y Coordinación

Organización y delegación.

Debido a que la decisión final sobre el modo de entrada en Alemania como nuevo mercado seleccionado para comercializar su producto será mediante una exportación indirecta, esto supone la cesión de la responsabilidad a un intermediario de organizar los permisos, envío u otros asuntos del área de marketing, asumiendo menos control, pero sin la necesidad, en este caso, de organizar y fijar las acciones que se llevarán a cabo. A pesar de que las funciones técnicas se llevarán notablemente a cabo del intermediario, se realizarán reuniones, así como seguimientos y controles asiduos a través del departamento comercial del Grupo Damm, para generar una buena coordinación y comunicación de las decisiones. Por ejemplo, se revisarán conjuntamente las cuentas de pagos y cobros relacionados con la exportación en Alemania, así como sobre el área de logística, clave en el proceso de internacionalización. En relación a las funciones comerciales, habrá un

acuerdo mutuo en el que el intermediario cederá al Grupo Damm de manera exclusiva, datos clave e investigación del mercado de agua mineral natural embotellada en Alemania, con el fin de ganar tiempo e información valiosa de primera mano, difícil de conseguir mediante fuentes de información secundarias, en otro idioma y otro país, consiguiendo una integración más ágil de las acciones del Marketing Mix en este nuevo mercado. Al estar descentralizadas estas actividades, es clave la comunicación del departamento comercial de Damm y el intermediario escogido.

No obstante, conforme Veri sea una empresa más reconocida en Alemania y la cuota de mercado vaya creciendo, se valorará el poder eliminar el intermediario seleccionado e internacionalizar las actividades que este ejerce, para ganar control y conocimiento. Se evaluará el número de trabajadores necesarios para hacer frente al nuevo mercado alemán desde el departamento comercial de Damm, considerando como opción abrir una oficina en Alemania o ejercer una gestión total desde las oficinas centrales de Barcelona. Esto se llevaría a cabo de manera consensuada entre Veri y el Grupo Damm.

Coordinación.

En lo referente a la coordinación interna, esta área recibirá el apoyo del resto de departamentos de Damm (participando de manera más intensa en la fase inicial para ayudar a expandirse), así como con Veri y sus pequeños departamentos, trabajadores y directivos (en todas las fases del proceso, de manera continua e intensiva).

Respecto a la coordinación, se llevarán a cabo reuniones cada quince días internas en las oficinas centrales de Damm para estudiar, comprender y mejorar las decisiones tomadas y reuniones en streaming mensuales entre Damm y los principales directivos de Veri. Así, se redactarán y enviarán informes concisos a través del e-mail para permitir que otros departamentos de Damm, como los de Veri, comprendan la situación y trabajen a la par para que los empleados estén capacitados para desenvolver diferentes situaciones que la expansión suponga. Sin duda, durante este proceso es imprescindible que aprovechen las sinergias entre departamentos.

Así, recogiendo todas estas informaciones, junto al Control, Veri podrá tomar medidas, hacer cambios en el plan o mejoras para asegurar su éxito en Alemania, o también tomar decisiones en el caso de que la empresa no alcanzase esos objetivos, anticipándose y evitando futuras pérdidas mayores.