



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

La estrategia de una nueva internacionalización para ARAN EUROPE S.L

Presentado por:

Paula Valentín Barrero

Tutelado por:

Carmen Camarero Izquierdo

Valladolid, 9 de julio de 2019

RESUMEN:

El objetivo principal de este proyecto es la evaluación de dos países que se asemejen para implantar el modelo de negocios de la empresa ARAN EUROPE S.L; productora del *bag in box*; y la intención de la misma en conseguir introducir los envases producidos en un nuevo mercado.

La investigación se desarrolla en distintas etapas. En un primer momento se explica la empresa, qué produce, cómo produce y los países en los que trabaja.

Por otro lado, se ha analizado la situación del *bag in box* en el mercado español y las oportunidades de crecimiento, eligiendo para investigar los países de Suecia y Noruega al ser mercados potencialmente en desarrollo en este sector. Se ha recopilado información de los factores externos, de la demanda y la competencia para que en un segundo lugar nos centremos en cómo vamos a implantar el modelo de negocios y en qué país.

Finalmente hemos seleccionado a Noruega como país potencial definiendo el modelo de entrada y el modelo de marketing que vamos a implantar, es decir, precio, la estandarización del producto, canales de distribución y su promoción.

SUMMARY:

The main objective of this project is the evaluation of two countries that are similar to implement the business model of ARAN EUROPE S.L. It is a producer of *bag in box* and the intention is to introduce the packaging produced in a new market.

The research is developed in different stages. At first, the company is explained, what it produces, how it produces and the countries in which it works.

On the other hand, the situation of the *bag in box* in the Spanish market and the opportunities for growth have been analyzed, choosing to investigate the countries of Sweden and Norway as they are potentially developing markets in this sector. Information has been collected on external factors, demand and competition so that in a second place we focus on how we are going to implement the business model and in which country.

Finally we have selected Norway as a potential country defining the entry model and the marketing model that we are going to implement, that is, price, product standardization, distribution channels and their promotion.

PALABRAS CLAVE: *Bag in box*, Aran Europe, envases, vino.

INDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 OBJETIVOS.....	4
1.2 ARAN EUROPE.....	5
1.3 MODELO CANVAS.....	9
2. SITUACIÓN DEL BAG IN BOX.....	11
3. POTENCIALES PAÍSES PARA LA INTERNALIZACIÓN: NORUEGA Y SUECIA	14
4. ANALISIS PEST	16
4.1NORUEGA	16
4.2SUECIA	22
5. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	25
6. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	27
7. ANÁLISIS DAFO.....	30
8. SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DEL MERCADO EXTERIOR.....	33
9. ESTRATEGIA DE ENTRADA	37
9.1 TIPO DE EXPORTACIÓN.....	37
10. ESTRATEGIA DE MARKETING	39
11. ANEXOS.....	42
12. BIBLIOGRAFIA.....	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS

El objetivo general de mi investigación es desarrollar un plan de internacionalización viable en un mercado en el que no esté operativo Aran Europe.

AE (Aran Europe S.L.) es una empresa productora de envases plásticos en forma de bolsa y con una válvula o grifo para poder servir con facilidad los líquidos que conserva. El nombre con el que conocemos estos envases es *bag in box*.

La empresa trabaja en más de 30 países abasteciendo los mercados de Francia, España, Portugal, Alemania, Suiza, Polonia, Grecia, Italia y gran parte de Latino América.

Los objetivos específicos que se plantean son:

- Desarrollar un estudio comparativo entre dos países que se asemejen y que, por tanto, requieran un análisis detallado, evaluando las opciones que tiene la empresa de trabajar en ellos.
- Analizar la situación del envasado en *bag in box* en los países para determinar la necesidad y la posible demanda del mercado, ofreciendo una visión general del sector para poder comprender el propio negocio.
- Elección del país que sea más factible para la empresa.
- Estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en cada país para determinar el país más factible para la empresa.
- Elección del país
- Proponer un plan de marketing que sirva para posicionar a la empresa en el mercado y analizar las diferentes formas de promoción de la empresa para que sea conocido por sus clientes potenciales.
- A través de un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter conocer quiénes serán sus posibles competidores más directos.
- Evaluar los costes y analizar si la puesta en marcha es factible desde el punto de vista económico y financiero para el desarrollo de la actividad económica.

1.2 ARAN EUROPE

Aran Europe S.L. es una empresa situada en Villanubla, Valladolid, que fue creada por su matriz Aran Packaging en el año 2009. Su función es la producción de soluciones plásticas, conocidas como *bag in box* a nivel internacional.



Este tipo de envase consiste en una bolsa de plástico y una válvula tipo grifo o tapón, dependiendo del producto que vaya a envasarse. Una vez que se procede al llenado de las bolsas con vino, o cualquier otro líquido, se introducen en una caja de cartón, formando así el llamado *bag in box* “bolsa en una caja”.

Los materiales y componentes con los que trabaja AE son láminas de plástico que llegan en bobinas a las máquinas, que protegen el producto de la oxidación y ayudan a la conservación del mismo, manteniendo así todas las propiedades; y, por otro lado, las válvulas (grifo/tapón) que se compran a diferentes proveedores (algunas incluso se producen por la propia empresa matriz).

A continuación de una forma gráfica y visible, los materiales con los que trabajan:

Bobinas con las láminas de plástico, los componentes principales:

- Metal, le protege de la luz solar y del calor.
- Megaflex, es más resistente porque lleva más capas, una de ellas es metal.
- Evoh y naylon, es una bolsa transparente.



Tipos de dosificadores:

- Dispensador Vitop, Conro y Itap: abre con presión y cierran automáticamente, se usan para el vino.
- Tapón: un sistema de vertido que incluye una bomba y un cabezal para asegurar una limpieza y sellado. Se utilizan para bolsas asépticas.



Aran Europe S.L produce dos productos distintos, porque, aunque las bolsas tengan los mismos elementos, no tienen los mismos componentes ni la misma finalidad. Éstos serían:

- Bolsas de vino: Su proceso de fabricación es más rápido. Se producen a través de un trabajo en cadena; las láminas llegan en bobinas y son las máquinas las que se encargan de la transformación y soldadura de los plásticos para formar la bolsa, al igual que la unión de los grifos. Estos productos estarían listos tanto para la venta directa a clientes, como a las bodegas, para su llenado.
 - o Hay bolsas de distintos tamaños:
 - 2 litros/3 litros/ 5 litros para el mercado hogareño.
 - 10 litros/15 litros/20 litros para el mercado de servicios alimentarios (restaurantes, hoteles, bares y caterings).
 - 200 litros/1000 litros para almacenamiento y transporte.
- Bolsas asépticas: Se producen siguiendo el mismo proceso que las bolsas de vino, pero, una vez fabricadas y antes de su venta, se mandan a una planta de irradiación en Italia (Sterigenics), Portugal (IST) o Francia (Synergy), para ser esterilizadas; lo cual nos asegura 0 riesgo de contaminación del producto por bacterias, bichos, etc. 100% conservación de los alimentos.

Son envases que se usan sobre todo para la conservación del tomate natural, zumos, leche, fruta y verdura. Productos que, por su naturaleza, podrían fermentar en caso de tener algún agente conflicto externo.

Las siguientes fotografías resumen el proceso desde que llega la materia prima a la fábrica, producen el producto en curso que son las bolsas con el grifo y finalmente el *bag in box* se convierte en el producto final.



Bovinas de plástico



Trabajo en cadena



Bolsas soldadas con el grifo



Bag in box

En cuanto a la forma de trabajar de ARAN EUROPE S.L. se diferencia en que puede ser producción bajo pedido (*MTO bag s – Make to Order*), con *STOCK ESTACIONAL* de bolsas de vino (basado en los niveles de ventas de distintos clientes, pudiendo anticiparse a los períodos del año en los que aumenta la actividad en base a ventas anteriores) o con *FLATTING* para cliente específico (previsión de producción realizada para las bolsas asépticas de temporada realizando una comparativa de las ventas anuales anteriores, se fabrican para tenerlas irradiadas y preparadas en Julio y Agosto, es de la manera que el cliente no espera porque suelen envasar productos perecederos).

Debido a la producción del *stock* y el *flattening* y la cantidad de pallets que se prevén enviar durante la temporada, ARAN cuenta con TRANSMAB, un almacén subcontratado que se encarga de almacenar y realizar envíos directamente a los clientes. Siempre gestionado y supervisado por el contratante, que es quién realiza la solicitud de preparación y gestiona el transporte (AE).

Las ventas de ARAN se realizan durante todo el año, pero, cabe destacar dos intervalos en el tiempo que son realmente importantes; Julio – Agosto, para las bolsas asépticas; Septiembre – Octubre, para las bolsas de vino, cuando se realiza la vendimia.

Respecto al modelo de venta que siguen, trabajan de distintas maneras:

1. Venta directa de las bolsas a un cliente; con cada uno tienen acordadas unas condiciones de transporte.
2. A través de distribuidores, comerciales y comisionistas.
3. Bodegas y cooperativas de bodegas, ARAN manda las bolsas de vino, y ellas se encargan del llenado, es decir del envasado.

Antes de introducir el líquido es necesario que hagan una filtración esterilizante para la correcta conservación del vino. Después se hace el llenado aséptico, que consiste en la inyección de nitrógeno a las bolsas con el vino. Y por último se procede al cerrado de las cajas identificando en ellas el lugar de procedencia. Es el paso final para crear el *Bag in box* y estaría listo para su almacenamiento y expedición.

Aran es una de las empresas más importantes en este sector, si la matriz implantó en Castilla y León esta planta fue con el propósito de fabricar el *bag in box* para abastecer los mercados de Francia, España y Portugal.

Pero, a día de hoy Aran Europe ha evolucionado, y esto se refleja en la ampliación de mercados desde su constitución hasta la actualidad, abasteciendo a nuevos mercados como Alemania, Suiza, Polonia, Grecia, Italia y gran parte de Latino América, resaltando el mercado de Chile.

Al ser un sector en crecimiento y con vistas de aumentar su uso, no veo mejor oportunidad que estudiar un nuevo mercado para ARAN EUROPE S.L, en el que

poder implantar su modelo de negocios, centrándome en el mercado del vino como primera opción para la ampliación geográfica del mercado.

1.3 MODELO CANVAS










El modelo de negocios de ARAN EUROPE se puede explicar de forma gráfica a través del modelo Canvas.

Osterxalder (2009) en el libro Generación de modelos de negocio lo explica como *“la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.”*

En el centro del lienzo Canvas situaremos la propuesta de valor, siendo la característica que más diferencia a cada empresa en el mercado. Cabe destacar que ARAN EUROPE no solo ofrece envases de calidad y que se adaptan a las necesidades de los consumidores, sino que también proporciona un servicio post venta y una buena atención al consumidor.

Segmentamos los clientes y a su vez establecemos la relación que tenemos con cada uno de ellos. Existen los clientes de bolsas de vino que son distribuidores, comerciales, almacenistas y bodegas, y por otro lado los clientes de las bolsas asépticas que son industrial alimentarias grandes.

Definimos todas las actividades y recursos internos de la empresa y sus socios principales, que son el medio para obtener valor. Por último aparecen también la estructura de costes y las líneas de ingresos de los negocios.

SOCIOS CLAVE 	ACTIVIDADES CLAVE 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIÓN CON CLIENTES 	SEGMENTOS DE CLIENTES 
<p>Proveedores de film, polietileno y barrera (ASPLA)</p> <p>Proveedores de grifos y accesorios de vino (ITAP, CONRO, ect)</p> <p>Proveedores de FILMS metalizados o complejos y de grifos y accesorios de aséptico (ARAN PACKAGING)</p> <p>Empresas de esterilización con Rayos X (Sterigenics, Synergy, IST).</p> <p>Distribuidores y fabricantes de Maquinaria (CARTOBOL).</p>	<p>Definición y diseño del producto</p> <p>Fabricación de producto Servicio Post Venta</p> <hr/> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p></p> <p>Know how técnico I+D (Israel)</p>	<p>Venta de productos de packaging flexible de alta calidad para la industria, basada en 2 pilares:</p> <p>1) Flexibilidad e innovación</p> <p>2) Servicio Post-Venta y asesoría Técnica</p>	<p>Personal comercial propio y agentes</p> <p>Asistencia a Ferias sectoriales</p> <hr/> <p>CANALES</p> <p></p> <p>Trabajo sobre el terreno, reuniones, video-conferencias, web, ferias,</p>	<p><u>VINO</u>:</p> <p>Almacenistas y distribuidores (CARTOBOL, KRCA, etc).</p> <p>Cooperativas (AGRAZ) y centrales de compra (CARENE)</p> <p>Bodegas</p> <p><u>ASÉPTICO</u>:</p> <p>Industrias alimentarias de tamaño grande (NESTLÉ, PULEVA, GARCÍA CARRIÓN, FRUIT TECH, MC DONALD'S, ect).</p>
<p>ESTRUCTORA COSTES</p> <p>Inversiones moderadas en maquinaria</p> <p>Materiales procedentes del propio grupo ARAN</p> <p>Baja rotación de mano de obra</p> <p>Dependencia de comisionistas y agentes</p> <p>Programación ajustada de stock - Planificación financiera eficiente</p> <p></p>		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>Venta directa de producto fabricado</p> <p>Alquiler de máquinas de envasado adquiridas</p> <p>Venta de mercaderías - Distribución</p> <p></p>		

(Cuadro 1.1 Elaboración propia)

2. SITUACIÓN DEL *BAG IN BOX*

El análisis realizado se centra en el mercado del vino, en el que se encuentran los principales clientes de la empresa, por lo que el producto que nos interesa de ARAN EUROPE S.L. son las bolsas producidas para la conservación del vino.

Pese a que España es productora del *bag in box*, el consumo interno total solo refleja el 2% del mercado mundial de este tipo de envase. “El envase por excelencia sigue siendo la botella de vidrio ocupando el 75% de la cuota de mercado de la venta de vino, seguido por el brick (alrededor del 20%) y del PET (Por debajo del 3%).” (Sevi, 2019)

No obstante, la situación cambia en cuanto a la demanda del *Bag in box* por parte de las bodegas. La gran mayoría de ellas, consideran que es un envase que no reúne una imagen fiel para un vino de calidad, de Denominación de Origen. Pero desde hace unos años, se está popularizando su uso.

El objetivo de las bodegas es la exportación de mucho vino a países fuera de España, y, a diferencia de nuestro país, hay muchos que su cultura apuesta por este tipo de envases, por ser moderno y menos contaminante. Significa que tienen que adaptarse a las necesidades de sus consumidores, aunque tengan que segmentar su modelo de negocios.

El *bag in box* presenta una serie de ventajas competitivas frente al resto de envases del vino. Hay que trabajar para que en el mercado español se elimine el estereotipo de que este envase no es el apropiado para un vino de Denominación de Origen.

Una demostración de ello se refleja en una entrevista que la revista “*La semana vitivinícola*” realiza al director de LIQUI-BOX, uno de los competidores de ARAN EUROPE.

“Las estadísticas demuestran que el envase bag in box es una de las vías de crecimiento a nivel internacional, ¿para cuándo una mayor penetración de este formato en España? Todo cae por su propio peso, no tardaremos en ver en los lineales de las grandes superficies en España también, lineales dedicados al bag in box. España no puede ser una excepción a esta tendencia de consumo, por lo que entendemos y deseamos que esa mayor penetración será una realidad muy pronto.”

A continuación, se detallan las ventajas competitivas mencionadas:

- Disponibilidad: sin la necesidad de abrir una botella, se puede servir una sola copa.
- Hermético: proporcionando una completa higiene.
- Calidad: el envase mantiene la calidad del vino a largo plazo. Independientemente de la frecuencia de uso.
- Ahorro: el envase de 2-5 litros para el uso hogareño es especialmente económico.
- Marketing: un envase que incrementa el consumo de vino hogareño, por su uso conveniente y prolongado.
- Diseño flexible: La caja puede ser diseñada, impresa y usada de diversas maneras como superficie publicitaria. La caja que cubre la bolsa de plástico, además de dar resistencia y protección, puede ser diseñada, impresa y usada de diversas maneras como superficie publicitaria y es una herramienta de marketing comunicativo para el consumidor.
- Conveniencia: envase fácil de transportar, usar y almacenar.
- Transporte: la forma del envase permite transportar muchas unidades, un almacenamiento fácil y costes de transporte reducidos.
- Medio ambiente: Menos contaminación en comparación al resto de sus sustitutivos.

Los competidores del *bag in box* como productos sustitutos son la botella de vidrio, el Brick y los envases PET. En cuanto a la categoría de productos, existen otros envases muy parecidos al *bag in box*. Presentan similitudes al usar el mismo sistema de vaciado (a través de un grifo) pero la variación está en la estética o en la composición de sus materiales.

Estos productos son:

El *Bag in Tube*, es un envase formado por un tubo de cartón y una tapa y base de chapa. Estética muy elegante y con mucha presencia. Ocasionalmente se usa para regalos o promocionar empresas.



La bolsa *Pouch-Up* ofrece comodidad al consumidor siendo fáciles de transportar, almacenar y desechar. Un estudio realizado por el Instituto de embalaje y fabricantes de máquinas considera que es el formato con más posibilidad de éxito por la comodidad que ofrece a los consumidores

Este tipo de diseño permite que toda empresa, independientemente de su tamaño, tenga la oportunidad de adaptar este envase en pequeñas cantidades y sin necesidad de crear el diseño para su mercado del vino.

3. POTENCIALES PAÍSES PARA LA INTERNALIZACIÓN: NORUEGA Y SUECIA

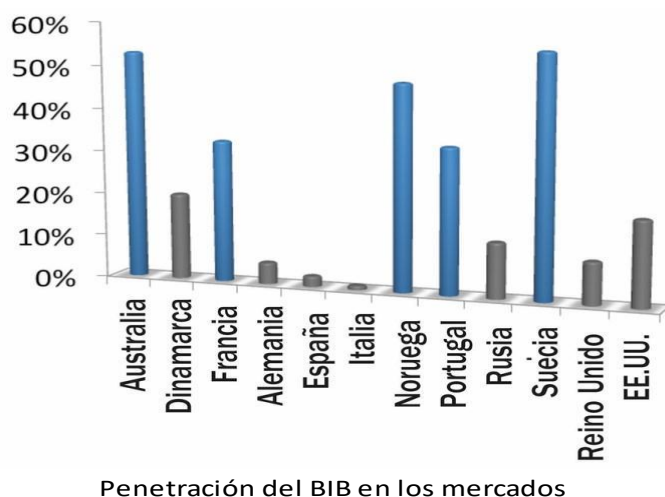
Como países potenciales para continuar con la internalización de ARAN EUROPE se han elegido dos países nórdicos, Noruega y Suecia. Son varios los factores que justifican esta elección.

Según estadísticas, en la quinta edición del concurso de vinos en *Bag in box* realizado el pasado 22 de marzo de 2019 en Toulouse, Francia, que recibe participantes de 12 países distintos con 350 tipos de vino ha sorprendido la creciente evolución de este tipo de envase en los países del norte de Europa.



En una publicación de la revista “*La semana vitivinícola*”, se hace referencia al vino en *bag in box* como *mucho más que una alternativa* (2019). Justifica con el gráfico anexo y declara que la región más favorable para la exportación del *Bag in box* son los países escandinavos.

En detalle, Suecia es el principal líder de consumo del vino en *bag in box* (55%),



el nombre con el que allí se conoce es el “*boxvin*”. En Noruega, la cuota asciende al 50% del consumo total de vino en *bag in box*. Y en Finlandia y Dinamarca corresponde al 20%.

Es una propuesta muy interesante para ARAN dado que nunca han tenido intenciones de introducir su negocio en estos mercados por la cantidad de barreras de entrada que existen.

El motivo para elegir dos países que se asemejan en muchos aspectos es precisamente encontrar los matices que permitan seleccionar cuál es el país más adecuado para iniciar la estrategia de entrada. Ambos países presentan la misma barrera de entrada, la cual vamos a poder analizar en el siguiente epígrafe en el estudio del entorno de los países de destino, aunque adelanto que, tanto Suecia como Noruega tienen un monopolio estatal que regula el consumo del alcohol.

Además, los dos países destacan por apreciar diseños modernos y actuales para el envasado del vino y han entendido las ventajas prácticas del *bag in box*, resaltando que es cómodo, que mantiene la calidad del vino mucho tiempo tras su apertura y que es fácil tomar una sola copa de vino. También podemos añadir la importancia del factor precio, y es un envase que se adapta al precio/calidad.

Hay que valorar el resto de factores que pueden afectar al negocio, seleccionar uno de los dos países analizados y así abrir las puertas a un nuevo mercado, reforzando la imagen del *bag in box* y los vinos de Denominación de Origen entre un rango de consumidores más amplio.

4. ANALISIS PEST

4.1 NORUEGA

4.1.1 Marco político

Noruega no pertenece a la Unión Europea, lo que no impide que tenga fuertes relaciones internacionales tanto políticas como comerciales con los países miembros. Esto se debe a que desde 1994 es miembro del Acuerdo de Espacio Económico Europeo, lo cual implica la libre circulación de bienes, servicios, personas y capitales con los países de la Asociación Europea de Libre Comercio.



Una parte importante de la política de país, mencionado anteriormente y que influye en la implantación del modelo de negocios de ARAN EUROPE S.L es la existencia de un monopolio de titularidad estatal: Vinmonopolet.

Se creó con el fin de proteger a la sociedad del consumo del alcohol y controla el 90% de las ventas al por menor de todo el alcohol que supere los 4,75% en volumen, especialmente vino y licores.



VINMONOPOLET

Trabaja a través de 300 tiendas, más internet.

Las únicas alternativas a este monopolio son el canal HORECA, siempre y cuando hayan obtenido la licencia necesaria para la venta de alcohol y las tiendas duty free, en puertos y aeropuertos. Pero solo presentan, el 10% del consumo total de bebidas alcohólicas en el país. Son datos elaborados por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en el informe de Monopolio en la distribución de Vinos y Bebidas Alcohólicas, en su última actualización el día 16 de mayo de 2019.

Las barreras comerciales y de distribución que presenta este monopolio son que el acceso se hace dos veces al año, el estado propone un plan de compra con lotes para el año siguiente. Detallando el origen, la variedad y los requisitos técnicos exigidos.

No obstante, el estado ofrece la posibilidad de incorporar nuevos productos en sus tiendas, aunque limita el número de estos. Esta acción se llama la *gama test*. Si la aceptación del producto es positiva, y consigue un volumen mínimo de ventas podrá formar parte de la propuesta de compras anuales, mencionada anteriormente, al año siguiente.

En el caso de no ajustarse a los requerimientos para que la distribución sea por parte del monopolio, un canal alternativo a la distribución sería que los importadores puedan ofrecer al mercado sus productos, pero, en este caso, el producto no estaría en tienda y requiere asumir costes dado que el producto se incluye únicamente en el catálogo del Vinmonopolet.

En referencia a las cargas impositivas hay que remarcar que la importación del vino está libre de tasas arancelarias. Pero una vez introducido en el país se cargan una serie de impuestos que tienen impacto directo en el precio de venta. Dicha carga está formada por la suma del IVA general que es de un 25%, la tasas especial sobre el alcohol más un impuesto sobre el embalaje.

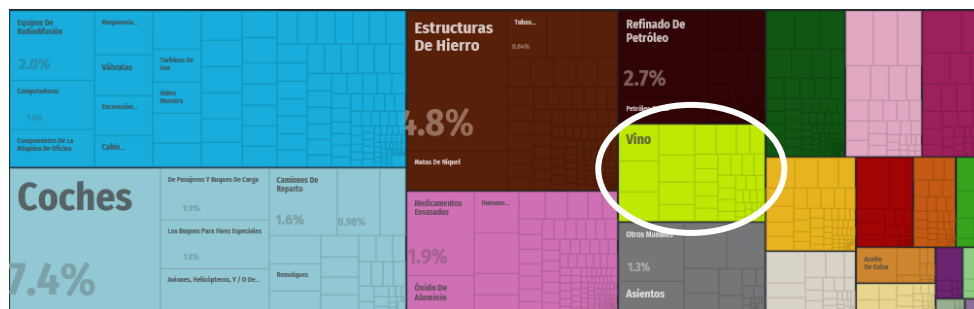
4.1.1 Marco económico

El PIB anual de 2018 fue de 368.546 M.

Respecto a las importaciones de Noruega en los últimos años la tasa ha disminuido, no obstante, sigue siendo uno de los importadores más grandes del mundo. Mayoritariamente coches y estructuras de hierro.

Aun así, la importación del vino representa un tanto por ciento razonable. Siendo una oportunidad para Aran que debe convertirlo en una ventaja económica. El tanto por ciento que corresponde a la importación de vino es de 0,5% del total de importaciones.

Cuadro 4.1 Importaciones Noruega en el año 2017



Fuente: Observatory of Economic Complexity

Como podemos observar en el Cuadro 4.2 que representa la cuota de mercado que abastece cada país en el mercado noruego.

En nuestro caso, el vino español representaba en 2017, 226 referencias en Noruega, lo que supone el 11% del total. Sus ventas alcanzaron en dicho año 34,15 millones de euros, equivalentes al 10,45% del valor total del vino vendido en Noruega.

Hay un gran riesgo de competencia, como pueden ser Francia o Italia, pero grandes oportunidades también.

Cuadro 4.2 Cuota de mercado de importaciones por origen



Fuente: ICEX

Que España se encuentre dentro de los importadores de vino en Noruega implica que la barrera de entrada como proveedores del monopolio estatal Vinmonopolet la hemos conseguido superar, pero aún hay mucho que hacer para ser más competitivos.

En cuanto a las exportaciones y la producción de Noruega, abastece al mercado exterior mayoritariamente exportando petróleo crudo, gas de petróleo, refinado de petróleo o pescado fresco.

Además, Noruega alcanza aproximadamente 155.000 toneladas de producción de frutas, verduras y hortalizas. Como podemos observar en el cuadro 4.4 Noruega tiene como principales sectores de exportación los cítricos, las hortalizas de fruto, de hoja y las demás hortalizas.

Recordando que, ARAN EUROPE no solo fabrica bolsas de vino, sino que produce bolsas asépticas destinadas a la conservación de otros productos alimentarios o bebidas; es una oportunidad de futuro porque, aunque el estudio sea sobre las bolsas de vino, puede ser un detonante al tener un mercado potencial para las bolsas asépticas.

Cuadro 4.3. Ranking de las principales exportaciones



ICEX España Exportación e Inversiones

Ranking de los principales exportadores de Noruega

Última actualización - 2019 - Miles de Euros

Orden	Sector	Importe
1	automóviles	19.098,12
2	Química inorgánica	15.510,90
3	trenes	15.171,41
4	Cítricos, frescos	4.833,29
5	Hortalizas de fruto,	4.731,28
6	Hortalizas de hoja,	2.890,63
7	Material eléctrico	2.198,79
8	Las demás hortalizas	2.064,87
9	Productos de fundición	1.533,83
10	equipamiento	1.530,93
11	maquinaria de	1.425,12

Fuente: ICEX

4.1.2 Marco Sociocultural

Actualmente Noruega tiene una población de poco más de cinco millones de habitantes.

Los noruegos se caracterizan por ser demandantes exigentes que buscan productos de mucha calidad y están dispuestos a pagar un precio más alto con tal de satisfacer sus propias necesidades. Entre los productos que más demandan se encuentran los productos agroalimentarios.

El Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas considera a Noruega como una de las mejores naciones para vivir y el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional fijan a Noruega como uno de los países con la renta per cápita más alta del mundo. Como consecuencia es uno de los países con mayores niveles de precios internos del mundo.

4.1.4 Marco tecnológico

Noruega sería un país que acogería bien este tipo de innovación tecnológica, se caracteriza por ser el envase más respetuoso con el medio ambiente al estar fabricado con materiales reciclados y tiene una huella de carbono reducida.

Un estudio realizado en 2010 con los países nórdicos concluyó que, un envase de BIB de 3 litros es medioambientalmente mucho más sostenible que tres envases distintos: botellas PET, de vidrio y envases de cartón.

4.2 SUECIA

4.2.1 Marco Político

Suecia pertenece a la Unión Europea desde 1995 y, como consecuencia, abandonó la Asociación Europea de Libre Comercio y se incorporó a la Comunidad Europea Económica.

Anteriormente hemos mencionado que Noruega y Suecia tenían similitudes, pues bien, una de ellas es un aspecto muy importante a nivel político y es que en Suecia también existen barreras de entrada que dificultan la implantación de este producto en su mercado.

El gobierno sueco gestiona el monopolio del alcohol mediante el Systembolaget, fundado en 1995. Es la principal empresa compradora de vinos y licores. Su objetivo consiste en regular el consumo de bebidas alcohólicas.



Controla las ventas minoristas de vino, alcohol y cerveza con un volumen superior a 3,5% a través de 430 tiendas y 500 representaciones en pequeñas comunidades.

Al igual que en Noruega, una de las alternativas al monopolio estatal es HORECA; pueden vender en sus establecimientos con total libertad alcohol que contenga menos de 3,5% vol. y, además, aquellos que tengan licencia para vender alcohol pueden comprarlo a compañías privadas, importarlo o dueños de distintos bares con la licencia pueden vendérselo mutuamente.

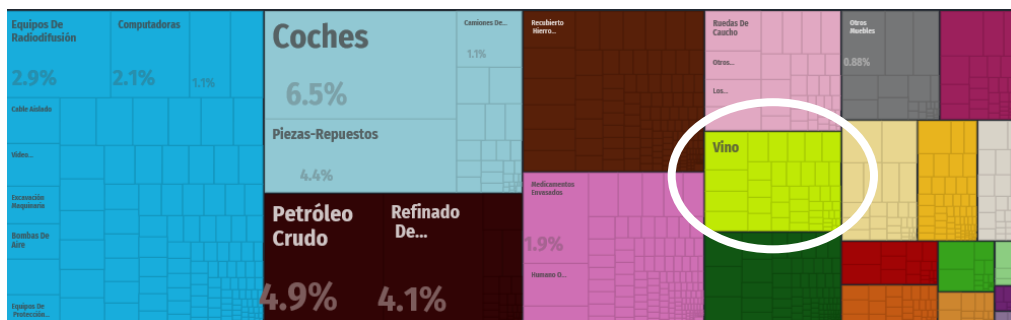
El funcionamiento del monopolio del gobierno se basa en no negociar directamente con los productores; lo gestiona por medio de *skatteverket* (Agencia Tributaria Sueca) para solicitar un listado oficial de los importadores autorizados para el mercado sueco. Pero a diferencia del monopolio en Noruega, este está perdiendo más importancia y no es tan exigente a la hora de marcar requisitos. Varios partidos políticos piensan en su supresión dado que el mercado negro del alcohol en este país está al orden del día.

Situación arancelaria para el vino; La ley de Aduanas en la Unión Europea está estandarizada para todos los miembros y los bienes comercializados dentro de la UE no están sujetos a dichos aranceles, es decir, el impuesto arancelario solo se aplica a las importaciones de fuera de la UE y por tanto no nos afecta. No obstante, el ingreso de vinos a Suecia sí que está sujeto al impuesto del valor añadido de un 25%.

4.2.2 Marco Económico

En el caso de Suecia, respecto a sus principales importaciones son coches, petróleo crudo, refinado de petróleo y en menor medida pero teniendo su parte representativa (0,51%), la importación de vino, la cual incluye licores, jugo de frutas y hortalizas, cerveza, etc.

Cuadro 4.5 Importaciones en Suecia año 2017



Fuente: Observatory of Economic Complexity

Los principales países que exportan el vino a Suecia son Francia, Italia, España y Alemania. Contamos con una oportunidad y ventaja, eliminando la barrera de entrada al tener representación en el mercado sueco. El valor de las exportaciones por parte de España es de 71 millones de dólares.

Cuadro 4.6 Países que exportan a Suecia



Fuente: Fuente: Observatory of Economic Complexity

El país escandinavo tiene una gran riqueza en recursos tales como el hierro, los bosques, plomo, cinc, la energía hidroeléctrica, etc.

4.2.3 Marco Sociocultural

Suecia se encuentra entre uno de los países con mejor estados de bienestar, proporcionando acceso igualitario y completo en la educación y la asistencia médica.

Sus políticas públicas protegen el medio ambiente, la conservación de la naturaleza y la eficiencia energética. Tradicionalmente es característico por ser un país pacifista y tolerante. La discreción y los buenos modales son rasgos característicos de los suecos.

Es el país que tiene la tasa más alta en el mundo de acceso a Internet, facilitando, así, el comercio exterior.

4.2.4 Marco Tecnológico

La comercialización del producto por medio de nuevas tecnologías como puede ser la venta a través de internet, ha perjudicado al monopolio ya que los consumidores tienen acceso a precios más baratos del producto.

Esta reducción del precio es consecuencia de que el producto no está sujeto al impuesto de vinos, pero sí al del valor agregado de Suecia.

Para que las importaciones del *bag in box* sea una oferta atractiva se debe de invertir mucho en campañas publicitarias que promuevan el consumo de sus vinos en Suecia; ejemplos de estas estrategias de marketing serían catas por distintas ciudades, campañas en medios escritos, televisivos y radio.

5. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Uno de los marcos más útiles para comprender la competitividad de ARAN EUROPE es el desarrollado por Porter en 1980 y que consiste en analizar el escenario competitivo del sector en cuestión.

Según Porter, la rivalidad competitiva de un sector depende de las cinco fuerzas competitivas, que son: los nuevos competidores, los proveedores, los compradores, los productos sustitutivos y los competidores del mercado actual. Estos tienen un interés actual o potencial en el sector.

El sector que vamos a analizar será el grupo de empresas que se dedica a la oferta de envases para el almacenamiento de líquidos elaborados a partir de plásticos y cartón (*bag in box* y similares).

• Competidores en el mercado

- Concentración del sector: los competidores más directos de ARAN son: Smurfit Kappa, Conotainer, Liqui-Box, BiB packaging, Cartobol y Monibox. Ninguno presenta más del 50% de cuota del mercado por lo que la rivalidad es más intensa.
- Tasa de crecimiento del mercado: se prevé que en los próximos años se aumente la presencia del *Bag in box* en España y aunque a día de hoy el porcentaje de compradores no es muy alto, en un tiempo la tasa se va a elevar. Por lo que su crecimiento será rápido y generará una menor rivalidad.
- Estructura de costes: no existe un elevado coste de precios fijos, y por eso aumenta la rivalidad.

- Grado de diferenciación: el *bag in box* es un formato estándar, no se diferencia por la bolsa de plástico o por su grifo, pero sí por la publicidad o estilo que se le dé a la caja de cartón que cubre la bolsa. No existe un grado de diferenciación alto y esto provoca una mayor rivalidad.
- Costes de cambio: la elevada especificación del producto reduce la rivalidad con los competidores de productos sustitutivos del *bag in box*. Con envases totalmente distintos y es incomparable una botella de vidrio, un brick y el envase de *bag in box*.
- Barreras de salida: en este caso son bajas, debido a que no implantaremos una fábrica allí reduciendo cualquier barrera emocional. El *bag in box* va a crecer y hay muchas oportunidades en otros mercados, por lo que la rivalidad en este aspecto disminuye.
- **Proveedores:** el poder de negociación por parte de los proveedores en este sector no es elevado debido a que los materiales y componentes no están diferenciados y cambiar de proveedor no generaría costes, la oferta del producto no está dominada por ninguna empresa líder, y que no existe concentración de empresas en el sector.
- **Compradores:** existe mucho riesgo dado que el poder de negociación de los compradores en estos países es muy elevado. Tanto en Suecia como Noruega, el estado es el único comprador por lo que la concentración es altísima y compra en grandes volúmenes. Hay muchas empresas productoras de *bag in box* a nivel mundial y el producto no está muy diferenciado.
- **Sustitutivos:** los sustitutivos del *bag in box* son los envases tradicionales del vino. El alto poder de negociación de los consumidores influye en la decisión de elegir un envase u otro debido a la cantidad de alternativas, pero el *bag in box* tiene grandes ventajas competitivas frente a sus rivales. Una vez

superada la barrera de entrada y los costes psicológicos del cambio de la botella de vidrio al *bag in box* la amenaza de los sustitutivos está más limitada.

- **Nuevos competidores:** las barreras de entrada al sector no son nada altas, dada la escasa diferenciación y que los cambios de un proveedor a otro no supone coste. Por el contrario la principal barrera de entrada se encuentra en la introducción del mercado en los países nórdicos. Pero es un factor externo a la actividad de nuestra empresa.

6. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Nuestro cliente final en ambos países es el estado y su monopolio del consumo del alcohol.

Pero hasta llegar a él, necesitamos a nuestros clientes intermediarios que son los distribuidores, comerciales y comisionistas y trabajan la negociación entre nuestra fábrica y los posibles clientes finales, nos ayudan a transportar y almacenar el producto. También necesitamos a nuestros clientes potenciales que son las bodegas, las cuales pueden ser cliente final vendiéndolas las bolsas de vino o, si por otro lado, colaboran con ARAN EUROPE comprando nuestros envases para proceder al llenado de las bolsas, y por medio de los distribuidores llegaríamos hasta nuestro cliente final, el monopolio del estado.

En 2018 los países escandinavos aumentaron su inversión en vino español un 13%, presentando un crecimiento que prevemos que se continúe agrandando. Dicho desarrollo se distribuyó de esta manera: 47% del volumen total como vino envasado, el 36% como vino *bag in box*, el 9 % como vino a granel (es el formato de más de 10 litros) y el 8% como vino espumoso.

En el mercado que seleccionemos aplicaremos la estrategia de una distribución intensiva entendiéndola como la distribución del *bag in box* a través del mayor número de intermediarios, distribuidores o bodegas.

Los factores que influyen en esta decisión son:

- El *bag in box* se encuentra en la etapa de madurez
- Los precios son reducidos
- Productos con mantenimiento limitado
- Se puede adquirir con frecuencia
- Requisito de venta: autoservicio, no necesita una venta personalizada
- No presenta complejidad técnica
- Singularidad del producto
- Producto de la marca preferida. Entendida por Lewis como “los clientes de la marca preferida son aquellos que tienden a comprar su marca favorita y dedicarán algunos recursos para comprar otra marca determinada.”

Los intermediarios, distribuidores y bodegas seleccionados para la distribución en el país que elijamos son los clientes más destacados que tiene Aran Europe en Portugal, Italia, España, Francia y Grecia.

- Portugal:
 - Adegas Cooperativa da Vermelha
 - Casa da Fonte Pequena
 - Ségur estates-vineyards and wine investments
 - Xisto Azul
- En España:
 - Bodegas Murviedro
 - Bodegas Esteban Martin
 - Bodegas Fernando Castro
 - Bodegas Faustino García Martínez
 - Bodegas de los Herederos de Marqués de Riscal
 - Bodegas San Alejandro
 - Bodegas Ruiz Torres
 - Cartobol
 - Embalajes manchegos
 - J. Garcia Carrión Jumilla S.L
 - J. García Carrión
 - Vicente Gandia
- En Francia:

- Bordeaux diffusion export
- Bio planete
- Cartembal
- Cartonnages du Dauphiné
- Cartonnages du Beaujolais
- Vinolem
- Mauco Cartex
- Uno de los clientes franceses que mejor ha funcionado es PG2, está especializada en el envasado del vino francés con los envases de Aran desde un camión. Acuden a las bodegas que quieren su servicio garantizando el acondicionamiento del vino y la calidad del mismo.



- En Grecia:
 - Modiano
 - Enochimiki
- En Italia:
 - Cavit
 - Caviro
 - KRSA
 - MGM mondo de Vino
 - Tenute Piccini SPA

La razón de que hayan sido los elegidos es porque presentan buenas habilidades de marketing, entregando a tiempo sus mercancías, tienen servicio al cliente y las ventas se caracterizan por un trato personal.

Tienen capacidad para proporcionar una cobertura geográfica. Son empresas que están familiarizados con nuestro producto y no tienen problemas de solidez

financiera. Están comprometidos con más proyectos y sabemos que tienen factores que facilitan las ventas en el extranjero.

Su conocimiento en el negocio y su historial con nuestros proveedores hace que confiemos en ellos para llevar adelante este nuevo proyecto.

7. ANÁLISIS DAFO

Una vez analizado el análisis PEST de ambos países, vamos a estudiar los factores comunes externos que tienen impacto directo sobre la actividad económica de Aran Europe así como su análisis DAFO, detectando que oportunidades y amenazas tienen en el país con las ventajas competitivas y debilidades del *Bag in box* que previamente hemos mencionado.

En primer lugar, se han detectado y definido las fuerzas externas que influyen sobre nuestra empresa, y que su existencia no depende de si hay actividad comercial o no. A través de un análisis de impacto negativo, es decir, cuanto más afecta negativamente y nos condiciona la implantación de nuestro negocio en el país, más prolongada es la franja roja. Esta reflejado en el cuadro 7.1.

En cuanto al cuadro del análisis DAFO, se han seleccionado unos parámetros que son una oportunidad o una amenaza para la empresa y he analizado si son una ventaja competitiva o por el contrario una debilidad. Alguno de los parámetros son; la existencia del monopolio; barreras de entrada; los costes de adaptación; política medioambiental, etc.

Un ejemplo para comprender el cuadro sería el siguiente: La oportunidad de “tendencia de reducir el impacto medioambiental” se consigue con la ventaja competitiva que tiene la empresa por fabricar un producto económico, de huella favorable. En cambio crea una debilidad al romper con el formato del envase estándar del vino y se podría rechazar y no reduciríamos el impacto medioambiental.

Después, con la información recogida compararé por medio de una matriz de selección de países objetivos a Suecia y Noruega. Y detectaremos cuándo y cómo es el momento de lanzar el *bag in box* de Aran.

Cuadro 7.1 Macroentorno

FACTORES RELAVANTES EN EL ENTORNO		IMPACTO				
MACROENTORNO	Estacionalidad de la demanda	■	■	■	■	■
	Monopolio	■	■	■	■	■
	Defensa de los derechos del consumidor	■	■	■	■	■
	Barreras de entrada	■	■	■	■	■
	Barreras legales	■	■	■	■	■
	Políticas medioambientales	■	■	■	■	■
	Limitaciones de uso de determinados plásticos	■	■	■	■	■
	Ampliación de proveedores del vino	■	■	■	■	■
	Crisis económica que afecta a la demanda del vino	■	■	■	■	■
	Otra cultura	■	■	■	■	■
	Internet como elemento de comunicación comercial	■	■	■	■	■
	Internet como vía para adquirir el bien	■	■	■	■	■
	Nuevos elementos sustitutivos	■	■	■	■	■
	Factores naturales (condiciones atmosféricas)	■	■	■	■	■
	Rechazo por parte de las Denominaciones de Origen	■	■	■	■	■
	Certificaciones de sostenibilidad	■	■	■	■	■
Novedades Tecnológicas	■	■	■	■	■	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7.2 DAFO del *bag in box* en los países objeto de estudio

<h1 style="text-align: center;">DAFO</h1> <h2 style="text-align: center;">del Bag in Box</h2>		FORTALEZAS							DEBILIDADES					
		Aumento vida útil producto	Disponición/uso sencillo	Menor volumen para el transporte	Económico	Huella de carbono favorable	Dispensación ocasional/diaria	Personalización/diferenciación	Capacidad de resistencia	Limitaciones técnicas	Estética asociada al tetrabrick	Tamaño del envase	Ubicación del envase en un margen de una superficie	Ruptura de la imagen de marca
OPORTUNIDADES	Tendencia a reducir el impacto medioambiental				●	●				●	●			
	Acreditar certificado de sostenibilidad	●			●	●	●				●			
	Novedades tecnológicas	●	●	●			●	●	●		●			
	Aceptación con mayor facilidad	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●
	Adaptable a cambios espacio legal (no reutilización)		●		●		●							
AMENAZAS	Rechazo: Denominaciones de Origen de Vino	●	●		●	●	●	●	●	●			●	
	Rechazo: Monopolio		●		●	●					●			
	Connotaciones sociales	●	●		●	●	●		●	●		●	●	●
	Costes de adaptación	●			●	●		●	●	●	●			●
	Fijación de precios con la competencia				●	●		●		●				
	Ruptura con la liturgia	●	●	●	●	●	●		●		●		●	

Fuente: Elaboración propia

8. SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DEL MERCADO EXTERIOR

En este epígrafe ampliaremos el estudio PEST realizado y el análisis de la competencia y demanda, añadiendo factores más detallados y específicos que también responden a aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos, a través de una matriz de selección. Los datos que tenemos previamente nos permiten evaluar el grado de afectación de cada criterio que hemos seleccionado, 0= Nada y 5= Mucho.

Evaluamos el grado de impacto de tienen los factores de Suecia y Noruega en nuestro negocio a través de un coeficiente escalonado entre el 0= No afecta y 5= Afecta mucho, que después multiplicaremos por el grado de afectación.

Cuadro 8.1 Matriz de selección del país objetivo

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAISES OBJETIVO					
	CRITERIO	NORUEGA		SUECIA	
COEF	POTENCIAL DEL MERCADO				
2	Crecimiento económico del país (%)	3	6	4	8
2	Poder adquisitivo per cápita	4	8	3	6
3	Volumen de importación	3	9	4	12
3	Crecimiento de la importación	0	0	0	0
3	Exportación desde España	1	3	2	6
ACCESIBILIDAD Y RIESGO					
3	Barreras arancelarias	0	0	0	0
2	Barreras no arancelarias	4	8	2	4
2	Riesgos comerciales	5	10	3	6
1	Facilidad para hacer negocios	5	5	3	3
1	Transparencia y corrupción	4	4	5	5
TOTAL		53		50	

Fuente: Elaboración propia

- 1. Crecimiento económico del país:** son las provisiones obtenidas en una comparación entre Noruega y Suecia en el año 2017 a través de datos macro Expansión. Noruega con 344.267 M aumentó un 2% respecto a 2016, mientras que Suecia tenía un PIB de 475.224 M aumentando un 2,1%.
- 2. El poder adquisitivo per cápita:** es la relación entre el sumatorio de los bienes y servicios finales producidos en un país en un año (en nuestro caso,

el 2017) y la población estimada. No es un dato muy significativo dado que como indicábamos en el análisis PEST, el nivel per cápita de los dos países es muy elevado, al tener un poder adquisitivo suficiente los dos países no supone ningún problema a la hora de consumir el *bag in box*.

3. **El volumen de importaciones:** tenemos en cuenta los datos del análisis PEST.

4. **Crecimiento de las importaciones:** a través de Comtrade he recopilado los últimos años disponibles de la importación del vino en *Bag in box* español por parte de Noruega y Suecia. En este caso los años son entre el 2014 y el 2017. Para calcularlo hay que obtener la cifra de importación de estos dos años; restar el total de 2017 al del 2014, y dividir el resultado por la cifra de importación de 2014; el resultado obtenido hay que dividirlo entre tres para obtener el crecimiento medio anual del periodo 2014-2017.

CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DEL MERCADO NORUEGO DE <i>BAG IN BOX</i>	
Importación de <i>bag in box</i> (España) de Noruega en 2017	23,5 millones USD
Importación de <i>bag in box</i> (España) de Noruega en 2014	30 millones USD
Diferencia: 23.5 - 30	- 6,5 millones USD
Decrecimiento en el período (2017-2014)	-6,5: 30 x 100 = - 21,7%
Decrecimiento anual medio (2017-2014)	-21,7% : 3 = - 7,2%

CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DEL MERCADO NORUEGO DE <i>BAG IN BOX</i>	
Importación de <i>bag in box</i> (España) de Noruega en 2017	23,5 millones USD
Importación de <i>bag in box</i> (España) de Noruega en 2014	30 millones USD
Diferencia: 23.5 - 30	- 6,5 millones USD
Decrecimiento en el período (2017-2014)	-6,5: 30 x 100 = - 21,7%
Decrecimiento anual medio (2017-2014)	-21,7% : 3 = - 7,2%

CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DEL MERCADO SUECO DE <i>BAG IN BOX</i>	
Importación de <i>bag in box</i> (España) de Suecia en 2017	65 millones USD
Importación de <i>bag in box</i> (España) de Suecia en 2014	65,8 millones USD
Diferencia: 65 - 65,8	- 0,8 millones USD
Decrecimiento en el período (2017-2014)	-0,8: 65,8 x 100 = - 1,21%
Decrecimiento anual medio (2017-2014)	-1,21% : 3 = - 0,4%

5. **Exportaciones desde el país de la empresa:** a través de la página web de Cámaras de Comercio Aduanas obtengo los datos de las exportaciones de vino en *Bag in box* en el 2018 (último dato disponible). Siendo un criterio muy importante porque muestra el posicionamiento del producto español en relación a los otros países.

PAISES	PESO (miles de Kgs.)	VALOR (miles de €)	Nº OPERACIONES
Noruega	53,66	137,85	47
Suecia	263,36	982,98	157

6. **Barreras arancelarias:** obtenemos los datos en la página web de Market Access, consiste en el porcentaje de arancel que aplica cada país a las importaciones del *bag in box*.

Tanto en Suecia como Noruega al ser miembros de la Unión Europea los códigos arancelarios que nos afectan en nuestra exportación no tienen arancel de entrada. Estos, son los siguientes:

- El código arancelario (392321). La descripción asociada a este número: artículos de plástico para el transporte o envasado de bienes. Tapones, tapas, cápsulas y demás dispositivos de cierre, de plástico también.
- El código arancelario (220410) que corresponde a la sección de líquidos alcohólicos y bebidas, concretamente al del vino.

No obstante, sí que están afectados por el IVA, las tasas especiales sobre el alcohol más un impuesto de embalaje

7. **Barreras no arancelarias:** son los documentos que exige cada país para la importación de este producto desde el ministerio de comercio, comercio exterior.

Suecia:

- Código 392321: Inscripción en ELIC; Permiso de importación para productos y tecnologías de doble uso; Certificado de importación internacional para productos y tecnologías de doble uso; Declaración del usuario final sobre productos químicos.
- Código 220410: Autorización de comercialización de productos alimenticios según el principio de Cassis de Dijon; Registro de importadores y comerciantes de vino; Permiso General de Importación para Productos Agrícolas.

Noruega:

- Código 392321: Ninguno
- Código 220410: Notificación a la venta de productos agrícolas; Registro de importadores ante la Autoridad Noruega de Seguridad Alimentaria; Registro de Importadores y Comerciantes Mayoristas de Bebidas Alcohólicas.

8. **Riesgos comerciales:** una de las principales aseguradoras de riesgo en el mundo (COFACE) ofrece en su página web Trading Safely la clasificación de riesgo de un país en 6 niveles (A1,A2,A3,A4,B,C Y D)

Los dos países son muy seguros, aunque Noruega presenta la máxima clasificación con un A1 y Suecia un A2.

9. **Facilidad para hacer negocios:** el banco Mundial analiza anualmente la posición que ocupa cada país, puede consultarse en la web de Doing Business.

Noruega ocupa el puesto número 7 y Suecia el 12 .

10. Transparencia y corrupción: los dos países presentan una posición muy buena en el ranking de la organización Transparency International. Al tratarse de países desarrollados no es un criterio muy importante. Noruega 7/180. Suecia 3/180.

Finalmente, y después de este análisis y ponderación, mi elección es Noruega. La diferencia es mínima por lo que podemos declarar que las oportunidades de negocio en ambos países son similares y cualquiera de los dos sería buena opción.

9. ESTRATEGIA DE ENTRADA

El modo de entrada que utilizaremos será seguir la regla pragmática, la empresa utiliza una estrategia distinta en cada mercado que opera. Y en nuestro caso será una entrada a través de la exportación directa.

La razón de esta elección es que de primeras queremos asumir un riesgo bajo y negociaremos con el monopolio estatal para la introducción en el mercado y su futura distribución, entendiéndolo que implantar en Noruega una planta es arriesgado y necesitamos conocer el negocio antes de tomar esta decisión para reducir el coste de incertidumbre.

Con la exportación reducimos costes y podemos estandarizar el negocio y la manera de trabajar que ya tiene ARAN EUROPE, ya que es una empresa que tiene mucha experiencia en la exportación internacional, siendo el grueso de sus ingresos.

9.1 TIPO DE EXPORTACIÓN

Siendo una pyme y entendiéndolo que el nivel de recursos que poseen no les permite tener un control absoluto. El modo seleccionado de entrada será por medio de la exportación directa y a medida que ARAN funcione correctamente en este nuevo mercado se podrá pensar en cambiar el modelo.

Según Johanson y Vahlne en su teoría sobre la internacionalización (1977) *“la incertidumbre en los mercados internacionales se reduce gracias a las operaciones en los mercados extranjeros, conocimiento mediante la experiencia, y no gracias a la adquisición de un conocimiento objetivo.”*

Otro factor importante para que podamos exportar es que las características de nuestro producto no condicionan la localización de fabricación ya que se conservan todas las propiedades del vino en un plazo de cinco años.

Desde Aran prestan servicio postventa (por ejemplo, garantías y políticas de sustitución) ya sea a través de un intermediario o un comercial. No es un producto complejo que requiera una técnica elevada.

Analizando los factores externos, debido a la distancia cultural entre Noruega, España (Aran Europe) e Israel (Aran Packaging) es preferible reducir la cantidad de recursos y flexibilizar el compromiso.

Una vez implantado este modelo no podemos obviar los posibles cambios políticos o riesgos económicos que suponen una constante amenaza que podemos superarla con los planes de exportación al limitar los recursos expuestos en el país.

Sabemos que Noruega está en constante crecimiento a nivel económico como en el uso del *Bag in box*, son parámetros que pueden determinar que en un futuro podamos implantar allí una filial con ventas propias como lo es Aran Europe de Aran Packaging.

Es de la manera en la que podemos cubrir las barreras comerciales y arancelarias que supone el modelo de exportación.

El tipo de exportación que adoptemos será la exportación directa, es decir, Aran será quien venda a Noruega directamente la exportación a través de agentes y distribuidores. Estandarizando los procesos existentes de la gestión de los documentos, el transporte y estrategias de marketing mix.

10. ESTRATEGIA DE MARKETING

- **Producto:** Los envases que fabricamos en Aran Europe se adecuan a las exigencias legales y medioambientales de Noruega, por lo que seguiremos una estrategia de estandarización sin necesidad de adaptar el producto al nuevo mercado.

Contamos con que el posicionamiento del producto es muy importante para el éxito del marketing. Mediante las ventajas competitivas que mostramos en el epígrafe 2 conseguiremos que la percepción de los consumidores noruegos generen una imagen del *bag in box* deseable. Estas ventajas se ajustan a los requisitos ecológicos, precio/calidad, y a los requisitos específicos del segmento del mercado seleccionado.

- **Distribución:** Tiene distintos canales, o bien a través de nuestros comerciales, comisionistas y distribuidores. O por parte de las bodegas que sirven a ARAN EUROPE como proveedoras del llenado y envasado del vino pero que después es la empresa quién lo exporta a través de los clientes más destacados.

Asistiremos a ferias comerciales para dar a conocer nuestra empresa en el nuevo mercado, pudiendo observar el mecanismo y con opción a compra. Ofreceremos muestras para la presentación de los envases además de catálogos con todos nuestros productos.

- **Precio:** Vamos a estandarizar el modelo de negocios, por lo que los precios serán los siguientes. El precio de las bolsas se incrementa un poco según el tamaño de las bolsas. Al ser el grifo el elemento más caro del coste final, y este es el mismo independientemente del tamaño de la bolsa, a mayor volumen, más margen de beneficio.

Cuando se lo vendemos a las bodegas hay que incrementar ese precio en una proporción de 1l/0,85 €. Es una media, dado que cada bodega tiene unos costes distintos.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS BOLSA	COST (EUROS) EXWORKS	COMISIÓN	Precio €	PRECIO TRANSPORTE (3,5% del precio)	Precio final
313003024	3L 03M-IL12-s	3 LITROS METAL GRIFO ITAP SINGLE	0.2465 €	5%	0,27	0,0085	0,2825 €
313003109	3L 03EV-IL12-s	3 LITROS EVOH GRIFO ITAP SINGLE	0.2363 €	5%	0,27	0,0085	0,2805 €
313003110	3L 03EV-IL12 WEB F-j	3 LITROS EVOH GRIFO ITAP WEB	0.2392 €	5%	0,27	0,0085	0,2805 €
313003125	3L 03EV-IL12 WEB-j	3 LITROS METAL GRIFO ITAP WEB	0.2406 €	5%	0,27	0,0085	0,2805 €
313005058	5L 05M-IL12-s	5 LITROS METAL GRIFO ITAP SINGLE	0.2769 €	5%	0,32	0,0120	0,3340 €
312005096	5L 05M-CL12 WEB-j	5 LITROS METAL GRIFO CONRO SINGLE	0.2510 €	5%	0,32	0,0120	0,3340 €
313005054	5L 05M-IC6-s	5 LITROS METAL GRIFO ITAP SINGLE	0.2769 €	5%	0,32	0,0120	0,3340 €
313005063	5L 05M-IC6 WEB j	5 LITROS METAL GRIFO ITAP WEB	0.2821 €	5%	0,32	0,0120	0,3340 €
313005075	5L 05MF-IC6-s	5 LITROS MEGAFLEX GRIFO ITAP SINGLE	0.3203 €	5%	0,35	0,0120	0,3640 €
313005131	5L 05EV-IL12N WEB -j	5 LITROS EVOH GRIFO ITAP WEB	0.2772 €	5%	0,32	0,0120	0,3300 €
313010057	10L 10M-IC6-s	10 LITROS METAL GRIFO ITAP SINGLE	0.3776 €	5%	0,42	0,0120	0,4300 €
313010081	10L 10MF-IC6-s	10 LITROS MEGAFLEX GRIFO ITAP	0.4575 €	5%	0,46	0,0120	0,4740 €
312015014	15L 15M-CC12-s	15 LITROS METAL GRIFO CONRO SINGLE	0.4592 €	5%	0,53	0,0120	0,5440 €

- **Promoción:** Contamos con que no es la primera vez que se incorpora el *bag in box* en Noruega, pero la información nunca es suficiente.

Debemos ajustarnos a la legalidad de la publicidad, y a nivel público solo podremos hacer promoción de la bolsa plástica y no del contenido porque es vino. Será el Estado el que reciba toda la publicidad por nuestra parte y quién la gestione. Alguno de los ejemplos publicitarios de ARAN EUROPE es el siguiente:

Vino en Bag-in-Box

Para bodegas con visión de futuro

- Máxima calidad, mínimo costo
- Producto ecológico
- Prolongada vida útil del contenido
- Desarrollado para soportar transportes de largos recorridos

Las bolsas para vino denominadas bag- in-box se consumen en el mundo entero en grandes cantidades por importantes bodegas y productores de vinos. Las bolsas del grupo Aran Packaging, pionero mundial en envases para líquidos en el mercado de la alimentación se producen en Aran Europe, planta industrial situada en Valladolid, España.

ARAN
EUROPE

Polígono Industrial San Cosme I, Villanubla, 47620 Valladolid • Tel: 983.561000 / araneurope@araneurope.com
Persona de contacto: Fernando Yagüe • Tel: 686993809 • Email: fernando@araneurope.com



Participaremos en ferias para promocionar las ventas, las relaciones públicas y la venta personal.

ARAN EUROPE tiene publicado un artículo publicitario en la revista tecnovino “Nos quedamos con el vino... nos despedimos de la botella: las ventajas del bag in box” en febrero del 2019 y noticias del grupo y de la empresa en LinkedIn.

11. ANEXOS

Explicación del Cuadro 7.2 Análisis DAFO del *bag in box*.

Evaluaremos el listado de los factores externos que no dependen de la actividad comercial de la empresa, estos son las amenazas y oportunidades, estudiaremos si se pueden convertir en una fortaleza o en una debilidad para el producto *bag in box*.

1. La tendencia a reducir el impacto medioambiental cuenta con la fortaleza de que es económico y los materiales que usa están catalogados como huella de carbono favorable. En cambio su diseño está asociado a un tetrabrik pudiendo condicionar y dificultar la creación de una imagen de que es bueno para el medioambiente.
2. Acreditar el certificado de sostenibilidad será sencillo porque es un producto que aumenta la vida útil del producto, es económico, tiene huella de carbono favorable y conserva las propiedades del vino en el largo plazo aunque se use de manera ocasional. En cambio puede suponer una ligera debilidad por el tamaño del envase si es muy grande, pero en el caso de ARAN EUROPE tienen distintos tamaños.
3. Las novedades tecnológicas se justifican al ser un envase que permite el uso ocasional de manera sencilla, aumentar la vida útil a un precio más barato, diferenciar el producto a través de diseños personalizados y la capacidad de resistencia.
4. Es un envase que con las fortalezas seleccionadas sea fácilmente adaptado por los consumidores y los clientes, aun así el *bag in box* es desconocido por una gran mayoría y su diseño se asocia al tetrabrik hace que sea difícil romper la imagen de la marca.
5. Adaptable a cambios de espacio legal, es un envase que no genera tantos residuos porque al conservar las propiedades del vino no se estropea y no hace falta que se reponga tan frecuentemente como puede ser una botella de vidrio o un tetrabrik.
6. El rechazo que puede provocar por los vinos de Denominación de Origen se debe a la imagen asociada al tetrabrik y la ruptura con la idea de que un vino de calidad va envasado en una botella de vidrio. Es por eso que

con las fortalezas que posee el *bag in box* tenemos que conseguir superar esta amenaza.

7. El rechazo por parte del monopolio estatal también es una amenaza porque al ser un envase más grande supone un problema a la hora de controlar el consumo del alcohol en la sociedad.
8. Las connotaciones sociales al igual que los costes de adaptación son las barreras que hay que superar a través de informar sobre su numerosas ventajas y así los individuos conocen lo que es el *bag in box* y eliminan los estereotipos de que es parecido al tetrabrik.
9. La fijación de precios con la competencia no supone una amenaza muy grande ya que son productos económicos y frente a sus competidores la diferenciación no es muy alta, no hay rivalidad en este aspecto.
10. La ruptura con la liturgia es un aspecto muy parecido a las connotaciones sociales.

12. BIBLIOGRAFIA

Hollensen, S y Arteaga, J (2010) "Estrategias de marketing internacional". Editorial Pearson.

Fletcher, R. (2001) "A holistic approach to internationalization", *International Business Review*, 10, pp.25-49.

Douglas, S. y Craig, C.A. (1995) *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York.

Osterxalder (2009) *Generación de modelos de negocio*. Pp:18-49.

La Semana Vitivinícola, Aproximación al mercado del vino en *Bag -in-Box*. Publicado por Smurfit Kappa el 26 enero 2017. Disponible en [http://www.sevi.net/es/3487/16/9987/Aproximaci%C3%B3n-al-mercado-del-vino-en-Bag -in-Box%C2%AE-packaging-envase-bag inbox-boxvin-bib-vitop.htm](http://www.sevi.net/es/3487/16/9987/Aproximaci%C3%B3n-al-mercado-del-vino-en-Bag-in-Box%C2%AE-packaging-envase-bag-inbox-boxvin-bib-vitop.htm)

La semana vitivinicola, "No tardaremos de ver en España a lineales dedicados al *Bag in box*". Publicado por Sevi (Semana Vitivinicola) el 24 enero 2019. Disponible en [http://www.sevi.net/es/3535_packaging_vino/16/12884/%E2%80%98No-tardaremos-en-ver-en-Espa%C3%B1a-lineales-dedicados-al-bag -in-box%E2%80%99-liquibox-liqui-box-vino-packaging-envase-bodega.htm](http://www.sevi.net/es/3535_packaging_vino/16/12884/%E2%80%98No-tardaremos-en-ver-en-Espa%C3%B1a-lineales-dedicados-al-bag-in-box%E2%80%99-liquibox-liqui-box-vino-packaging-envase-bodega.htm)

Interempresas, feria virtual, en la sección Química. ARAN. Disponible en: [http://www.interempresas.net/Quimica/FeriaVirtual/Producto-Bag -in-box-para-vino-Aran-winebag -104403.html](http://www.interempresas.net/Quimica/FeriaVirtual/Producto-Bag-in-box-para-vino-Aran-winebag-104403.html)

La semana vitivinícola, *Vino en bag in box* mucho más que una alternativa. Publicada por Smurfit Kappa el 20 enero 2015. Disponible en [http://www.sevi.net/es/3439/91/6994/Vino-en-Bag -in-Box%C2%AE-muchom%C3%A1s-que-una-alternativa-monografico-packaging-envase-bib-smurfit-kappa-vino-bodega.htm](http://www.sevi.net/es/3439/91/6994/Vino-en-Bag-in-Box%C2%AE-mucho-m%C3%A1s-que-una-alternativa-monografico-packaging-envase-bib-smurfit-kappa-vino-bodega.htm)

Noruega, fuera de la unión europea. Publicada por EL Orden Mundial el día 6 noviembre 2017. Disponible en <https://elordenmundial.com/noruega-europa-fuera-de-la-ue/>

Ministerio de industria, comercio y turismo, Barreras comerciales, Monopolio en la Distribución de Vinos y Bebidas Alcohólicas. Última actualización 16 Mayo 2019. Disponible en <http://www.barrerascomerciales.es/esES/BuscadorBarreras/Paginas/VinosNoruega.aspx>

International trade Administration, Aranceles comerciales. Disponibles en <https://www.trade.gov/cs/>

Monopolio del vino Sueciam Systembolaget. Página oficial <https://www.systembolaget.se/>

Datos macro expansión. Noruega y Suecia año 2017. Disponible en <https://datosmacro.expansion.com/>

Comtrade, las importaciones de Bag in box por países <https://comtrade.un.org/>

La cámara de comercio de aduanas. Disponible en <http://aduanas.camaras.org/>

Ministerio de industria, comercio y turismo. Comercio exterior, barreras no arancelarias. Disponible en: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/informacion-sectorial/material-de-defensa-y-de-doble-uso/guia-operador/Paginas/productos-y-tecnologias-exportacion.aspx>

Banco Mundial, Lista anual por países Doing Business. Disponible en: <https://espanol.doingbusiness.org/>

Transparency International <https://www.transparency.org/>

Alezander Osterwalder e Yves Pigneur, Generación de modelos de negocios (2009) <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/generacion-de-modelos-de-negocio>