



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

ARLUY S.L.

INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME

Autor

Álvaro Toyas Sánchez

Director/es

Natalia Dejo Oricain

Facultad de Economía y Empresa – Zaragoza

2016 - 2017

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LA EMPRESA: ARLUY S.L.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 ESTRATEGIA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 MARCAS QUE COMERCIALIZA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 CLIENTES NACIONALES.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 EXPORTACIONES.....</b>	<b>12</b>
<b>2.5 RECONOCIMIENTOS.....</b>	<b>12</b>
<b>3. ANÁLISIS .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 ANÁLISIS NACIONAL EN EL MERCADO.....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 CADENA DE VALOR.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.5 ANÁLISIS DE PORTER.....</b>	<b>26</b>
<b>3.6 ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>30</b>
<b>4. ESTRATEGIA COMERCIAL DE IMPLANTACIÓN     EN ESTADOS UNIDOS .....</b>	<b>32</b>
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>47</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Kalantaridis (2004), Leonidou (2004) y Rasheed (2005) en la actualidad las empresas concurren a un contexto competitivo cada vez más dinámico y globalizado, que debería ser visto como una oportunidad de negocio más que como una amenaza.

Las nuevas tecnologías, los rápidos medios de transporte y la incorporación de nuevos países al desarrollo económico de nuestra sociedad, tanto en su faceta productora como consumidora hacen que las estrategias comerciales de las empresas evolucionen a una gran rapidez y que la búsqueda de nuevos mercados se convierta en una necesidad, independientemente del tamaño de la empresa.

Dependiendo del tipo de empresa y del producto ofrecido, unas apostarán por la venta en internet, otras ampliarán su red comercial dentro del propio país, algunas deberán buscar mercados internacionales y muchas de ellas combinarán todos los escenarios mencionados.

Con una economía nacional que se va recuperando muy lentamente de la crisis iniciada en 2008 y en la que el consumo actual de los particulares aún sigue muy alejado de la fuerte demanda que se produjo en el trienio 2005 – 2007, la internacionalización de las empresas es una necesidad real.

Arluy S.L.U., la empresa que se ha tomado como referencia para desarrollar este trabajo, ha acometido un plan de expansión internacional que entre otros mercados ha elegido EEUU para implantar sus productos y desarrollar una potente red comercial.

Este trabajo tiene por finalidad presentar y proponer una serie de planes y estrategias comerciales para conseguir que la empresa Arluy entre a formar parte del mercado galletero de EEUU.

Se ha elegido Estados Unidos porque el mercado norteamericano es un escenario muy interesante, con cerca de 325.000.000 de consumidores y con uno de los mayores PIB “per cápita” del mundo, 51.917 € /habitante, ocupando el 9º puesto a nivel mundial. Si bien es cierto que la distribución de la riqueza es desigual, su gran población garantiza suficiente masa crítica como para hacer muy atractivo este proyecto de expansión internacional.

La trascendencia de este trabajo es principalmente universitaria, como trabajo de fin grado. El trabajo también será puesto a disposición del director de Arluy, Arturo San Juan, ya que podría resultarle interesante algún aspecto tratado en el trabajo.

El trabajo está compuesto por una introducción de la empresa; la historia, productos que comercializa, estrategias que lleva a cabo. En segundo lugar se ha hecho un análisis de la misma, en el que se han detallado aspectos económicos y financieros, mercado nacional, la cadena de valor y factores del entorno de Estados Unidos a través de las fuerzas de Porter y el análisis DAFO de la empresa. Por último, el trabajo contiene un apartado sobre la estrategia comercial a seguir en la implantación en Estados Unidos y unas conclusiones globales.

Los datos referentes a la empresa incorporados en este trabajo son de primera mano debido a la relación personal con la propiedad y la amistad con una de las personas del departamento de exportación de Arluy, que es el responsable de acometer los planes de expansión de la empresa en los mercados internacionales.

## **2. LA EMPRESA: ARLUY S.L.**

Arluy es una PYME española dedicada al diseño, fabricación y comercialización de galletas y chocolates.

La empresa está ubicada en Arrubal (La Rioja). Cuenta con una plantilla de unos 150 empleados y en el ejercicio 2016 su facturación fue de 55 millones de euros.

Esta empresa familiar comenzó su andadura en la posguerra española. D. Arturo San Juan de Maeztu (abuelo del actual Presidente de la compañía, Arturo San Juan Berrozpe) fundó una de las empresas galleteras más conocidas de España: Marbú. Empresa en la que entre otras muchas marcas, creó y popularizó una de las galletas de referencia del mercado: La galleta María Dorada Marbú.

Esta fama y prestigio propició que en 1985 la empresa fuera adquirida por la multinacional americana Nabisco.

En 1988 su hijo Arturo (padre del actual presidente) funda la actual Arluy. La empresa orienta su producción hacia las galletas rellenas y especialidades de merienda, con mayor valor añadido que las galletas normales de desayuno.

A esta empresa familiar se incorporaron en 2003 Arturo y Javier San Juan Berrozpe, la tercera generación de la familia San Juan.

El año 2009 supuso un punto de inflexión para la empresa, ya que adquirió las marcas Reglero y Río a la multinacional Grupo Siro.

Reglero ofrecía un producto selecto (galletas y pastas de confitería), y gozaba de gran reconocimiento por parte de los consumidores en un segmento medio-alto de este tipo de productos.

Río, por su parte, era una marca vinculada a los snacks y productos para el desayuno. Estas incorporaciones complementan perfectamente la gama de producto ofrecida por Arluy, manteniendo su política de apostar por un producto de calidad y con alto valor añadido.

En el año 2011 Arluy continúa su expansión en un mercado complementario como lo es el de los chocolates con la compra de la marca de chocolates Zahor (fundada en 1937) a la multinacional española Grupo Natra.

En 2012 la empresa necesita ampliar sus instalaciones y construye una nueva fábrica sobre una superficie de 35.000 m<sup>2</sup>, realizando una inversión cercana a los 13 millones de euros en su primera fase, y edificando 15.000 m<sup>2</sup> de naves para alojar nuevas líneas de producción.

La nueva planta fue inaugurada en Octubre de 2014, y en el bienio 2016-2017 hay previsto acometer inversiones por valor de 7 millones de euros para instalar una nueva línea de producción. También se van a acometer diversas mejoras para continuar con el plan estratégico de crecimiento constante de los últimos años.

A principios de 2016, Arluy firma un acuerdo de colaboración con el gigante de la alimentación Unilever, para la fabricación y distribución por toda España de la marca de galletas Flora, una marca reconocida por los consumidores tanto a nivel nacional como internacional y asociada al concepto de “galletas saludables”.



## 2.1 ESTRATEGIA

A continuación se describen las estrategias principales que Arluy ha llevado a cabo de manera exitosa durante los últimos años, reportándole una fuerte penetración en nuevos mercados así como un rápido incremento de su cuota de mercado.

### ➤ **Diferenciación:**

La principal estrategia que ha seguido Arluy desde su inauguración en 1988 ha sido la diferenciación, especializándose en unos tipos de productos concretos que la hagan diferente y valorada por los consumidores.

Esta diferenciación ha sido doble:

A) A través de su **imagen** con el lanzamiento de productos licenciados. Los productos licenciados son aquellos que se venden apoyándose en la marca o imagen de otro producto externo. En el caso de Arluy, la empresa ha adquirido las licencias de Los Simpson, Monstruos S.A., Mickey Mouse, Hello Kitty, Las Tortugas Ninja, Star Wars y otros muchos más, lo que ha generado que se asocie a primera vista una imagen muy conocida con la marca Arluy.

Estos productos licenciados llaman inmediatamente la atención del consumidor infantil y juvenil. De esta manera estos productos le otorgan a la marca mayor notoriedad respecto al resto de sus competidores y es mejor posicionada en los lineales de las salas de ventas. Todo ello se traduce en una mayor rotación del producto y por tanto un notable incremento de las ventas.

La diferenciación a través de productos licenciados se consigue de dos formas: emocional y funcional. En el aspecto emocional los niños tienden a escoger los productos que les despiertan mayor número de emociones, consiguiendo convertir el producto en algo más que un alimento.

Por otro lado está el aspecto funcional, que se refiere a cómo los productos licenciados van acompañados de algún pequeño regalo, lo que hace que el consumidor infantil tienda a escoger ese producto al resultar más atractivo y apetecible que el resto de la oferta.



B) Muy altos estándares de **calidad**. Arluy trabaja día a día para alcanzar los mayores estándares de calidad en todos sus productos. Este esfuerzo ha sido reconocido con la certificación de la normativa ISO 9001 durante el año 2003 y la posterior certificación en Gestión Medioambiental ISO 14001.

En 2010 se obtuvieron los certificados de seguridad alimentaria IFS Versión 5 y BRC Versión 5.

Arluy está asociada al Punto Verde desde agosto de 1997, ha introducido EAN CODE y DUN 14 en todos los productos, con posibilidad de UPC para el Mercado Estadounidense. Desde el año 2005 han introducido también el EAN CODE 128.

Además, las materias primas con las que se elaboran los productos son de primerísima calidad. Esto se debe a que los proveedores son considerados como una parte fundamental de la estructura de la organización, lo que genera un flujo constante de información entre ambas partes.

➤ **Respuesta:**

Esta estrategia se basa en el oportuno desarrollo del producto y la entrega a tiempo, así como la programación confiable y el desempeño flexible.

De acuerdo con Heizer y Renden (2009), la respuesta flexible se concibe como la habilidad para adaptarse a los cambios que ocurren en el mercado, donde las innovaciones en diseño y los volúmenes fluctúan sustancialmente.

El segundo aspecto de la respuesta es la confiabilidad de la programación, en consecuencia la ventaja competitiva generada a través de la respuesta confiable tiene valor para el consumidor final.

El tercer paso es la rapidez, en lo que se refiere a velocidad de diseño, producción y entrega.

Gracias a la innovación, la empresa está consiguiendo aumentar su capacidad productiva y ampliar su cartera de productos, de esta manera se vuelve más competitiva de cara al resto de competidores.

Debido a los rápidos y constantes cambios de la sociedad actual, la innovación es fundamental para la supervivencia de una empresa. Los mercados son muy dinámicos y altamente competitivos y las empresas no pueden bajar la guardia ni un momento porque un encasillamiento puede acarrearle una salida del mercado.

Arluy ha hecho de la innovación uno de sus pilares fundamentales, tanto en la creación de nuevos productos como en la tecnología para fabricarlos.

**Innovación en tecnología:** a principios de 2012 Arluy inicia la construcción de una nueva planta productiva la cual fue inaugurada a finales de 2014. Esta nueva planta ha supuesto una inversión de 13 millones de euros y ha sido equipada con 4 líneas de producción con la última tecnología existente en el mercado.

Estas nuevas líneas de producción permiten mayor flexibilidad productiva, acortar los tiempos de puesta en marcha de la línea al cambiar el tipo de producto, son mucho más versátiles y permiten elaborar productos más complejos y sofisticados. Estos cambios han permitido a la empresa fabricar en las nuevas instalaciones algunas gamas de productos que hasta ahora estaba fabricando fuera de la región, duplicando la producción previa a la nueva planta hasta alcanzar las 25.000 toneladas/anuales.

A comienzos de 2016 inicia otro proyecto de inversión para la instalación de una nueva línea de producción para dar cabida a nuevos tipos de galletas, fruto de los desarrollos de su departamento de I+D. Con esta 5ª línea la capacidad productiva ha pasado de 25.000 a 35.000 toneladas anuales.

**Innovación en productos:** la empresa se esfuerza por sacar nuevos productos al mercado todos los años. Su departamento de I+D desarrolla y lanza de 3 a 5 nuevos tipos de galletas por año. Esto no sería posible sin un departamento propio de I+D que testa continuamente la evolución de los gustos de los consumidores, sus hábitos de compra, modas o tendencias y la incorporación de nuevas materias primas. Este departamento se encarga también de diseñar nuevos formatos y envases así como el packaging para la exposición de los productos en los lineales de venta.

Antes de ser lanzados al mercado, los nuevos productos son degustados por diferentes colectivos de niños y madres, ya que ellos van a ser sus principales clientes. En función del grado de satisfacción generado por el nuevo producto y de las opiniones de los “catadores” la empresa se planteará la viabilidad o no de un nuevo lanzamiento.

## 2.2 MARCAS QUE COMERCIALIZA

- **Arluy:** está dedicada a productos saludables y divertidos dirigidos a los niños y adolescentes. Arluy es líder en la utilización de productos licenciados gracias a contratos con empresas como Disney, Snaryo o Fox. Estas galletas están especializadas en el desayuno infantil y en la merienda.
  - Desayuno: Minis, Tostada y Chocoteen.
  - Merienda: Megachok-pocket, Megachok chocolate, Megachok sándwich, Megachok relleno chocolate, Megachok vainilla, Principito, Arthur, Chispas 37 y Diverchok.
  
- **Reglero:** se especializa en productos artesanales de calidad premium dirigidos a un público adulto.  
Entre sus productos están los Nevaditos, Pastas Artesanas, Colombianos, Mayuca y Cookies Rellenas.
  
- **Rio:** esta otra marca se dedicada a los aperitivos saludables para toda la familia como salados/snacks y galletas tradicionales.
  - Salados/Snacks: Fiesta y Sticks.
  - Tradicional: Petit y Girasol.

- **Zahor:** es una marca referente en el mercado y sus productos también son para toda la familia. Comercializa bombones y tabletas de chocolate.
- **Flora:** galletas y tostadas de fruta y fibra. Marca líder en galletas y productos de desayuno altos en fibra y bajos en calorías.



## 2.3 CLIENTES NACIONALES

Entre sus principales clientes destacan grandes cadenas de supermercados con gran penetración en nuestro país, como son: El Corte Inglés, Carrefour, Eroski, Día... y en muchos pequeños comercios independientes o pertenecientes a grupos de compras o cooperativas.

Actualmente está en negociaciones con nuevos clientes como puede ser Mercadona.



(Figura 1- Fuente: [www.arluy.com](http://www.arluy.com) - Cartera de clientes de Arluy S.L.)

## 2.4 EXPORTACIONES:

Las exportaciones de Arluy representaron en el año 2015 el 25% de su facturación, es decir unos 10 millones de euros. Su objetivo es incrementarlas hasta el 35 % en unos años gracias a nuevos planes de expansión.

Arluy exporta sus productos a más de 70 países, siendo Portugal, China, Japón, Italia, Suiza, Cuba y Rusia sus mercados más importantes.



(Figura 2 – Fuente: [www.arluy.com](http://www.arluy.com) – Mapa de exportaciones de Arluy S.L.)

## 2.5 RECONOCIMIENTOS:

### Año 2003.

- **Premio a la Internacionalización de Empresa**, otorgado por la Cámara de Comercio de La Rioja.

### Año 2008.

- **Premio a la Empresa Familiar**, otorgado por la Asociación Riojana de la Empresa Familiar (AREF). Este premio fue otorgado por la trayectoria profesional de la empresa que empezó con Marbú y actualmente se encuentra en la tercera generación.
- **Premio Dato de Oro**, por el proyecto solidario donde los ingredientes provienen del comercio justo.

Año 2012.

- **Homey Awards Mejor Licenciador Fox del Mundo**, estos galardones son otorgados por Fox Consumer Products (20th Century Fox), donde se premian las mejores acciones realizadas en todo el mundo a través de sus marcas como por ejemplo: Los Simpsons, Ice Age, Futurama.

Año 2013.

- **Premio Emprendedor Ernst & Young**, en esta ocasión la multinacional Ernst & Young, reconoció la labor de Arluy.S.L como generador de riqueza y empleo para el país.

Año 2014.

- **Premio Mercurio Ejecutivo 2014 y Premio Mercurio Marketing 2014**, entregados por el Club de Marketing de la Rioja.
- **Premio Crédito y Caución PYME del Año a la Internacionalización**, este reconocimiento fue entregado a las empresas españolas que están apostando por abrir nuevos mercados y desarrollando su actividad con éxito.

### **3. ANÁLISIS**

En los siguientes apartados se realiza un análisis de la empresa. En este análisis se estudiarán la situación económica y financiera de la empresa y la situación de la empresa en el mercado nacional. También se analizará la cadena de valor tanto en la fase industrial como en la de expedición y distribución. Se realiza un estudio del entorno de Estados Unidos, tanto del entorno general como del específico, un análisis de las fuerzas de Porter y por último un análisis DAFO.

#### **3.1 SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

Según Kalantaridis (2004), uno de los primeros obstáculos a la hora de internacionalizar una PYME es la falta de recursos financieros, por eso en este apartado se realiza un análisis de la situación económica y financiera de Arluy.

Los ingresos de explotación de los últimos años han estado en constante crecimiento, esto se debe en gran medida a la evolución de las exportaciones, que se situaron en el año 2015 en el 25% de la facturación, lo que rondaría los 10 millones de euros.

También se puede observar que con los años la tasa de endeudamiento de Arluy ha ido disminuyendo, pero aun así sigue siendo excesivamente alta. Esto se debe fundamentalmente a las inversiones llevadas a cabo en los últimos años, como la construcción de una nueva planta de producción y la adquisición de Reglero, Río y Zahor. Por otra parte, el ratio de liquidez está por encima de 1, lo que significa que sus activos corrientes son superiores a los pasivos corrientes, por lo que podrá hacer frente a sus deudas a corto plazo, aunque es posible que la empresa pase por algún momento de escasa liquidez.

Cuentas No Consolidadas	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	41.654.579	38.829.427	37.566.426
Result. Ordinarios antes Impuestos	2.353.390	1.724.910	1.516.188
Resultado del Ejercicio	1.860.723	1.415.859	1.138.198
Total Activo	34.563.479	34.312.087	32.314.459
Fondos propios	12.400.259	10.557.590	9.160.883
Rentabilidad económica (%)	6,81	5,03	4,69
Rentabilidad financiera (%)	18,98	16,34	16,55
Liquidez general	1,09	1,03	1,07
Endeudamiento (%)	64,12	69,23	71,65

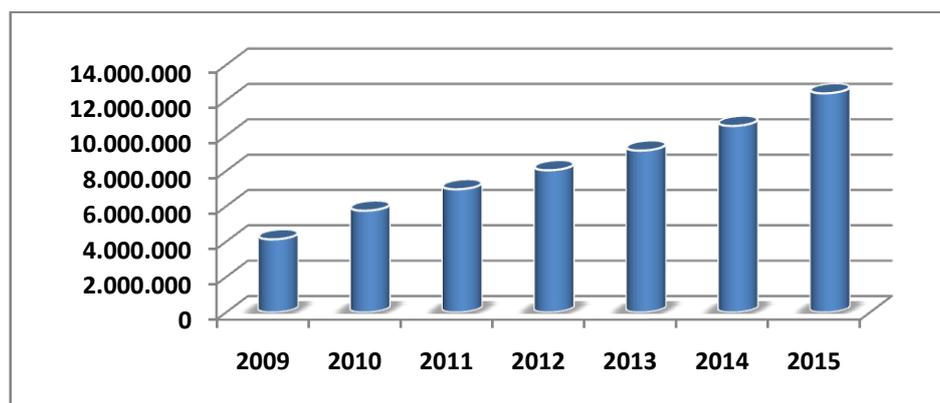
(Figura 3 – Fuente: SABI – Cuentas no consolidadas de Arluy S.L. Años 2015/2014/2013)

Arluy S.L. posee unos 12 millones de euros en reservas, el problema es que su pasivo líquido se sitúa casi en 17 millones, de los cuales 11 son por parte de acreedores comerciales.

En lo que respecta a las deudas a largo plazo en 2013 se situaban sobre los 7,5 millones de euros, pero actualmente estas se han reducido rondando los 5 millones.

En resumidas cuentas, la posibilidad de obtener financiación bancaria ha contribuido a facilitar el rápido crecimiento de la empresa, lo que le ha permitido adquirir nuevas marcas en los últimos años e invertir en maquinaria e instalaciones de última tecnología.

Por este motivo el apalancamiento<sup>(1)</sup> de Arluy S.L. en los años 2012-2013 estaba en el 90% pero actualmente se ha reducido hasta el 49%.



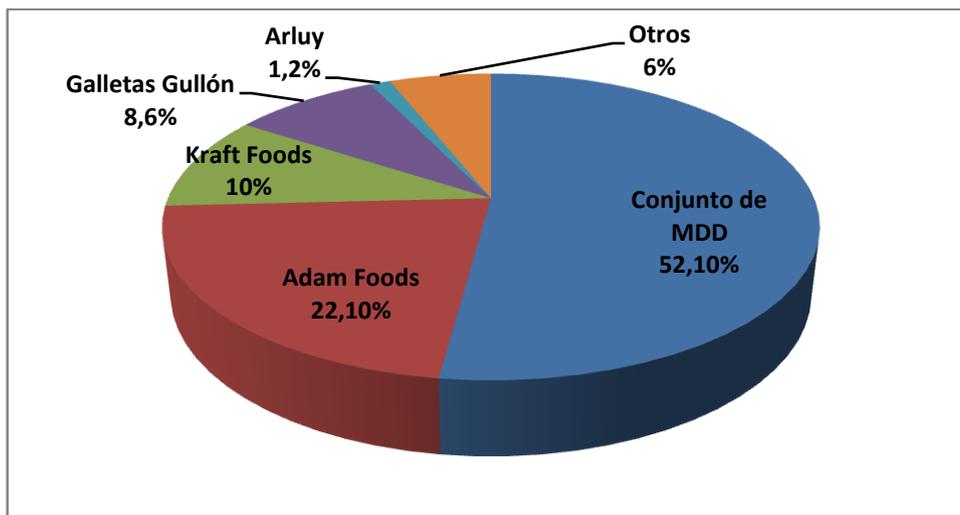
(Figura 4 – Fuente: SABI-Elaboración propia – Evolución de fondos propios Arluy S.L. de 2009 al 2015)

(1) El **apalancamiento** financiero consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera.

### 3.2 ANÁLISIS NACIONAL EN EL MERCADO

Pese a la crisis del año 2008, en el año 2015 los ingresos de explotación de Arluy S.L. se han doblado, pasando a ser de 20,8 a 41,6 millones de euros.

El factor salud es crucial en la población por eso el desarrollo de productos más saludables y la incorporación de nuevos ingredientes hace que la evolución de Arluy junto con la de otras empresas galleteras siga al alza.



(Figura 5 – Fuente elaboración propia – Cuota de mercado nacional en relación al volumen de ventas 2016- Revista Aral)

Encabezando el ranking están las MDD<sup>(2)</sup> con más de la mitad del volumen de ventas nacionales en el sector galletero, estas acumulan unos 103,1 millones de kilos.

En segundo lugar, se encuentra Adam Foods con un 22,10%, la cual comercializa marcas como Tosta Rica, Chiquilín, Campurrianas y Marbú Dorada.

En tercer lugar, está la empresa estadounidense Kraft Foods o actualmente conocida como Mondelez Internacional con un 10% de la cuota. Esta empresa comercializa galletas como Chips Ahoy y Oreo.

En cuarto lugar se encuentra Galletas Gullón con un 8,6% de cuota de mercado.

En quinto lugar podemos observar a Arluy S.L. con una cuota de mercado del 1,25% (2,4 millones de kilos).

(2) **MDD (Marca de Distribuidor)** se denomina a aquellos productos que las grandes cadenas de supermercados venden bajo marca propia.

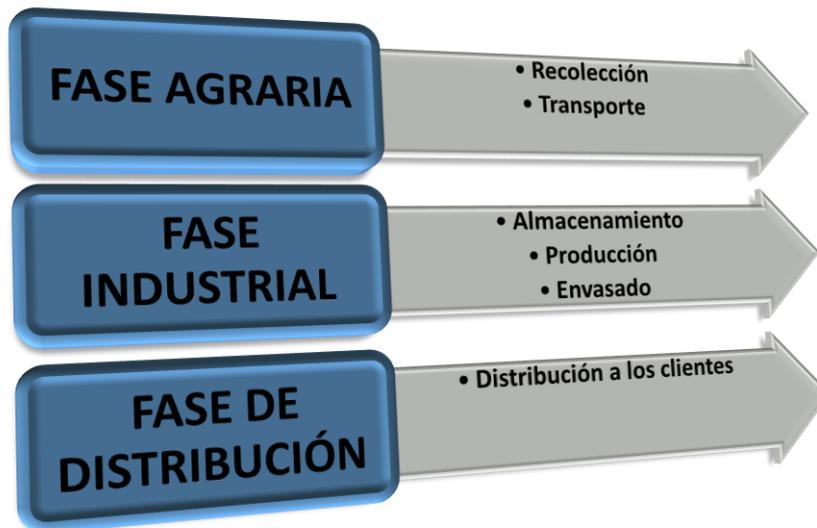
El 6% restante del mercado nacional (11,9 millones de kilos) se divide entre el resto de fabricantes.



(Figura 6- Fuente: [www.elespañol.com](http://www.elespañol.com) – Evolución cuota de mercado de las MDD en el total de las ventas de los supermercados)

El gráfico de la figura 6 muestra la evolución de la cuota de mercado de las marcas blancas en los últimos 14 años. Debemos tener en cuenta que este gráfico es en base a la totalidad de los productos que se venden en los supermercados, en cambio el de la figura 5 se refiere a la categoría de galletas para el desayuno.

## 3.2 CADENA DE VALOR



(Figura 7 – Fuente: elaboración propia – Mapa de la cadena de valor de la empresa)

Arluy S.L. omite la fase agraria ya que compra las materias primas directamente a sus proveedores.

### ➤ **Fase Industrial:**

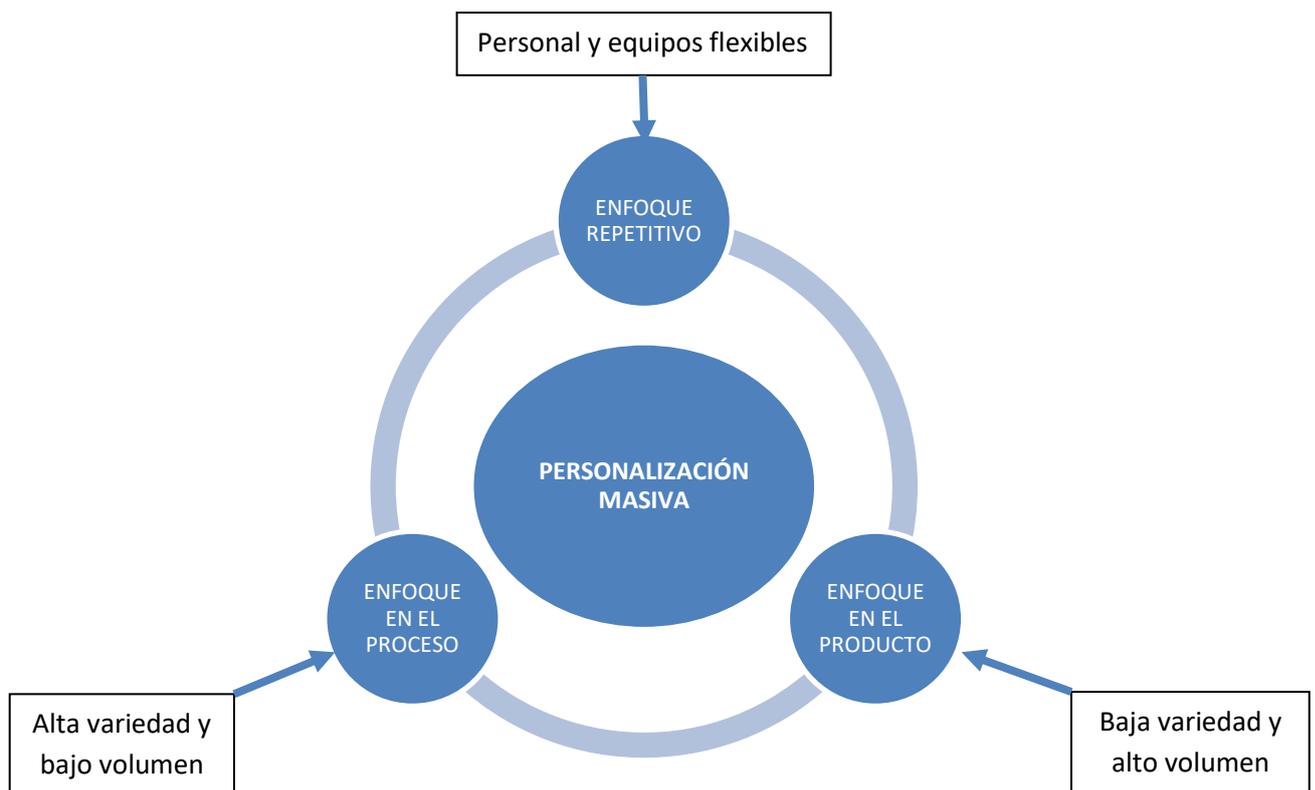
La fase productiva de la fábrica de Arluy, situada en Arrúbal (La Rioja), se puede identificar como un proceso de personalización masiva, siendo las características principales de este proceso el alto volumen de producción y la alta variedad de productos.

De acuerdo con Heizer y Renden (2009), a través de este proceso se consigue una producción rápida y variada a un coste reducido. Antiguamente la variedad de productos nos la proporcionaba el proceso de enfoque en el producto, pero con los avances tecnológicos en maquinaria de los últimos años, han permitido combinar los altos volúmenes de producción con la variedad de productos.

La personalización masiva sugiere un sistema BTO (Build to Order), que significa “fabricación sobre pedido”, por lo que Arluy cuando recibe notificaciones por parte de sus clientes de que las existencias de los productos se están agotando y realizan un nuevo pedido, es en ese momento cuando Arluy se pone en marcha con ese pedido, de esta manera evita producir sobre pronósticos y correr riesgos.

A la hora de fabricar sobre productos la empresa se enfrenta a diversos riesgos:

- El diseño de producto debe ser imaginativo y rápido.
- El diseño del proceso tiene que ser rápido, flexible y capaz de responder a contratiempos.
- La administración de los inventarios requiere un control estricto.



(Figura 8 – Fuente: Heizer y Render (2009) – Requerimientos para lograr la personalización masiva)

A todo esto, debemos añadirle la facilidad de comunicación con los proveedores debido a la buena relación que Arluy mantiene con ellos, considerándolos parte de la estructura organizativa. Esta buena relación con los proveedores facilita un flujo de información constante entre ambos, flexibilidad a la hora de modificar pedidos, posibles descuentos en las materias primas y rápida respuesta de entrega.

➤ **Fase de expedición y distribución:**

Tras la fase de producción todos los productos ya empaquetados se llevan a un almacén regulador situado en unas instalaciones diferentes a la planta productiva y que no pertenecen a Arluy, sino a una plataforma logística. De este modo la empresa dedica toda su superficie a producción y la empresa de logística es la que soporta el almacenaje, expedición y distribución de todas las referencias fabricadas.

La forma de distribución dependerá del modo acordado cuando se realiza la venta del producto. Cuando se trabaja con grandes cadenas de distribución son los propios clientes los que se encargan del transporte, ya sea con su propia flota de camiones o subcontratándolo a través de empresas de transporte que les pueden ofrecer servicios de grupaje con diferentes proveedores.

Por otro lado en caso de que la empresa Arluy se haga cargo del transporte, la empresa propietaria de la plataforma logística es la que también realiza los trabajos de transporte ya sea a mediante camiones completos o por palets para pedidos más pequeños.

Actualmente la empresa que presta este servicio a Arluy es Eje Trans S.A., que está ubicada en el mismo polígono industrial donde Arluy tiene sus instalaciones. Cuando las expediciones se realizan mediante contenedores para la exportación esta empresa se encarga de realizar su carga y expedición. El transporte del contenedor al Puerto de Bilbao (es el que por proximidad utiliza Arluy normalmente) lo realiza la empresa consignataria que transporta el contenedor Bilbao-Logroño-Bilbao.

### 3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

A la hora de expandirse a nuevos mercados, debemos tener en cuenta diversos factores para poder reducir la incertidumbre y conocer las futuras amenazas a las que nos tendremos que enfrentar y las oportunidades que deberemos aprovechar. Para ello vamos a realizar un análisis del entorno general de EEUU y otro más específico del sector galletero de EEUU.

Antes de comenzar con el análisis, se debe comentar que desde España existen ayudas y subvenciones para incentivar a las empresas a la internacionalización. Por ejemplo desde el Gobierno de España en los últimos años se están llevando a cabo planes estratégicos para internacionalización de las PYMES y cuyo objetivo es mejorar la competitividad, la creación de empleo y la maximización de la contribución del sector exterior al crecimiento. En caso de introducirnos en el mercado estadounidense podríamos beneficiarnos de estas ayudas y subvenciones que reducirían los costes de la inversión.

Por otro lado, desde la Federación de Empresarios de la Rioja (FER) también se están llevando a cabo proyectos para ayudar y aconsejar a las empresas que van a internacionalizarse.

A continuación se exponen diversos entornos de Estados Unidos con los factores a tener en cuenta:

#### **ENTORNO GENERAL DE EEUU.**

##### **Factores Ecológicos:**

- Desmantelamiento de las leyes contra el cambio climático en EEUU: según [www.elibremercado.com](http://www.elibremercado.com) el actual presidente de los EEUU ha anunciado el comienzo de una nueva era de producción energética buscando el autoabastecimiento, de este modo ha derogado las leyes que implantó Obama. Ante estos hechos, muchos estadounidenses están en contra de las medidas de Donald Trump, por lo que Arluy, al poseer certificados que acreditan su buena conducta hacia el medio ambiente podría transmitir una imagen positiva hacia los consumidores. Oportunidad.

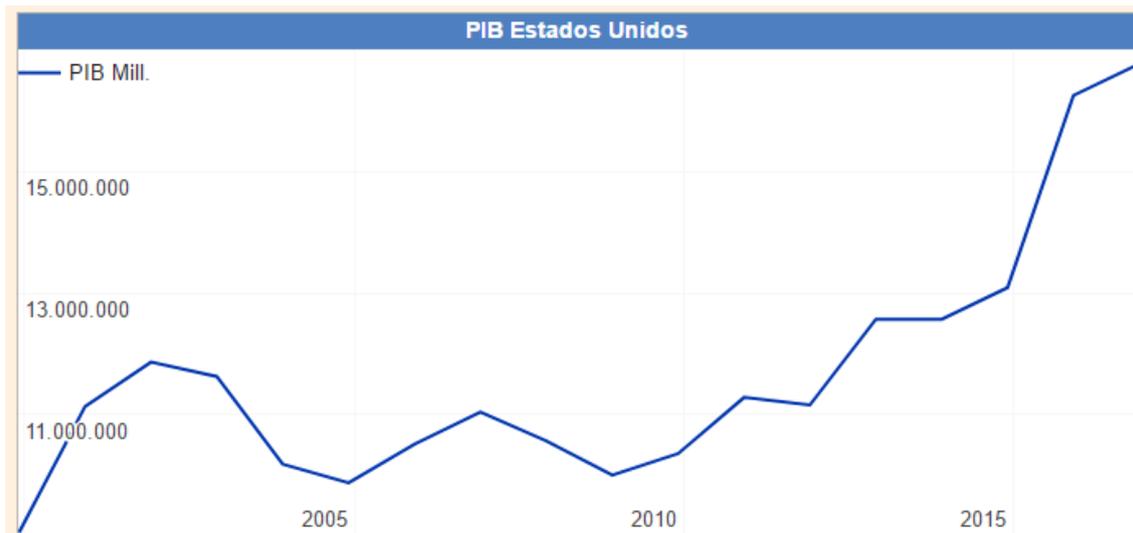
### Factores Económicos:

- Tipo de cambio: uno de los factores a tener en cuenta es el tipo de cambio EUR-USD. Actualmente la cotización es de 1€/1,12\$ (Mayo de 2017). Cuando se realicen ventas en Dólares y se desee pasar ese dinero a Euros, nos interesa que el Dólar se aprecie o lo que es lo mismo que el Euro se deprecie. Oportunidad/Amenaza



(Figura 9 – Fuente: [www.cambioeuro.es](http://www.cambioeuro.es) – Evolución tipo de cambio EUR/USD desde 2000-2018)

- Crecimiento económico: a pesar de que la economía de Estados Unidos es de las más importantes y potentes del mundo, fue el primer país en sufrir las consecuencias de la crisis financiera que comenzó en 2007. En los últimos años el país ha experimentado una mejoría económica al igual que los países Europeos y según [www.expansión.com](http://www.expansión.com) la variación interanual del PIB ha sido del 2%, situándose en el año 2016 en 16.775.770 millones de euros. Estos datos indican que la evolución de la economía es positiva y constante, lo que significa que actualmente Estado Unidos goza de de una buena situación económica en la que poder desarrollar actividades comerciales. Oportunidad.



(Figura 10- Fuente: [www.expansion.com](http://www.expansion.com) – Evolución del PIB en Estados Unidos).

### Factores Políticos:

- Política Estadounidense: tras la elección del actual presidente Donald Trump en las recientes elecciones, existe cierto riesgo en las exportaciones a EEUU debido a las políticas proteccionistas que anunció que llevaría a cabo si resultaba electo, por lo que las tasas de los aranceles se podrían incrementar y con ello aumentar nuestros gastos de exportación. De acuerdo con el ICEX<sup>(3)</sup> el arancel medio se encuentra en torno al 3.4% pero con las medidas proteccionistas podrían llegar a alcanzar el 5% según [www.bbc.com](http://www.bbc.com). Amenaza.

### Factores Demográficos:

- Imagen de marca-país: debemos aprovechar la procedencia del producto. Las galletas están fabricadas en España y esto se va a demostrar a través del etiquetado. Actualmente la marca “España” transmite calidad y confianza. Los extranjeros, especialmente los que han visitado el país, lo asocian con calidad: tanto de los productos como de la forma de vida de sus habitantes.

(3) **ICEX (España Exportación e Inversiones)** es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía.

España es un país que está de moda y tiene cada vez mejor imagen. Ambas cosas pueden ser aprovechadas de cara a las estrategias de Marketing en EEUU.

De acuerdo con Yasin (2007), Pappu (2006), Lin y Chen (2006), Laroche (2005) y Baker y Ballington (2002), para superar obstáculos las empresas pueden apoyar su estrategia de expansión internacional en factores como la imagen del país de origen. Oportunidad.

- Mercado hispano: la población hispana supone un 12% de la población total de Estados Unidos, esto puede proporcionarnos muchas facilidades, ya sea a la hora de la comunicación, entablar relaciones comerciales con cadenas de supermercados hispanas y atraer a un público que este más familiarizado con España. Oportunidad.
- Consumidores reacios a productos extranjeros: puede ocurrir que una pequeña parte de la población muestre oposición a consumir productos de procedencia extranjera. Este fenómeno se conoce como “etnocentrismo del consumidor” y autores como Evanschitzky (2008) y Watson y Wright (2000) han destacado que quizás este sea uno de los frenos a la internacionalización más difíciles de superar. Amenaza.

#### **Factores Legales:**

- Legislaciones de EEUU: para las personas del Arluy que queramos desplazar a EEUU para trabajar necesitaremos una Visa de Intercambio Comercial E1 ó Visado de Negocios B1. En este último caso (B1), por orden de Donald Trump se están endureciendo las regulaciones. Si la intención fuese la de instalarse allí permanentemente se necesitaría una “tarjeta verde” o greencard. Amenaza.
- Buy America: este término aglutina una serie de disposiciones proteccionistas que quedan recogidas en numerosos textos legales, cuyo objetivo es dar prioridad al producto americano frente al extranjero en las compras públicas. Amenaza.

## **ENTORNO ESPECÍFICO:**

### **Factores demográficos**

- Población infantil en EEUU: los principales consumidores de los productos de Arluy son los niños, de esta manera según [www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com) el 19,4% de la población tienen de 0-14 años, lo que hace un total de 62 millones. En una edad de 15-24 años se encuentra el 13,7%, con un total de 43 millones de personas. Con una previsión pesimista de que solo alrededor del 20% de las personas de 15-24 años consuman galletas de manera habitual, nos situaríamos en 8,6 millones de posibles consumidores. Si a esto le sumamos que entre los niños de 0-14 años consumen un 75% galletas de manera habitual alcanzaríamos los 46,5 millones lo que hace un total de 55 millones de potenciales consumidores. Oportunidad.

### **Factores legales:**

- Barreras de entrada hacia los nuevos competidores: Estados Unidos tiene unas políticas muy estrictas en cuanto a los productos que entran a su país, especialmente productos alimenticios. Para que una empresa pueda comercializar productos de alimentación en el país debe poseer certificados como British Retail Consortium (BRC)<sup>(4)</sup>, International Food Standard (IFS)<sup>(5)</sup> y el Food and Drug Administration (FDA)<sup>(6)</sup>, siendo todos ellos obligatorios. Actualmente la empresa Arluy posee todos estos certificados. Los nuevos competidores que deseen incorporarse al mercado de EEUU deben de obtener los certificados, de esta manera tendrán que enfrentarse a un mayor número de barreras de entrada y tendrán más dificultades a la hora de llevar a cabo implantación en este mercado, lo que se traduce como una oportunidad para Arluy. Oportunidad.

(4) **BRC (British Retail Consortium)** es una norma global específica para la seguridad de los productos agroalimentarios. El objetivo de la norma es garantizar la calidad y la seguridad de los productos alimentarios que se ofrecen a los consumidores.

(5) **IFS (International Food Standard)** es un sistema de seguridad alimentaria promovido por la asociación de distribuidores de Alemania, Francia e Italia.

(6) **FDA (Food and Drug Administration)** es la administración de productos farmacéuticos y alimenticios que obliga a que las empresas que exporten a EEUU se registren y entreguen una notificación previa a sus envíos.

### Factores tecnológicos:

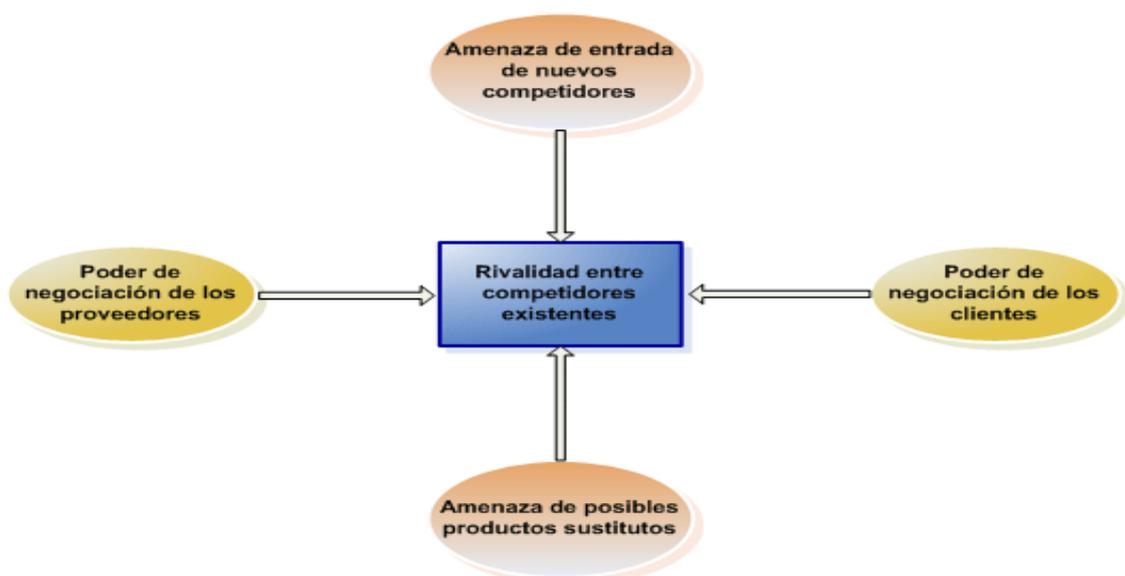
- Etiquetado de productos: según la normativa estadounidense para comercializar productos en materia de alimentación en el país deben cumplirse una serie de requisitos en los envases como información nutricional obligatoria, leyenda sobre contenido nutricional y leyendas relacionadas con la salud. De este modo las empresas deben modificar algunos aspectos del envase para ofrecer una información más detallada.

Amenaza.

## 3.4 ANÁLISIS DE PORTER

A continuación, se va a realizar un análisis de las cinco Fuerzas de Porter. El objetivo de este análisis es ver el nivel de competencia dentro de la industria de Estados Unidos, ver cómo de atractivo es el mercado en cuanto a oportunidades y rentabilidad, y posteriormente poder desarrollar una estrategia de negocio para asentarnos en el mercado.

Se van a analizar las cinco fuerzas, que son: entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de clientes y por último poder de negociación con proveedores.



(Figura 11- Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) – Modelo de competitividad de Porter)

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

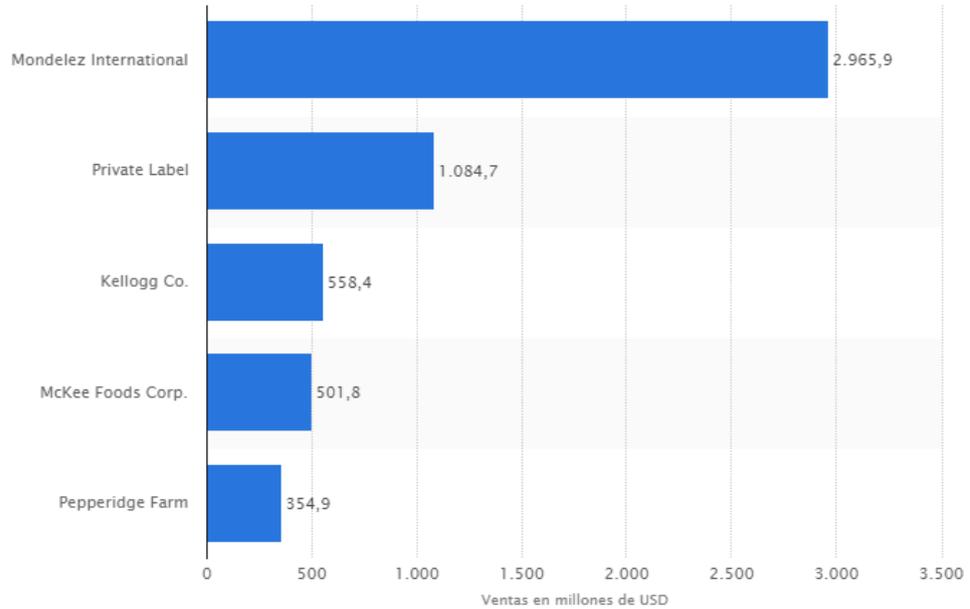
- Estrategia de la empresa: frente a la posible entrada de nuevos competidores, la empresa podrá diferenciarse entre otras cosas en la calidad de los productos y materias primas y los productos licenciados junto con la estrategia de respuesta.
- Mercado maduro: el mercado de Estados Unidos está muy concentrado y la supervivencia de los competidores dependerá del éxito de sus ventas después de los primeros periodos, con esto se asume que constantemente están entrando y saliendo competidores del mercado, donde solo permanecen los más fuertes.

La entrada de nuevos competidores no debe preocupar en exceso a Arluy, ya que el mercado de EEUU es maduro y los competidores que no logren sobrevivir acabarán saliendo del mercado. Para lograr la supervivencia de la marca en este nuevo mercado la empresa posee diferenciación frente a otras marcas, innovación en nuevos productos y estrategia de respuesta, además a esto debemos añadirle la marca España que podría servir de identificativo de calidad.

➤ **Rivalidad con los competidores existentes:**

- Número de competidores: el mercado galletero en EEUU es muy maduro por lo que hay un gran número de competidores y gran parte de las marcas que vemos en España provienen de Estado Unidos, por lo que hacerse un hueco en el mercado y hacer que la imagen de la empresa sea reconocible frente a los consumidores llevará tiempo.

A continuación, se puede observar un gráfico con el ranking de las principales empresas de galletas en EEUU clasificadas por sus ventas en millones de dólares:



(Figura 12 – Fuente: [www.estatista.es](http://www.estatista.es) – Ranking de las empresas de galletas en EEUU)

- Guerra de precios: los precios de los productos pueden perjudicar a Arluy debido a que en el mercado estadounidense los precios son más reducidos y los productos de menor calidad. Para diferenciarse de los proveedores locales Arluy entraría en el mercado estadounidense con productos de alta calidad y precios elevados, ya que en España la marca Arluy tiene un precio medio-alto y a este tenemos que añadirle los costes de exportación.

La rivalidad de los competidores es mucho más agresiva en Estados Unidos que en España, ya sea por el alto número de productores galleteros o por el gran surtido de productos que podemos encontrar en las estanterías de los supermercados. A esto le debemos añadir los bajos precios de algunos productos, contra los cuales no podremos competir ya que nuestros precios serán más elevados, pero también debemos pensar que el mercado estadounidense es mucho más amplio que el español por lo que el número de consumidores a los que se puede hacer llegar los productos también es mayor.

➤ **Amenaza de productos sustitutivos:**

- Coste de cambio de los consumidores: Estados Unidos es uno de los principales consumidores de galletas mundiales por lo que hay una enorme cantidad de productos diferentes. El coste de cambio dependerá de lo que busque el cliente, si el cliente busca el factor precio por encima del de calidad, Arluy tendría problemas, ya que sus productos son de más calidad acompañados de un precio más elevado en comparación con el de sus competidores.

➤ **Poder de negociación con proveedores:**

- Número de proveedores: la empresa Arluy necesita proveedores de diferentes materias primas, por ejemplo, harina, cacao, azúcar... Normalmente el poder de negociación lo posee la empresa, ya que ésta consume gran cantidad de recursos y necesita abastecerse continuamente. Pero, por ejemplo, con el proveedor de azúcar puesto que se trata de una empresa multinacional que provee de azúcar a otras muchas empresas a nivel nacional o internacional, la empresa no tiene ningún poder de negociación ya que nuestra cifra de compras respecto la empresa azucarera es apenas significativa en comparación a sus ventas globales.

➤ **Poder de negociación con los clientes:**

- Tamaño del mercado: a pesar del elevado número de competidores y productos que inundan el mercado, la cantidad de consumidores es enorme por lo que si conseguimos la aceptación de una pequeña parte de la población se traduciría en miles de ventas.
- Costes de cambio para el cliente: en este caso vamos a pensar en los supermercados a los que Arluy distribuye sus productos. El mercado de las galletas se trabaja con una margen bajo de beneficio, ya que las galletas son productos de rotación elevada. Existe la amenaza de que dichos supermercados decidiesen sustituir nuestra marca por una más barata.

- Poder de negociación de los clientes: Arluy y los grandes supermercados están constantemente negociando los márgenes y precios de venta de sus productos. Cuando la presión de las cadenas de supermercados para reducir los precios es elevada la empresa suele ceder a estas negociaciones siempre y cuando la empresa no incurra en pérdidas.

En el mercado de las galletas es normal que el poder de negociación de los clientes sea alto, ya que hay un gran número de productos sustitutivos y el coste de cambiar a otra marca de galletas no es excesivamente alto. Además en cuanto una de las partes no está contenta con la evolución de las ventas se pueden romper las negociaciones.

### **3.5 ANALISIS DAFO**

Después del análisis del entorno de EEUU tanto general como específico en el sector alimentario y del análisis de las 5 fuerzas, a continuación se presenta el análisis DAFO como un conjunto de todos los análisis realizados anteriormente.

#### **Fortalezas:**

- Procesos de producción, instalaciones y maquinaria de última tecnología.
- Continua investigación en I+D y creación de nuevos productos.
- Gran calidad de los productos.
- Disponibilidad de recursos económicos para hacer frente a imprevistos.
- Productos licenciados.
- Larga experiencia en sector galletero con más de tres generaciones en el negocio.
- Experiencia en mercados internacionales.
- Gran surtido de productos entre las diversas marcas de Arluy.
- Prestigio de la marca.

#### **Debilidades:**

- Actualmente se encuentra cerca del máximo de su capacidad productiva.
- Precios elevados.

**Oportunidades:**

- Arluy seguiría fiel en EEUU a su política de protección medioambiental, de esta manera la empresa puede desarrollar una imagen positiva hacia la población estadounidense que está en contra del desmantelamiento de las leyes contra el cambio climático por parte de Donald Trump.
- Tipo de cambio en caso de que el Dólar se aprecie frente al Euro. A la hora de realizar el tipo cambio de Dólares por Euros se recibirían más Euros.
- Alto porcentaje de población hispana.
- Gran número de potenciales clientes en EEUU, especialmente niños.
- Sello de fabricación español como referente de calidad.
- Barreras de entrada al resto de competidores ya que Arluy ya posee los certificados necesarios para comercializar en EEUU.
- Crecimiento económico positivo de EEUU.

**Amenazas:**

- Gran número de competidores en el sector galletero en EEUU.
- Tipo de cambio en caso de que el Dólar se deprecie frente al Euro. A la hora de realizar el tipo cambio de Dólares por Euros se recibirían menos Euros.
- Política proteccionista (Buy America) y endurecimiento de la regulación con la presidencia de Donald Trump.
- Fuerte regulación con los envases alimentarios estadounidenses.
- Consumidores reacios a productos extranjeros.

## **4. ESTRATEGIA COMERCIAL DE IMPLANTACIÓN EN ESTADOS UNIDOS**

Arluy es una empresa con una clara vocación exportadora ya que actualmente sus productos se encuentran presentes en más de 70 países y la exportación representa el 25% de sus ventas.

Las estrategias de comercialización que ha adoptado la empresa en cada país en los que está presente no han sido siempre las mismas, ya que están condicionadas por factores como son la proximidad o distancia del país destino, el tamaño del país, los sistemas de distribución locales o el grado de madurez del sector.

El mercado de Estados Unidos supone un reto muy importante para Arluy ya que dada su enorme extensión, el nº de habitantes (y por lo tanto de potenciales clientes) y su alta “renta per cápita”, supone un gran desafío a la vez que una enorme oportunidad de negocio.

El plan operativo de expansión en EEUU, que he desarrollado basándome en sus experiencias anteriores en mercados internacionales es el siguiente:

1. Puesta en marcha de una página web en inglés y en español, con los productos comercializados en el mercado de EEUU. (Importancia: media-baja).
2. Creación de una empresa filial en EEUU. (Importancia: media).
3. Participación en Ferias Alimentarias principalmente en la Costa Este. (Importancia: media).
4. Campañas de promoción al consumidor (Importancia: media).
5. Búsqueda y selección en cada estado de distribuidores especializados en la distribución alimentaria en grandes superficies (Importancia: alta).
6. Iniciar la implantación de los productos en la Costa Este, comenzando de sur a norte (Importancia: alta).
7. Establecimiento de una oficina comercial en Miami (Importancia: alta).

### ➤ **Página web.**

Actualmente la página web se encuentra disponible en inglés y español pero para conseguir que la página web en Estados Unidos esté totalmente operativa se deben llevar a cabo algunas acciones más:

- Optimizar la URL.
- Introducir en el catálogo de la página web únicamente los productos que se van a comercializar en EEUU.
- Asegurar en todo momento el correcto funcionamiento de la página.
- Realizar mejoras de accesibilidad al sitio web.
- Garantizar el crecimiento de la página a la vez que lo haga el mercado.

El departamento informático de Arluy se encargaría de la puesta en marcha de la página, por lo que los gastos serán mínimos ya que no se contrataría ningún profesional independiente.

Por último, Arluy es consciente de que la venta on-line está teniendo un crecimiento muy acelerado y que una parte de los productos alimentarios en España se compra a través de internet, pero por ahora no se contempla la posibilidad de la venta on-line. La página web es solo informativa y de contacto.

### ➤ **Creación de una filial en Estados Unidos.**

La creación de una filial en el país no se plantea con el objetivo de distribuir, comercializar y facturar directamente el producto al “retailer” americano, sino para controlar el “día a día” de la implantación comercial y más adelante gestionar la red comercial que en el futuro deba dar su apoyo a los distribuidores de cada estado.

Los planteamientos iniciales para la implantación de una filial en suelo americano son austeros y van a requerir una muy pequeña inversión inicial.

La sociedad limitada se llamaría Arluy USA LLC. Este tipo de sociedades ofrece las características de responsabilidad limitada de una corporación y las eficiencias fiscales y la flexibilidad operacional de una sociedad. Los gastos aproximados serían de 1500€, destinados a pagar asesoramiento y tasas.

➤ **Promoción en ferias.**

De acuerdo con Jesús Cambra y Rosario Vázquez (2010), la empresa Inés Rosales inició los primeros contactos internacionales mediante la presencia en ferias internacionales, lo que les permitió recabar información sobre cada mercado-país, analizar la percepción del producto y por último contactar con distribuidores

La presencia de Arluy en estas ferias será como representado de sus distribuidores y formando parte del Stand de estos, no a título personal ya que su estrategia comercial de implantación no pasa por ofertar directamente sus productos a la cadena de comercialización.

Algunas de las ferias en esta localización (Costa Este) son:

- Summer Fancy Food 2017 (Nueva York).
- Florida Restaurant & Lodging Show 2017 (Orlando).
- Americas Food and Beverage Show 2017 (Miami).
- International Restaurant & Foodservice Show (Nueva York).
- Sweets & Snacks Expo 2017 (Chicago).

➤ **Campañas de promoción al consumidor.**

La finalidad de las campañas de promoción será crear marca. Éstas se podrán desarrollar mediante la colaboración en eventos deportivos y sociales de carácter local destinados al público infantil-juvenil.

Algunos ejemplos serían:

- Patrocinio del algún evento deportivo de la zona, ya sean carreras , torneos de béisbol, fútbol, baloncesto y posteriormente entrega de muestras gratuitas.
- Patrocinio de eventos benéficos.
- Degustación de productos en los establecimientos de punto de venta al consumidor final.

➤ **Búsqueda y selección de distribuidores especializados en alimentación.**

De acuerdo con Jesús Cambra y Rosario Vázquez (2010) la empresa Inés Rosales buscaba “*distribuidores que avalaran el producto hacia los consumidores, cuidándolo y manteniendo su imagen*”. De este modo en ocasiones la empresa llegó a esperar hasta 5 años para encontrar al distribuidor adecuado.

Arluy, basándose en su experiencia en la comercialización de sus productos en mercados maduros, entiende que esta es la forma más rápida y segura de implantar la marca en un nuevo mercado. La alianza con un distribuidor local prestigiado e introducido en las grandes cadenas de distribución así como en los supermercados líderes en cada zona facilita mucho la incorporación de nuevos productos a los lineales.

Los distribuidores poseen la información de los productos más demandados por los consumidores y las grandes cadenas de venta, las posibles empresas competidoras con Arluy, los precios de compra por parte de los supermercados y una de las cosas más importantes: poseen los medios de transporte adecuados para hacer llegar los productos al destino final.

La logística empleada para la distribución de los productos de Arluy en el mercado americano es básica: puede representar el éxito o el fracaso de una implantación en un nuevo mercado.

➤ **Iniciar la implantación de productos en la Costa Este.**

La implantación comenzaría desde el Sur hacia el Norte de la Costa Este. Se comenzaría por Florida, continuando por Georgia, Carolina del Sur y del Norte, Virginia, Maryland, Delaware, Pensilvania, Nueva Jersey, Nueva York y Nueva Inglaterra para más adelante acometer el crecimiento por las grandes ciudades del país como Chicago y posteriormente continuar por la costa Oeste.



(Figura 13 - Fuente: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) – Mapa de Estados Unidos).

Los principales productos a comercializar en EEUU serían:

- Megachok Chocolate y Megachok Vainilla.
- Arthur Chocolate y Arthur Vainilla.
- Reglero Cookies de Fruta.
- Reglero Cookies Soft.
- Reglero Cookies Rellenas.
- Minis.
- B-Live Quinoa.
- B-Live Sugar Free.
- B-Live Sin Grasas.

Las galletas B-Live son una gama de galletas saludable que ha sido desarrollada recientemente y están especialmente orientadas al mercado de exportación, es decir, Arluy no las comercializa a nivel nacional, por eso no han sido incluidas en el apartado de marcas que comercializa la empresa. Estas galletas están teniendo bastante éxito en América del Sur, por lo que se ha decidido incorporarlas a los productos a comerciar en EEUU aprovechando la moda de vida saludable.

A continuación se desglosa una tabla con los productos, tamaños en gramos y precio unitario en euros:

<b>Producto</b>	<b>Tamaño (Gramos)</b>	<b>Precio Unitario (€) FOB-BILBAO</b>
Megachok Chocolate	500	0,67
Megachok Chocolate	210	0,40
Megachok Vainilla	500	0,67
Megachok Vainilla	210	0,40
Arthur Chocolate	250	0,45
Arthur Vainilla	250	0,45
Reglero Cookies Frutas	200	0,75
Reglero Cookies Soft	200	0,75
Reglero Cookies Rellenas	200	0,75
Minis	275	0,69
Minis	135	0,50
B-Live Quinoa	250	1,06
B-Live Quinoa	135	0,69
B-Live Sugar Free	250	1,06
B-Live Sugar Free	135	0,69
B-Live Sin Grasas	250	1,06
B-Live Sin Grasas	135	0,69

(Figura 14- Fuente: elaboración propia – tamaños y coste productos Arluy)

Los precios unitarios han sido calculados con FOB-Bilbao que es el que usa habitualmente la empresa Arluy. FOB es un Incoterm que significa “Free on Board”. En el FOB la responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del barco en el puerto de embarque convenido y el comprador se hace cargo de designar y reservar el transporte principal.

Los costes de transporte desde la fábrica de Arluy hasta el puerto de Bilbao son de 1100€ por contenedor, los cuales están repercutidos en el precio unitario de la tabla.

A continuación se adjunta una tabla con los diferentes contenedores disponible para el transporte por vía marítima:

	20'	40'	40' HC
Reefer	24 m <sup>3</sup>	55 m <sup>3</sup>	60 m <sup>3</sup>
Dry	29,5 m <sup>3</sup>	60 m <sup>3</sup>	70 m <sup>3</sup>

(Figura 15- Fuente: elaboración propia – Tipos y capacidad de los contenedores)

Como se puede observar, hay contenedores de 20 pies, 40 pies y 40 pies High Cube. Dentro de estas tres medidas, esta la opción Reefer y la Dry.

Reefer significa que el contenedor está equipado con un sistema de refrigeración. Al estar equipado con maquinaria para refrigerar y debido al aislante térmico de las paredes, el contenedor posee menos capacidad. La opción Reefer es la que recomienda Arluy a sus compradores, pues de esta manera hay más garantías de que el producto llegue en mejores condiciones, especialmente los productos que contienen chocolate en su composición.

Por último está la opción Dry, que significa seco. Esta opción carece de un sistema de refrigeración por lo que los productos del interior del contenedor estarán a temperatura ambiente.

A la hora de cargar los contenedores Arluy utiliza dos métodos según indicaciones del comprador. El primer método es la carga del contenedor a mano, lo que implica que la descarga también debe hacerse a mano. Este método es más laborioso pero permite aprovechar más el espacio, por lo que se suele recomendar a los compradores que deseen ahorrar costes.

El segundo método es mediante palets. Este sistema permite una carga y descarga mucho más rápida que el anterior pero no aprovecha tanto el espacio, puesto que los palets no pueden remontarse unos sobre otro ya que dañarían el producto.

### ➤ **Establecimiento de su Oficina Comercial en Miami.**

El establecimiento en Miami es un paso crucial para la internacionalización a EEUU de Arluy. Esta localización ha sido escogida como la mejor opción por diversos motivos:

- Según el censo de población, actualmente Miami ciudad cuenta con 417.640 habitantes y su área metropolitana engloba a más de 5,4 millones de personas, lo que la convierte en la séptima ciudad más grande de Estados Unidos.
- Es considerada una ciudad de gran relevancia en las finanzas, el comercio, los medios de comunicación, entretenimiento, artes y comercio internacional.
- El estado de Florida según el último censo poblacional cuenta con más de 19 millones de habitantes. Es un estado en el que conviven personas de 120 nacionalidades diferentes, por lo que es el escenario óptimo para testar cualquier tipo de producto que se quiera comercializar en EEUU ya que dada su estructura social, representa una diversidad asimilable al país en su conjunto.
- Miami es el puerto marítimo de entrada en EEUU para gran parte de los productos provenientes de Europa y del mundo gracias a ser unos de los puertos comerciales más activos de América tras la reciente apertura del las nuevas esclusas en el Canal de Panamá.
- Gran presencia de hispanoparlantes: el 65,05% de la población son hispanos o latinos de cualquier raza. Muchos de ellos provenientes de Cuba, con gran apego a “la madre patria” y predisposición positiva hacia las personas, productos y empresas provenientes de España.
- La lengua mayoritaria es el español, hablado por el 59,2% de la población, seguido del inglés, que lo habla el 32,1% de la población.
- En los últimos cinco años, la población hispana de Florida ha crecido un 15%, seis veces más que los blancos no hispanos, y casi el doble de rápido que los afroamericanos.
- Alto índice de natalidad y pirámide poblacional joven que garantiza muchos potenciales consumidores de los productos elaborados por Arluy. El 24,80% de la población del condado tiene menos de 18 años y otro 9,10% tiene entre 18 y 24 años.

La oficina comercial de Miami estaría atendida por una sola persona desplazada desde España y que formase parte del departamento de exportación. En el futuro según la evolución de las ventas, se valoraría la opción de incorporar más personal, pero que ya residiese en Miami.

Esta persona debe ser bilingüe (español-inglés), debe también conocer el mercado americano y poseer amplios conocimientos tanto del producto como de mercados internacionales y exportación. Estaría apoyado en su día a día por una secretaria con su puesto de trabajo en el departamento internacional de la propia fábrica en España.

Para desarrollar el trabajo administrativo se contempla el alquiler de una oficina de no más de 40 m<sup>2</sup> en la que tenga cabida un despacho y una sala de reuniones con un expositor de todos los productos que se quieren comercializar en EEUU.

Se valoraría la posibilidad de ubicarse en alguno de los muchos edificios de oficinas en alquiler que se encuentran en la zona financiera de Miami, ya que estas oficinas aunque resultan un poco más caras de alquiler, se encuentran equipadas con el mobiliario adecuado, por lo que no es necesario hacer ninguna inversión inicial.

El equipo informático necesario sería el básico: ordenador personal del representante de la empresa y una impresora multifunción con escáner y fax.

Será necesario adquirir un teléfono móvil en EEUU para su utilización diaria en el país, además del teléfono móvil español (de empresa) que ya poseería el futuro delegado comercial.

No se necesitaría ningún tipo de almacén ya que las muestras para las presentaciones y degustaciones serán enviadas puntualmente desde España al distribuidor.

Para sus desplazamientos, se realizaría renting de un vehículo de gama media y si el gasto imputable mensual no es asumible se contemplaría la opción de comprarlo.

Para el alojamiento del delegado comercial de Arluy en Miami y dado que su estancia va a ser continuada por largos periodos de tiempo la opción más razonable es el alquiler por meses de un apartamento amueblado.

Más adelante, a medida que el mercado se vaya consolidando y ampliando la cartera de clientes y el área de cobertura habrá que ampliar estas instalaciones iniciales y a lo mejor replicarlas en otros estados.

A continuación se hace un desglose de los posibles gastos en los que se puede incurrir:

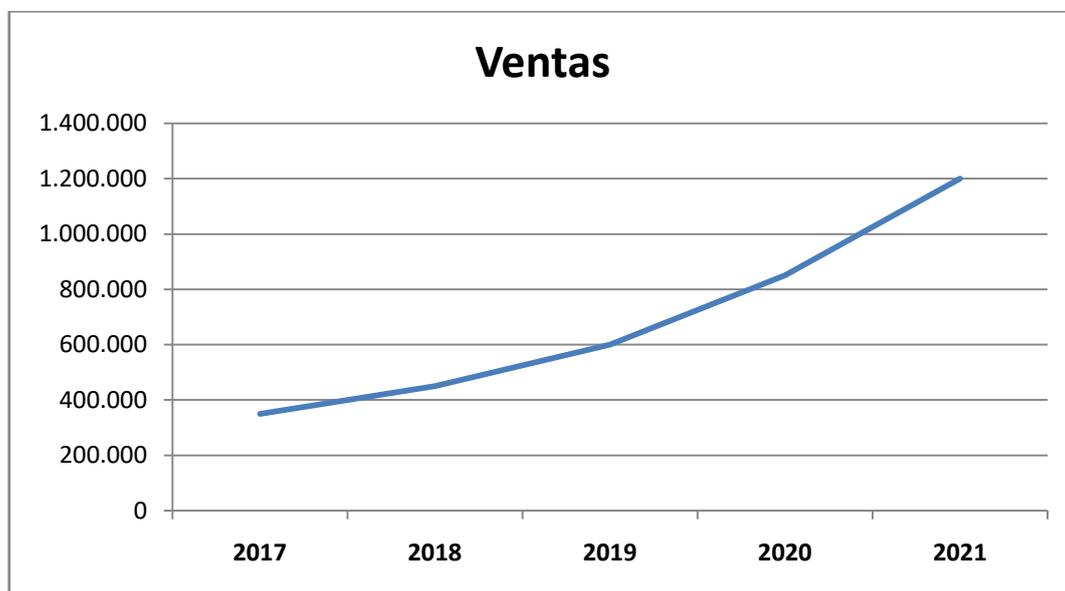
- Sueldo del comercial: 2300€ mensuales. (27.600€ anuales.) el sueldo se incrementará un 1% cada año.
- Coste visado E2 del comercial y costes de gestión: 5000€. (Este visado sería para 5 años.)
- Alquiler de residencia: 1.200€ mensuales. (14.400 € anuales). El alquiler tendrá un incremento anual del 1,2%.
- Alquiler oficina: 430€ mensuales. (5.160€ anuales). Con incremento del 1,2% anual.
- Renting coche gama media: 800€ mensuales (9.600€ anuales), durante 36 meses con un valor de rescate (opcional) de 6.000€ en el mes 37.
- Combustible vehículo: 2.400€ anuales.
- Mantenimiento y seguro del vehículo: durante los 3 primeros años la empresa de renting se encargaría del mantenimiento y seguro del vehículo. Los dos años restantes, los gastos de mantenimiento y seguro del mismo serían de 1.000€ anuales y correría a nuestra cuenta.
- Material informático y equipo de trabajo: 2.600€. Cada dos años se renovaría el material obsoleto, y supondría un gasto de 400€.
- Consumibles de la oficina: 300€ anuales.
- Gastos de representación: 1.200€ anuales con un incremento del 15% anual a medida que aumenten las ventas.

Se puede contemplar la opción de la compra de un coche, si los gastos mensuales de renting del vehículo fuesen demasiado altos.

- Compra de un coche: 24.000€ (incluidos gastos de matriculación y gastos de concesionario). En caso de compra del vehículo, los gastos de mantenimiento y seguro serán de 1.000€ anuales.

➤ **Evolución de ventas.**

A continuación, en la figura 16 se puede observar la evolución prevista de ventas en Estados Unidos.



(Figura 16- Fuente: elaboración propia – Previsión ventas Arluy en EEUU)

En 2017 se estiman unas ventas de 350.000€, que serían algo más de 29.000€ mensuales. Posteriormente se contempla un incremento de 100.000€ anuales en 2018, hasta llegar a 450.000€ de ventas. En el año 2019 se estiman 600.000€ de ventas. En el año 2020 el incremento respecto al año anterior es de 250.000€, por lo que nos situaríamos en 850.000€. Por último en el año 2021 se estiman unas ventas de 1.2 millones de euros.

Un dato orientativo sería que el importe medio de un contenedor de 40 pies está entre 22.000€ y 28.000€, por lo que para alcanzar las previsiones en el primer año deberían venderse 14 contenedores (poco más de un contenedor al mes).

➤ **Plan económico.**

El plan económico desarrollado es desde 2017 hasta el año 2021. Se contemplan 5 años ya que es un plazo adecuado para implantar, asentar y evaluar una estrategia comercial contrastable. Se han realizado dos tablas, (figura 17 y 18) cada una de ellas con un escenario diferente donde sin embargo el cambio en los resultado acumulados es mínimo. En el primer escenario (opción 1) se ha realizado el plan económico contando con el renting del coche durante 36 meses con opción de compra en el mes 37, y en cambio en el segundo escenario (opción 2) se ha contemplado la adquisición de un vehículo.

- **Año 2017:** se estiman unas pérdidas de 17.760€ en el escenario de renting del vehículo. En el escenario de adquisición del coche se estiman alrededor de 33.000€ de perdidas. Es normal incurrir en perdidas ya que acabamos de asentarnos en el mercado y el primer año la inversión va a ser mayor que en años posteriores
- **Año 2018:** se estima un incremento de 100.000€ en las ventas. De momento no se contemplaría la contratación de más personal. El resultado anual estaría en torno a los 4.987€ y 11.437€ dependiendo de cada escenario.
- **Año 2019:** se experimentaría un incremento de 150.000€ en las ventas, situándose en 600.000€. El Cash Flow en esta fecha sería de 19.894€ en la opción 1 y 26.334€ en la opción 2.
- **Año 2020:** este cuarto año y dado que nuestra área de comercialización va a ser más extensa, se contrataría una segunda persona lo que generaría un incremento de las ventas de 250.000€ llegando a los 850.000€. Los gastos de personal se duplicarían. Los gastos de alquiler seguirían siendo los mismos ya que el nuevo empleado poseería residencia en Miami. En el escenario de renting del vehículo se ejecutaría la opción de compra por 6.000€. el Cash Flow sería de 27.997€ y 32.497€.
- **Año 2021:** en este último año las ventas previstas ascienden a 1.200.000€. tanto en el escenario de renting del vehículo como en el de compra, el Cash Flow sería de 64.383€

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas	350.000	450.000	600.000	850.000	1.200.000
Aprovisionamientos	298.000	382.000	511.000	724.000	1.030.000
Gastos constitución sociedad	1.500				
Gastos Visado	5.000				
Material informático	2.600		400		400
Consumibles oficina	300	300	300	300	300
Alquileres	19.560	19.795	20.032	20.273	20.516
Renting vehículo	9.600	9.600	9.600	6.000	
Combustible vehículo	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Mantenimiento y seguro del vehículo				1.000	1.000
Gastos de representación	1.200	1.380	1.587	1.825	2.099
Salarios del personal	27.600	27.876	28.155	56.873	57.441
Resultado antes de impuestos	-17.760	6.649	26.526	37.330	85.844
Impuestos (0,25)	0	1.662	6.631	9.332	21.461
Cash Flow	-17.760	4.987	19.894	27.997	64.383

(Figura 17 – Fuente: elaboración propia – estimaciones Cash Flow anual (€) de Arluy en EEUU, con renting de vehículo)

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas	350.000	450.000	600.000	850.000	1.200.000
Aprovisionamientos	298.000	382.000	511.000	724.000	1.030.000
Gastos constitución sociedad	1.500				
Gastos Visado	5.000				
Material informático	2.600		400		400
Consumibles oficina	300	300	300	300	300
Alquileres	19.560	19.795	20.032	20.273	20.516
Compra de coche	24.000				
Combustible vehículo	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Mantenimiento y seguro del vehículo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos de representación	1.200	1.380	1.587	1.825	2.099
Salarios del personal	27.600	27.876	28.155	56.873	57.441
Resultado antes de impuestos	-33.160	15.249	35.126	43.330	85.844
Impuestos (0,25)	0	3.812	8.781	10.832	21.461
Cash Flow	-33.160	11.437	26.344	32.497	64.383

(Figura 18 – Fuente: elaboración propia – estimaciones Cash Flow anual (€) de Arluy en EEUU, con compra de vehículo)

## 5. CONCLUSIONES

La empresa galletera Arluy facturó en 2016 alrededor de 55 millones de euros, siendo el 25% de esta cifra proveniente de sus exportaciones en más de 70 países. El objetivo de la empresa es llegar a que el 35% de la facturación provenga de las exportaciones.

La estrategia que se propone en este trabajo de fin de grado está basada en la apertura a nuevos mercados y búsqueda de nuevos clientes. El mercado objetivo es Estados Unidos.

Estados Unidos ha sido seleccionado ya que es un mercado enorme y maduro, donde los productos de Arluy pueden encontrar buena cabida. El alto consumo de productos galleteros y gran población con un poder adquisitivo medio-alto hacen factible que el número potencial de posibles clientes sea muy elevado.

A la hora de asentarse en el mercado estadounidense se deben tener en cuenta algunos factores como la moneda (Dólar), la legislación alimentaria ya que es más compleja que la española, el gran número de competidores y la nueva política proteccionista con la presidencia de Donald Trump.

Arluy cuenta con gran experiencia en mercados internacionales y sabe como desenvolverse en los diferentes escenarios que plantee cada país. Las estrategias a seguir en Estados Unidos son la de centrarse al principio en el mercado hispano utilizando los productos licenciados que posee la marca y aprovechar el sello español como referente de calidad.

Dentro de Estados Unidos, Arluy se implantaría en Miami, en el estado de Florida. Esta ubicación ha sido elegida por diversos factores, pero principalmente porque es el cuarto estado más poblado del país, la mayor parte de su población es hispana y que Miami es el puerto marítimo de entrada a EEUU.

La evolución en el país americano se desarrollaría de la siguiente manera:

- Expansión a lo largo de la Costa Este.
- Promoción a través de campañas y ferias de muestras.
- Apoyo a través de una página web adaptada a Estados Unidos.
- Creación de una filial.
- Búsqueda y selección de distribuidores especializados en alimentación.

Actualmente Arluy goza de una situación económica y financiera estable, que año tras año va mejorando, por lo que las comedidas inversiones previstas para esta implantación en un nuevo mercado así como las ligeras pérdidas en el primer año hacen que el desembolso económico no suponga un freno en el desarrollo del proyecto ni produzca ningún tipo de quebranto en la cuenta de resultados de Arluy.

Los resultados previstos, basándose en cifras de ventas, prevén pérdidas solamente en el primer año. Poco a poco se iría alcanzando el punto muerto y a partir de ese momento la empresa empezaría a generar beneficios hasta que en el año 2021 el Cash Flow se situaría en torno a 65.000€ en ambos escenarios.

En vista de los datos expuestos considero que el mercado americano puede resultar sumamente atractivo para Arluy y con un enorme potencial de crecimiento. La decisión de acometer este nuevo plan de expansión hacia el mercado de Estados Unidos sería totalmente acertada.

## 6. BIBLIOGRAFIA

### ➤ **Asignaturas consultadas.**

FUENTELESAZ, L / BERNAD, C / GARRIDO, E / ASUNCIÓN, M<sup>a</sup> (2016) “Apuntes de Dirección Estratégica” – Curso 2015/2016 – Universidad de Zaragoza.

FERRERUELA, S / PELEGRÍN, B / VARGAS, M / VICENTE, R “Apuntes de Dirección Financiera” – Curso 2015/2016 – Universidad de Zaragoza.

### ➤ **Libros consultados.**

HEIZER, J / RENDER, B (2009): “*Principios de Administración de Operaciones*”, Pearson.

### ➤ **Artículos consultados.**

CAMBRA, JESÚS / VÁZQUEZ, ROSARIO. (2010): “Inés Rosales. El reto de internacionalizar la actividad de una PYME es posible” – *Universia Business Review* – Pp. 62 – 76.

RIALP, ALEX / RIALP, JOSEP / KNIGHT, GARY A. (2009): “La vocación global de los nuevos modelos de pymes; El caso de las empresas Born Globals” – Pp.171–190.

KALANTARIDIS, C (2004): “Internationalization, Strategic Behaviour and the Small Firm: A Comparative Investigation” - *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, núm 3 - Pp. 245-262.

LEONIDOU, L (2004) “An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development” - *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, núm 3 - Pp. 79-302.

LIN, L / CHEN, C. (2006) “The Influence of the Country of origin Image, Product Knowledge and Product Involvement on Consumer Purchase Decisions: An Empirical Study of Insurance and Catering Services” - *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, núm. 5 -Pp. 248-265.

PAPPU, R / QUESTER, P / COOKSEY, R.(2006) “Consumer-based Brand Equity and Country of origin Relationships”- *European Journal of Marketing*, Vol. 40, núm. 5/6 - Pp. 696-717.

RASHEED, H. (2005) “Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment” - *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, núm. 1 - Pp. 41-54.

YASIN, N / NOOR, M / MOHAMAD, O (2007) “Does Image of Country of Origin Matter of Brand Equity?” - *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 16, núm. 1 - Pp. 38-48.

LAROCHE, M / PAPADOPOULOS, N / HESLOP, L / MOURALI, M. (2005) “The Influence of Country Image Structure on Consumer Evaluations of Foreign Products” - *International Marketing Review*, Vol. 22, núm. 1 - Pp. 96-115.

#### ➤ **Webgrafía.**

- "Arluy." ARLUY. Leitmotiv Media S.L., n.d. Web. Marzo 2017. <<http://www.arluy.com/>>.

- "Productos Licenciados Hacen Más Rentable El Negocio." Sweet Press. Edición Impresa De Noticias Al Detalle. núm. 48., 30 enero. 2013. Web. Marzo 2017. <<http://www.sweetpress.com/productos-licenciados-hacen-mas-rentable-el-negocio/>>.

- "Sociedad De Responsabilidad Limitada (LLC) | The U.S. Small Business Administration."SBA - U.S. Small Business Administration. U.S. Small Business Administration, n.d. Web. Marzo 2017. <<https://es.sba.gov/contenido/sociedad-de-responsabilidad-limitada-llc>>.

- "Transporte Marítimo En Contenedor Reefer." TIBA España. Transitarios Y Agentes De Aduanas En España. Web. Marzo 2017. <<http://www.tibagroup.com/es/transporte-maritimo-contenedor-reefer>>

- ALCUBILLA, P. "Arluy Hace Su Entrada En El Segmento Saludable Con ‘B-Live’."Alimarket. Alimarket.es.Web. Marzo 2017. <<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/235722/arluy-hace-su-entrada-en-el-segmento-saludable-con--b-live->>.

- "Ceniceros Ha Visitado La Empresa De Galletas Arluy, Que Prevé Invertir Más De 6 Millones De Euros En Una Nueva Línea De Producción." Larioja.org | El Gobierno De La Rioja en Internet. Larioja.org, 7 Oct. 2015. Web. Abril 2017. <<http://www.larioja.org/comunicacion/es/portavoz/ceniceros-visitado-empresa-galletas-arluy-preve-invertir-6->>.
- Revistaaral.com. "Arluy Invierte 12 Millones En Nuevas Instalaciones En La Rioja."Revistaaral.com. ARAL | Revista Del Gran Consumo, 4 Nov. 2014. Web. Abril 2017. <[http://www.revistaaral.com/es/notices/2014/11/arluy-invierte-12-millones-en-nuevas-instalaciones-en-la-rioja-73756.php#.WR6\\_PWjyhpg](http://www.revistaaral.com/es/notices/2014/11/arluy-invierte-12-millones-en-nuevas-instalaciones-en-la-rioja-73756.php#.WR6_PWjyhpg)>.
- "Trump Desmantela Las Leyes De Obama Contra El Cambio Climático." Libre Mercado. Libremercado.com, 29 Marzo.2017. Web. Abril 2017. <<http://www.libremercado.com/2017-03-28/trump-desmantela-las-leyes-de-obama-contra-el-cambio-climatico-1276595812/>>.
- CIA World Factbook. "Estados Unidos Perfil Población 2014." IndexMundi. CIA World Factbook. 2014.Web. Abril 2017. <[http://www.indexmundi.com/es/estados\\_unidos/poblacion\\_perfil.html](http://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/poblacion_perfil.html)>.
- "Ranking De Los Principales Comerciantes De Galletas En Los Estados Unidos En Enero De 2016, Según El Valor De Sus Ventas (en Millones De Dólares)." Statista | El Portal De Estadísticas. Statista, 2017. Web. Abril 2017. <<https://es.statista.com/estadisticas/599016/mercado-de-galletas-principales-empresas-en-estados-unidos/>>.
- ROMEU, B. "Cómo Exportar a Estados Unidos." Cómo Exportar a Estados Unidos. TIBA España, 2 Julio 2013. Web. Mayo 2017. <<http://www.tibagroup.com/es/exportar-estados-unidos>>.
- "Régimen De Comercio Exterior. Tramitación De Las Importaciones." ICEX | Ministerio De Economía, Industria Y Competitividad. Ices.es, 2014. Web. Mayo 2017. <<http://www.ices.es/ices/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=US>>.
- Ministerio De Empleo Y Seguridad Social. "Emprender Un Negocio En EE.UU." Ministerio De Empleo Y Seguridad Social: Requisitos Para Residir En EEUU. Ministerio De Empleo Y Seguridad Social., n.d. Web. Mayo 2017. <<http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/eeuu/trabajar/contenidos/Emprendernegocio.htm>>.
- "BRC Global Standard Para La Seguridad De Los Alimentos." DNV GL. DNV GL, 2015. Web. Mayo 2017. <<https://www.dnvgl.es/services/brc-global-standard-para-la-seguridad-de-los-alimentos-5148>>.

- "ICEX España Exportación E Inversiones." ICEX España Exportación E Inversiones. ICEX | Ministerio De Economía, Industria Y Competitividad., n.d. Web. Mayo 2017. <<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/presentacion-de-icex/index.html>>.
- "Normas IFS." AEC | Información Española Para La Calidad. AEC - IFS, n.d. Web. Mayo 2017. <<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/ifs>>.
- VELAYOS MORALES, V. "Apalancamiento Financiero." Economipedia. Economipedia | Haciendo Fácil La Economía, 2015. Web. Mayo 2017. <<http://economipedia.com/definiciones/apalancamiento-financiero.html>>.
- "Miami | Población." Miami · Población. Population.city, 2015. Web. 11 June 2017. <<http://poblacion.population.city/estados-unidos/miami/>>.
- County, Miami-Dade. "PORT MIAMI." PortMiami - Miami-Dade County. Miamidade.gov, n.d. Web. Abril 2017. <<http://www.miamidade.gov/portmiami/>>.
- LP, SeaRates. "Contenedores Marítimos: Dimensiones Externas E Internas." SeaRates. SeaRates LP, n.d. Web. Mayo 2017 <<https://www.searates.com/es/reference/equipment/>>.
- "Sabi - Cuentas Anuales." Sabi. ETEA Universidad Loyola Andalucía, n.d. Web. May 2017. <<https://sabi.bvdinfo.com/version201767/Login.serv?Code=InvalidIpAddress&LoginParamsCleared=True&LoginResult=nc&product=sabineo&RequestPath=home.serv%3Fproduct%3Dsabineo>>.
- Revistaaral.com. "El Mercado De Galletas, Cereales, Pan Y Boller." Revistaaral.com. Revista ARAL, n.d. Web. Mayo 2017. <[http://www.revistaaral.com/es/notices/2016/12/el-mercado-de-galletas-cereales-pan-y-bolleria-industrial-supera-los-2.348-millones-de-euros-77856.php#.WU0y\\_GjyjIU](http://www.revistaaral.com/es/notices/2016/12/el-mercado-de-galletas-cereales-pan-y-bolleria-industrial-supera-los-2.348-millones-de-euros-77856.php#.WU0y_GjyjIU)>.
- "Cuota De Mercado De Las MDD." Www.elespanol.com. El Español, n.d. Web. <<https://www.elespanol.com/>>.
- "Trump Desmantela Las Leyes De Obama Contra El Cambio Climático." Libre Mercado. Www.libremercado.com, 28 Mar. 2017. Web. Mayo 2017. <<http://www.libremercado.com/2017-03-+28/trump-desmantela-+las-leyes-+de-obama-++contra-el-+cambio-climatico-+1276595812/>>.
- "Cambio Euro Dólar USA." Cambio Euro Dólar USA: EUR/USD - USD/EUR. Www.cambioeuro.es, n.d. Web. <<http://www.cambioeuro.es/dolar/>>.
- Efe, POR. "La Economía De EEUU Crece Un 1,2% En El Primer Trimestre Del Año." Expansión. Www.expansion.com, 26 May 2017. Web. Junio 2017. <<http://www.expansion.com/economia/2017/05/26/59282694268e3e4c6a8b45a8.html>>.

- "Estados Unidos: Trump Quiere Implantar Un Arancel De Hasta Un 20% a Las Importaciones De México Para Costear El Muro En La Frontera." BBC News. BBC News, 26 Jan. 2017. Web. June 2017. <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-38764097>>.
- "Población Infantil En Estados Unidos." United States - Country Profile. Index Mundi, n.d. Web. <[http://www.indexmundi.com/united\\_states/](http://www.indexmundi.com/united_states/)>.
- "Norma BRC." Wikipedia. Www.wikipedia.org, 14 Dec. 2016. Web. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Norma\\_BRC](https://es.wikipedia.org/wiki/Norma_BRC)>.
- "International Food Standard." Wikipedia. Www.wikipedia.org, 31 Mar. 2017. Web. <[https://es.wikipedia.org/wiki/International\\_Food\\_Standard](https://es.wikipedia.org/wiki/International_Food_Standard)>.
- "Administración De Alimentos Y Medicamentos." Wikipedia. Www.wikipedia.org, 21 Mayo 2017. Web. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_de\\_Alimentos\\_y\\_Medicamentos](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_Alimentos_y_Medicamentos)>.
- "Estados Unidos | Mapa." Wikipedia. Www.wikipedia.org, 23 Mayo 2017. Web. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Estados\\_Unidos](https://es.wikipedia.org/wiki/Estados_Unidos)>.
- Hernandez Perez, J.A.. "Modelo De Competitividad De Las Cinco Fuerzas De Porter." Gestipolis - Conocimiento En Negocios. Www.gestipolis.com, 08 July 2015. Web. <<https://www.gestipolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>>.
- "Principales Proveedores De Galletas En Los Estados Unidos 2016 | Estadística." Statista | El Portal De Estadísticas. Www.statista.com, n.d. Web. <<https://es.statista.com/estadisticas/599016/mercado-de-galletas-principales-empresas-en-estados-unidos/>>.