



Universidad de Oviedo  
*Universidá d'Uviéu*  
*University of Oviedo*

**Trabajo de Fin de Máster**

# **Plan de internacionalización de La Newyorkina**

**Empresa pionera en la elaboración de granola en España**

**Autora: Tania Velicias Sastre**

**Tutora: Ana Valdés Llana**

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Universidad de Oviedo

Enero 2023



*A mi familia, la de sangre y la elegida.*

*Gracias por vuestro apoyo siempre.*



## **Resumen**

La empresa asturiana La Newyorkina ha conseguido posicionarse en los últimos años como la marca de referencia de granola en España. ¿Pero qué es la granola? La granola es un producto alimentario dentro de la categoría de los cereales, compuesta principalmente de avena horneada junto con frutos secos y otros ingredientes, como puede ser el chocolate. Tras el reconocimiento logrado a nivel nacional, la compañía ha comenzado a dar sus primeros pero pequeños pasos fuera de sus fronteras, impulsada desde un principio gracias a su vocación internacional: es una empresa *born global*. Este proyecto presenta una propuesta de plan de internacionalización para La Newyorkina, donde se exponen distintos análisis tanto internos como externos para esclarecer la situación actual y las proyecciones de futuro del sector tanto en España como en el resto del mundo. A partir de ese punto, se describen el producto escogido para lanzar, el país objetivo, Francia, y una estrategia de entrada que no conlleve una inversión directa muy elevada debido a que la empresa sigue siendo de pequeño tamaño.

**Palabras clave:** pequeña y mediana empresa, granola, cereales de desayuno, *porridge*, avena, internacionalización, plan estratégico, *marketplaces*



## **Abstract**

La Newyorkina is an Asturian company that has managed to position themselves as the benchmark Brand of granola in Spain in recent years. However, what is granola? Granola is a food product within the cereals category, which mainly combines baked oats together with nuts and other ingredients, such as chocolate. After the recognition they have achieved at national level, the company has begun to take its first but timid steps outside its borders. From the beginning, it has been motivated by a natural international vocation: it is a born global company. This Master's Thesis introduces a proposal for an internationalization plan for La Newyorkina, in which several internal and external analyses are presented in order to clear up their current situation, as well as the future prospects of the sector both in Spain and in the rest of the world. From this starting point, some crucial issues are presented, such as the products to be launched, the target country, France, and the entry strategy, which will not require a large initial investment and is adapted to this small business needs.

**Key words:** SME (small and medium-sized companies), granola, breakfast cereals, porridge, oatmeal, internationalization, strategic plan, marketplaces

## Índice de contenidos

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Historia de la empresa: La Newyorkina.....</b>	<b>4</b>
2.1. Los inicios de la compañía: un viaje a Nueva York .....	4
2.2. Su propuesta de valor: los productos .....	5
2.2.1. Línea de granolas .....	6
2.2.2. Granolas para <i>foodservice</i> .....	7
2.2.3. <i>Overnights</i> .....	8
2.3. Datos generales y situación financiera.....	10
2.4. Certificados y premios .....	12
2.5. Instalaciones de la empresa .....	13
2.6. Business Model Canvas de La Newyorkina.....	14
<b>3. Internacionalización de las empresas .....</b>	<b>15</b>
3.1. ¿Por qué una empresa debe internacionalizarse?.....	15
3.2. Procesos de internacionalización: gradual y acelerado.....	17
3.2.1. Empresas de crecimiento acelerado .....	18
3.3. Estrategias de internacionalización.....	20
3.3.1. Modelo clásico de Bartlett y Ghoshal .....	21
3.3.2. Modelo del Triángulo AAA.....	23
3.4. Decisiones de entrada a los mercados internacionales.....	25
3.4.1. Exportaciones.....	27
3.4.2. Acuerdos de cooperación.....	28
3.4.3. Inversiones directas .....	29
<b>4. Análisis del entorno.....</b>	<b>30</b>
4.1. Análisis PESTA .....	30
4.1.1. Factores político-legales .....	30
4.1.2. Factores económicos .....	31



4.1.3.	Factores sociales.....	34
4.1.4.	Factores tecnológicos .....	35
4.1.5.	Factores ambientales .....	36
4.2.	Las Cinco Fuerzas de Porter.....	37
4.2.1.	Amenaza de productos sustitutivos .....	38
4.2.2.	Rivalidad interna entre los actuales competidores del sector .....	39
4.2.3.	Amenaza de nuevos competidores .....	41
4.2.4.	Poder negociador de proveedores y clientes.....	42
4.3.	DAFO de la empresa.....	44
<b>5.</b>	<b>Propuesta de expansión internacional para La Newyorkina.....</b>	<b>46</b>
5.1.	Presencia internacional actual de la empresa .....	47
5.2.	Estudio de posibles mercados objetivo .....	49
5.3.	Mercado de destino: Francia .....	53
5.3.1.	Datos y distancia cultural.....	54
5.3.2.	Hábitos alimenticios de la población francesa.....	55
5.3.3.	Competencia en el país destino .....	56
5.4.	Propuestas de acción .....	57
5.4.1.	Propuesta nº1: adaptación al francés .....	57
5.4.2.	Propuesta nº2: <i>marketplaces</i> .....	58
5.5.	Financiación de los proyectos: las ayudas de Asturex .....	60
<b>6.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>61</b>
<b>7.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>63</b>
<b>8.</b>	<b>Anexo 1. Entrevista en profundidad a Pelayo Pérez González, CEO y fundador de La Newyorkina.....</b>	<b>69</b>
<b>9.</b>	<b>Anexo 2. Catálogo de productos ampliado de La Newyorkina.....</b>	<b>74</b>

## Índice de imágenes

Imagen 1. Logo de empresa B-Corp, obtenido por La Newyorkina en 2022 .....	12
Imagen 2. Logo del Premio a Sabor del Año 2018 para la Granola Original .....	13
Imagen 3. Ejemplo de bolsa en la que se suele comercializar la granola. ....	38
Imagen 4. Puntos donde se han vendido hasta el momento los productos de La Newyorkina .....	49
Imagen 5. Imagen del Marketplace C-Discount .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución de las ventas de 2018 a 2021 (en %) .....	11
Gráfico 2. Evolución del precio de las materias primas de 2015-2022 (en dólares). ....	32
Gráfico 3. Evolución del precio del petróleo Brent entre 2015-2022.....	32
Gráfico 4. Evolución de los mercados europeos de electricidad (€/MWh) .....	33
Gráfico 5. Distancia cultural de Hofstede: Francia y España.....	55

## Índice de figuras

Figura 1. Mapa de posicionamiento de estrategias internacionales.....	22
Figura 2. El triángulo AAA de Pankaj Ghemawat .....	23
Figura 3. Esquema de las Cinco Fuerzas de Porter.....	37



## **Índice de tablas**

Tabla 1. Detalles de la línea de granolas de La Newyorkina. ....	6
Tabla 2. Detalles de la línea de granolas para foodservice de La Newyorkina.....	8
Tabla 3. Detalles de la línea de overnights de La Newyorkina.....	9
Tabla 4. Cuadro resumen de información de La Newyorkina .....	10
Tabla 5. Resumen de la evolución de las ventas de 2018 a 2021 (en %). ....	11
Tabla 6. Business Model Canvas de La Newyorkina. ....	14
Tabla 7. Tipología de estrategias a nivel internacional.....	21
Tabla 8. Ventajas e inconvenientes de los modos de entrada .....	26
Tabla 9. DAFO de la empresa .....	45
Tabla 10. Análisis de la preselección inicial de países .....	51
Tabla 11. Distancia cultural entre España y los países propuestos a estudio .....	53
Tabla 12. Datos objetivos sobre Francia .....	54
Tabla 13. Detalles ampliados de la línea de granolas de La Newyorkina.....	76
Tabla 14. Detalles ampliados de las granolas para foodservice de La Newyorkina.....	77
Tabla 15. Detalles ampliados de la línea de overnights de La Newyorkina .....	78



## **1. Introducción**

Crecer o morir. Aunque suene radical, la realidad del mundo actual es que quien deja de evolucionar está destinado a perecer. Es por eso que, desde pequeños, a los niños se les inculca la idea de que es necesario estudiar y esforzarse para poder obtener un sueldo digno, gozar de una vida tranquila y lograr un buen puesto de trabajo en el futuro. Lamentablemente, aún de esta manera, es complicado encontrar tu lugar en un mercado laboral tan incierto como el actual.

Podría decirse que el mundo empresarial es muy similar a la vida de las personas en este aspecto. De hecho, hay un modelo que explica el ciclo de vida de las empresas que podría compararse con el de los humanos. Este modelo reclama cómo se pueden diferenciar claramente cuatro fases distintas desde el momento del comienzo de funcionamiento de una empresa: introducción, crecimiento, madurez y declive (Trenza, 2022).

Previa incluso a la primera etapa del modelo, se encuentra el desarrollo de la idea de negocio, donde deben tomarse muchas decisiones sobre el lugar que ocupará la empresa en el sector al que va dirigida, momento en el cual se deberá invertir mucho capital –como si se tratase de un embarazo y se preparase la llegada del bebé. Tras esto, se encuentra la primera etapa, la introducción, que es donde generalmente las compañías obtienen las menores ventas y contabilizan las mayores cifras de gastos, debido a la gran inversión inicial que requiere fundar una nueva empresa –igual que los bebés y niños pequeños, a quienes se ha de mimar y cuidar al traer al mundo y que requieren muchas necesidades y atenciones para sobrevivir a su temprana edad. En la segunda etapa, el crecimiento, es donde realmente se observa la auténtica viabilidad y sostenibilidad del proyecto creado; las ventas y los gastos ascienden paralelamente de forma considerable, y se observa una evolución en la rentabilidad, que será determinante para decidir el rumbo que debe continuar la empresa (al igual que un adolescente crece, su mente y su cuerpo se desarrollan y comprende por dónde quiere encauzar su vida).

La tercera etapa del ciclo de vida es a la vez la más sencilla y la más compleja: la madurez. Durante este proceso, la empresa consigue afianzarse en su sector, aumentar su rentabilidad y sus ventas y disminuir notablemente sus gastos, debido a que ya no deben exigir grandes inversiones para asegurar la supervivencia del proyecto (mientras que las

personas se hacen adultas, consiguen un trabajo y consolidan lo que será su vida). El problema es que esta se trata de una época con un cierto grado de estancamiento que, si tiende al costumbrismo y al acomodo, puede desembocar en la última fase, aquella de la que toda empresa –y persona– huye: el declive.

Esta etapa final significa la obsolescencia de un negocio y una caída brusca en las ventas y la rentabilidad, por lo que se requerirá una innovación de algún tipo para intentar recuperar su posición anterior o, por el contrario, rendirse ante la liquidación. Para tratar de evitar que el declive alcance irremediamente a las empresas, se aconseja que estas pivoten constantemente entre la segunda y la tercera fase, el crecimiento y la madurez, pues son las etapas más seguras y que más oportunidades ofrecen.

En concreto, en la etapa de crecimiento, es donde en la actualidad se posicionan la mayoría de empresas *start-up* que se fundaron a mediados de la pasada década –aunque cierto es que algunas siguen en la fase introductoria. Este concepto de empresa *start-up*, que veremos ampliado más adelante, se refiere a aquellas empresas jóvenes que cuentan con una capacidad de crecimiento muy elevada a pesar de su pequeño tamaño dentro de su sector, debido al potencial que presenta desde sus inicios. Además, estas compañías suelen presentar ideas innovadoras o pretenden cubrir necesidades aún no reconocidas en la población (Cámara de Comercio de España, 2020).

En conjunto con este concepto, se desarrolla desde los años 90 la idea de empresa *born global*, que se refiere a pequeñas y medianas empresas (de aquí en adelante PYMES) que han nacido con intención de abordar mercados internacionales, no únicamente de quedarse en su territorio (Leiva & Darder, 2008: 10).

Los procesos de desarrollo y crecimiento internacional de las empresas se han convertido a día de hoy en un aspecto clave para garantizar su supervivencia, tanto desde un punto de vista económico como competitivo. El entorno es cada vez más dinámico y cambiante –por tanto, complejo–, y factores como la globalización no hacen más que empeorar la situación, razón por la que las empresas tienden cada vez más a desarrollar su negocio fuera de sus fronteras. Sin embargo, la expansión internacional puede ser vista como un arma de doble filo puesto que, si no se lleva a cabo un exhaustivo análisis tanto interno como externo y se definen un plan y unas capacidades claras, los riesgos de actuar fuera son extremadamente elevados.



Por otro lado, uno de los principales obstáculos con los que las empresas pueden toparse es la (in)correcta elección del país destino, así como el método de entrada (Araya Leandro, 2013). Este complejo proceso debe estar perfectamente coordinado y comprendido por todos aquellos que vayan a formar parte de él, como si de una coreografía se tratase, para evitar tropiezos no deseados.

Es en este marco conceptual donde encontramos a una pequeña empresa asturiana llamada La Newyorkina. Esta compañía de alimentos, fundada en 2017 de la que más adelante se contará la historia, se encuentra actualmente enfrentándose cara a cara con las grandes marcas del mercado internacional en el sector de los cereales de desayuno, tales como Kellogs o Quaker's. Siendo fiel a su estrategia de diferenciación por ofrecer aquello que las grandes marcas no intentan, un producto sano y de calidad, La Newyorkina se ha hecho paso en los últimos años en el mercado español a pasos agigantados, demostrando un crecimiento exponencial que no parece tener límite.

Relacionado con el ciclo de vida de las empresas, La Newyorkina se encuentra en plena fase de crecimiento tras su consolidación en el mercado nacional, por lo que es una sociedad joven, llena de energía y con grandes aspiraciones. Asimismo, encaja con el perfil recién mencionado de empresa *born global* –por razones que se explicarán más adelante– y, desde sus inicios, ha demostrado una vocación internacional abismal que desea poder demostrar fuera de sus fronteras.

Personalmente, elegí la temática de este trabajo porque llevo unos meses como becaria en el departamento de comercio internacional en la empresa central de este proyecto, y pensé que sería inteligente aprovechar las sinergias que podrían resultar de mi labor en la empresa con el desarrollo de este Trabajo de Fin de Máster. Además, considero que la historia de La Newyorkina merece ser contada y escuchada, porque desde sus inicios ha demostrado que aunque las probabilidades no estén a tu favor, no debes dejar de invertir en un proyecto en el que crees.

El objetivo de este trabajo es, en primer lugar, dar a conocer a la empresa La Newyorkina y analizar su evolución hasta el momento. En segundo lugar, tras un breve marco teórico, se presentará un análisis tanto a nivel interno como del entorno para ayudar a responder a estas preguntas: ¿por qué esta empresa debe internacionalizarse? ¿Cómo y dónde se llevará a cabo? Finalmente, se presentará la propuesta ideada por la alumna.

## 2. Historia de la empresa: La Newyorkina

Para comenzar con el cuerpo del trabajo, se procede a la introducción de la empresa a tratar con la intención de conocer sus inicios, sus productos y los destacados resultados de su corta vida. Igualmente, mencionar que gran parte de la información incluida en este y próximos apartados de este proyecto ha sido obtenida gracias a una entrevista personal realizada al CEO de la empresa, Pelayo Pérez González (Asturias, 1975) –para más información, ver [Anexo 1](#).

### 2.1. Los inicios de la compañía: un viaje a Nueva York

El concepto de la empresa La Newyorkina S.L. nace a partir de un viaje realizado por el fundador de la empresa, Pelayo Pérez, junto con su pareja a Nueva York en el año 2015. Tal y como asegura Pérez, en ese viaje fueron buscando algo, no estaban seguros de qué, pero sabían que no dejarían Estados Unidos siendo los mismos. La pareja ya se encontraba inmersa en el negocio de la hostelería, pues desde hace varios años regentan dos locales en Oviedo, la capital asturiana, conocidos como Persé y Al Baile La Temprana, por lo que contaban con cierta experiencia en el negocio de la hostelería.

En dicho viaje, la pareja se alojó en un hotel céntrico de la ciudad. Una mañana decidieron salir a desayunar a alguna cafetería cercana y tras haber tenido alguna mala experiencia en jornadas anteriores, acudieron a un local a la vuelta de la esquina aconsejados por el recepcionista del hotel. Tras ser atraídos por un succulento olor que resultó ser *homemade granola*, ambos quedaron enamorados del producto. Pese a su simpleza –pues se trata generalmente de avena horneada con distintas frutas y/o semillas– ambos admitieron no haber probado nunca algo similar, ni en España ni en ningún otro de sus viajes.

Esa misma tarde tomaron la decisión de que, al regresar a España, comenzarían a desarrollar su propia marca de granola. El resto de su viaje lo aprovecharon en parte para visitar distintos supermercados estadounidenses o pequeños negocios para hacerse una idea de las composiciones de este nuevo producto, los posibles ingredientes, las posibles variaciones y la competencia existente –que, aunque es cierto en Estados Unidos ese producto estaba muy desarrollado, en España no se comercializaba en dicho momento nada similar. Tras dos años de investigación y desarrollo del producto, mucha inversión

de tiempo y, sobre todo, de dinero, por fin encontraron una receta que pensaron podría funcionar.

Tal y como el mismo Pelayo Pérez narra, los inicios fueron muy complicados. El sector de la granola no estaba desarrollado en España por aquel entonces, tan siquiera existía una sola empresa española que ofreciese un producto similar al que La Newyorkina –nombrada en honor a la ciudad donde todo comenzó– pretendía comenzar a vender. Sin embargo, tras arrancar su actividad definitivamente en 2017 la calidad de su producto se hizo oír entre pequeños comercios de la región asturiana, y los clientes fueron apareciendo, a ritmo lento pero continuo. “Todo el mundo que probaba nuestra granola nos decía que tenía algo único y especial, que no había nada que se le comparase”, proclama Pérez.

Desde 2017, el crecimiento de la empresa ha sido progresivo en sus inicios pero podría decirse que 2021 fue el año en que realmente la marca explotó y comenzó a ser lo que hoy en día conocemos. Tanto es así que tuvieron que moverse de su primer local a una gran nave situada en el polígono de Olloniego (localidad próxima a Oviedo), para poder producir al vertiginoso ritmo que se demandaba.

Gran parte de este exponencial crecimiento se debe a la entrada de los productos de la marca a grandes cadenas de *retail* españolas como son Carrefour, Alcampo, El Corte Inglés, Alimerka y Más y Más, entre otros. Dichos clientes manejan un gran volumen de facturación y, más allá de esto, sirven como gran escaparate para futuros nuevos clientes. De esta forma, la empresa también debió crecer en número de trabajadores, y actualmente cuenta con trece trabajadores en plantilla a jornada completa.

## **2.2. Su propuesta de valor: los productos**

En sus inicios, y tras varios años de inversión en I+D, la compañía consiguió sacar al mercado su primer producto, la Granola Original, cuya receta incluía aceite de oliva virgen extra y miel de bosques asturianos. Ya desde el principio, la empresa pretendía etiquetarse y diferenciarse de otras marcas por su apuesta por lo local, lo natural y lo casero. Aun así, parte de su estrategia de diferenciación es, sin duda, su apuesta por ser una marca global. De hecho, cuando se diseñó la primera de sus bolsas de granola, ya se

incluyeron los ingredientes en cuatro idiomas diferentes pese a no haber vendido aún un gramo, demostrando el alcance global que desde el primer minuto se pretendía alcanzar.

Sin duda, la auténtica propuesta de valor de La Newyorkina son sus productos. Actualmente cuenta con tres líneas de productos, que están generalmente enfocadas a distintos *buyer persona*: las granolas, los *overnights* y las granolas para *foodservice*.

### 2.2.1. Línea de granolas

Fueron los primeros productos que la marca lanzó. Aunque comenzó con una única variedad, al año siguiente amplió a tres y actualmente suma ocho recetas diferentes.

PRODUCTO	IMAGEN	PRECIO DE VENTA EN ESPAÑA (€)	PRODUCTO	IMAGEN	PRECIO DE VENTA EN ESPAÑA (€)
Granola Original		4,75€	Granola Manzana Loves Jengibre		5,50€
Granola Zero Azúcar		4,75€	Granola Dear Aretha		7,50€
Granola Keto		5,50€	Granola Pink		7,50€
Granola Coco & Lemon Friends		5,50€	Granola Ruby		7,50€

Tabla 1. Detalles de la línea de granolas de La Newyorkina.

Fuente: <https://newyorkina.com/>

Todos ellos son distribuidos en formato de 275 gramos y de 1,5 kilogramos, además de un formato especial de 400 gramos para la Original.

Como se puede observar en el listado de ingredientes –ver [Anexo 2](#)–, los productos ofrecidos se alinean con innumerables especificaciones o dietas. Desde algunos aptos para consumidores con celiaquía hasta dietas vegetarianas, veganas, cetogénicas – personas que reducen drásticamente la ingesta de hidratos de carbono– o incluso de ecológicas –es decir, únicamente se alimentan de productos procedentes de agricultura ecológica o de alimentos cuyos ingredientes sean exclusivamente esos. A su vez, es importante destacar que las recetas intentan utilizar los ingredientes más naturales posibles y sin incluir ultra procesados, por lo que también son aptos para personas que sigan la novedosa dieta *realfooding*.

### **2.2.2. Granolas para *foodservice***

En segundo lugar, encontramos una línea de productos cuya base sigue siendo la avena horneada. Sin embargo, esta nueva gama solo es distribuida en formato de 1,5kg y oferta recetas más sencillas, puesto que su principal objetivo no es brillar como producto sino acompañar a otro. Dicho de otra forma, estas nuevas granolas serán utilizadas como *topping*, aderezo o ingrediente en otros platos principales.

Especialmente son ofertados al sector de la hostelería, la restauración y cáterings (también conocido como sector HORECA). Esto resultará en que su producción conlleve un coste muy inferior a las primeras granolas, por lo que su precio será bastante más asequible como consecuencia.

PRODUCTO	IMAGEN	PRECIO DE VENTA EN ESPAÑA (€)
Granola N°1		15,00€
Granola Açai Lovers		16,50€
Granola Açai Lovers Gluten Free		22,50€

Tabla 2. Detalles de la línea de granolas para foodservice de La Newyorkina.

Fuente: <https://newyorkina.com/>

### 2.2.3. Overnights

Finalmente, la última línea de productos lanzada a mediados de 2022, ofrece un nuevo concepto de desayuno.

Los *overnights* están desarrollados con ayuda de Marcos Vázquez (más conocido como [Fitness Revolucionario](#)), uno de los mayores expertos en deporte y nutrición de España y que cuenta con uno de los podcasts más reproducidos en lengua española en Spotify. Los productos están especialmente enfocados a un cliente final que se preocupe por la nutrición y que practique mucho deporte, pues sus recetas están reforzadas con proteínas adicionales –tanto de suero de leche como de guisante o cáñamo.

De nuevo, La Newyorkina ha sido pionera en la fabricación de este tipo de alimento en España. Sin embargo, en Estados Unidos es bastante frecuente y demandado, por la comodidad que supone su elaboración.



El concepto es el siguiente: tomar una porción del preparado de *overnights* y mezclarlo con algún tipo de líquido –ya sea leche, bebida vegetal, zumo o incluso agua. Tras esto, dejar reposar en el frigorífico *durante la noche* o un mínimo de 4 horas. Al regresar, el producto estará preparado y tendrá una textura similar a las gachas o al *porridge*, como es conocido en el mundo anglófono. Es un alimento fácil de preparar y listo para llevar, por lo que su versatilidad y comodidad han conseguido pronto que se haga eco en el mercado. Se presentan tres sabores diferentes, como se observa en la tabla.

PRODUCTO	IMAGEN	PRECIO DE VENTA EN ESPAÑA (€)
<b>Overnights Banana &amp; Chocolate</b>		9,95€
<b>Overnights Coco&amp;Lemon</b>		9,95€
<b>Overnights Blueberry</b>		9,95€

Tabla 3. Detalles de la línea de overnights de La Newyorkina

Fuente: <https://newyorkina.com/>

### 2.3. Datos generales y situación financiera

Teniendo en cuenta todos los datos aportados en los anteriores apartados, se ofrecen a continuación datos objetivos resumidos en una tabla, para completar la información necesaria sobre el posicionamiento de la empresa.

Denominación	LA NEWYORKINA SL
<b>CIF</b>	B74402348
<b>Actividad</b>	Comercio al por mayor de toda clase de productos alimenticios
<b>CNAE</b>	4639 - Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad limitada
<b>Capital social</b>	142.010€
<b>Tamaño por ventas</b>	Microempresa
<b>Número de empleados</b>	13
<b>Página web</b>	<a href="https://newyorkina.com">https://newyorkina.com</a>

Tabla 4. Cuadro resumen de información de La Newyorkina

Fuente: <https://www.einforma.com/informacion-empresa/newyorkina#ancla-cuentas-anuales>

Sobre la situación financiera de la empresa, no se han podido conseguir datos numéricos reales sobre los últimos años, pero sí datos estadísticos de las diferencias entre resultados. En lo relacionado con las ventas de los últimos cuatro años –sin tener en cuenta el año 2022 debido a que aún no se ha publicado el cierre de resultados–, se presentan en el siguiente Gráfico 1 la evolución que ha sufrido (Cinco Días, 2022). Para más aclaración, se presentan en la Tabla 4 las cifras concretas de los porcentajes obtenidos.

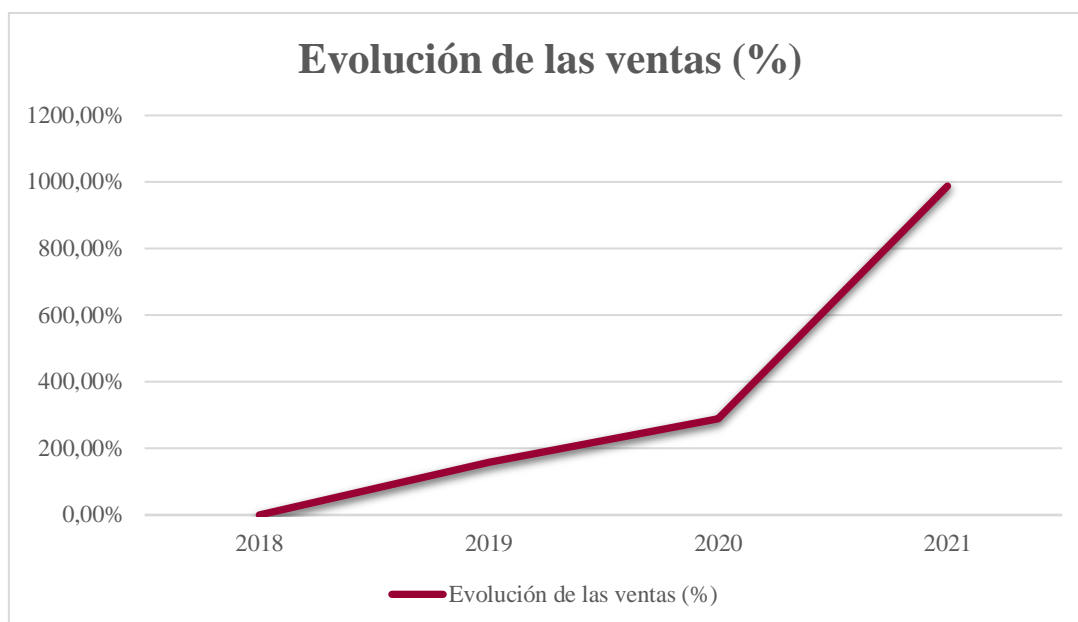


Gráfico 1. Evolución de las ventas de 2018 a 2021 (en %)

Fuente: <https://cincodias.elpais.com/directorio-empresas/empresa/7140497/la-newyorkina>

PERIODO	VARIACIÓN (%)
2018	0,00%
2019	158,93%
2020	288,44%
2021	987,80%

Tabla 5. Resumen de la evolución de las ventas de 2018 a 2021 (en %)

Fuente: <https://cincodias.elpais.com/directorio-empresas/empresa/7140497/la-newyorkina>

Esta gráfica y esta tabla resumen son una muestra del exponencial crecimiento que está sufriendo la marca asturiana. Esto conllevará un mayor renombre y conocimiento por parte de la población, haciéndose valer la empresa de la poderosa herramienta del boca a boca, lo que conseguirá seguir congregando nuevos clientes tanto profesionales como particulares. Todo ello logrará incrementar aún más sus ventas y sus beneficios, otorgando de tal manera mayor posibilidad de inversión e impulsando también su posible expansión internacional.

## 2.4. Certificados y premios

En lo que se refiere a certificados, la empresa ha ido aumentando su lista con los años, destacando los siguientes:

- **Certificación IFS** (International Featured Standard): esta certificación es prueba de un exhaustivo control de calidad alimentario que llevado a cabo en la elaboración de los productos, garantizando de esta forma una seguridad y cumplimiento con la legislación vigente en el momento (AENOR, 2022).
- **Certificación FDA** (Food and Drug Administration): posiblemente la certificación más reconocida a nivel global, la FDA –otorgada por la administración de los Estados Unidos de América– es una prueba de cumplimiento de las condiciones esperadas por un producto del ámbito alimentario a nivel sanitario, destacando que sean saludables y que cuenten con el debido etiquetado (FDA, 2022). Mayoritariamente, tiene valor a nivel internacional porque es requerida por importadores/exportadores en múltiples ocasiones para la toma de decisión sobre la obtención de un producto. Además, existen otros países que requieren la certificación FDA para que los productos sean comercializados en el país destino, como sucede con diversos países de Latinoamérica como Chile y Perú.
- **B-Corp Certification**: esta es la certificación más reciente conseguida por parte de la empresa, apenas en septiembre de 2022. Lo que identifica a este selecto grupo de empresas B-Corp es que se las define como “compañías que están construyendo una economía más inclusiva y sostenible para todas las personas y el planeta” (B-Corp, 2022). Apenas 4400 empresas en todo el mundo, de 71 países distintos, cuentan con esta certificación, que es una muestra más del compromiso de la empresa con el mundo, el medio ambiente y, por supuesto, el bienestar de sus trabajadores, y de que no se preocupa únicamente de lograr el máximo beneficio posible.

*Imagen 1. Logo de empresa B-Corp, obtenido por La Newyorkina en 2022*

*Fuente: <https://www.bcorpSpain.es/>*



En lo referido a premios, la empresa empieza a ser reconocida por su nombre y productos poco a poco, lo que consigue que vaya recogiendo algunos galardones como:

- **Premio Sabor del Año 2018:** en contraste con otros galardones, estos premios están basados en las “cualidades gustativas de los productos, que son probados y aprobados por los consumidores” (Alimarket, 2018). En esta ocasión, se premió a la Granola Original, la primera de las recetas que se comercializó.
- **Premio Sabor del Año BIO 2019:** al año siguiente, la empresa logró un nuevo reconocimiento, este año gracias a las granolas Coco&Lemon y Manzana Loves Jengibre, dentro de su categoría de granolas ecológicas (Foodretail, 2019).

*Imagen 2. Logo del Premio a Sabor del Año 2018 para la Granola Original*

*Fuente:* [https://www.revistaaral.com/texto-](https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3178818/sabor-del-ano-lanza-su-convocatoria-para-los-premios-2018)

[diario/mostrar/3178818/sabor-del-ano-lanza-su-convocatoria-para-los-premios-2018](https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3178818/sabor-del-ano-lanza-su-convocatoria-para-los-premios-2018)



## 2.5. Instalaciones de la empresa

La empresa ha experimentado en general un crecimiento rápido pero sostenible. Aún se encuentra en fase de crecimiento y le tomará bastantes años llegar a la madurez. En lo que al origen de sus productos se refiere, en 2021 se pasaron de una pequeña nave de la ciudad de Oviedo a sus instalaciones actuales, situadas en Olloniego. Aunque se trata de un espacio único, las zonas se encuentran perfectamente diferenciados. La entrada – primera mitad de la nave– está dedicada al almacenamiento de materias primas e ingredientes, además de cajas y bolsas para los productos, mientras que el resto de la planta inferior está dedicada a los obradores –uno para productos con gluten y otro sin gluten–, la sala de envasado y la zona de almacenaje y preparación de pedidos. En la planta superior se encuentran las oficinas. Este esquema ayuda a mantener una comunicación continua y fluida entre todos los departamentos y trabajadores, y a desarrollar una rápida solución ante cualquier imprevisto que pueda surgir.

## 2.6. Business Model Canvas de La Newyorkina

<b>Alianzas clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de ingredientes (convencionales y ecológicos)</li> <li>- Empresas logísticas que entregan los productos</li> <li>- Agencias de marketing que promueven la imagen e identidad de la marca</li> </ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de productos en el obrador</li> <li>- Atención al cliente, toma de pedidos y contabilidad</li> <li>- Publicidad en redes sociales</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartera de productos con opciones para diversos tipos de dietas: baja en azúcares, ecológica, sin gluten, cetogénica, vegana, etc.</li> <li>- Productos elaborados sin conservantes artificiales y con ingredientes de muy alta calidad</li> </ul>	<b>Relación con los clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelización a través de la suscripción en el <i>e-commerce</i> de la empresa</li> <li>- Comunicación fluida tanto por email como por teléfono</li> </ul>	<b>Segmentos de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente final, generalmente consciente del deporte y la alimentación</li> <li>- Tiendas gourmet</li> <li>- Cadenas de supermercados</li> <li>- Distribuidor alimentario</li> <li>- Empresas de nutrición deportiva</li> <li>- Restauración que utilice la granola como <i>topping</i> en sus elaboraciones</li> </ul>
<b>Estructura de costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes fijos: instalaciones en Olloniego, ingredientes y materias primas, personal contratado, licencias</li> <li>- Costes variables: costes logísticos</li> <li>- Mobiliario de oficina y de obrador</li> </ul>		<b>Fuentes de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas por <i>e-commerce</i> propio y <i>marketplaces</i></li> <li>- Ventas a distintos grupos de <i>retail</i>, tiendas gourmet o pequeña tienda de alimentación</li> <li>- Ventas al canal de restauración (HORECA) y a las franquicias que utilizan la granola como <i>topping</i></li> </ul>		

Tabla 6. Business Model Canvas de La Newyorkina.

Se presenta en la Tabla 6 el Business Model Canvas de la empresa, el cual es una herramienta extremadamente útil en lo que se refiere a comprender y esquematizar de forma objetiva el modelo de negocio de una empresa y poder diseñar nuevas estrategias e innovaciones (Qastharin, 2016). Se ha escogido esta herramienta en contraste con el modelo Lean Canvas debido a que este segundo se suele enfocar más a la solución de un problema en concreto, más que a la organización interna de la empresa en su conjunto.

### 3. Internacionalización de las empresas

Para contextualizar el trabajo, en este apartado se presenta un marco conceptual para el estudio de la internacionalización empresarial. En él, se analizan los principales motivos que pueden llevar a una empresa a acceder a los mercados internacionales, los procesos de internacionalización seguidos por las empresas, las estrategias de internacionalización, así como los distintos los modos de entrada en los mercados exteriores.

#### 3.1. ¿Por qué una empresa debe internacionalizarse?

Aunque parece una pregunta simple, cuya respuesta obvia podría ser *para obtener más beneficios*, la realidad es que estudios como el realizado por Thompson y Strickland en 2012 demuestran que existen algunas razones principales para dar este gran salto:

- **Acceder a nuevos clientes.** Suele representar una razón de peso para aquellas empresas cuyos mercados locales están alcanzando el nivel de madurez y necesitan explotar nuevos territorios para continuar con su crecimiento, o también aprovecharse de sectores que cuenten con una tendencia al alza en otros lugares del mundo, para adelantarse y llegar a cubrir esa necesidad.
- **Reducir costes al aprovecharse de economías de escala.** Grandes empresas se expanden hacia otros países con el objetivo de alcanzar economías de escala que, con únicamente el mercado nacional, no tienen la capacidad de aprovechar debido al menor volumen de ventas que pueden lograr (Thompson & Strickland, 2012: 200).
- **Acceder a recursos y capacidades de otros países.** La internacionalización de las empresas da pie a la posible formación de alianzas o acuerdos comerciales para conseguir nuevos recursos para la empresa que sustituyan o complementen a los actuales. Por ejemplo, el abastecimiento de materias primas –sobre todo para aquellas organizaciones que se lucran de recursos naturales como el gas o el petróleo–, la reducción de costes mediante empleo de mano de obra barata, o la adquisición de nuevos conocimientos para el desarrollo del negocio o de nuevos productos.

- **Diversificar riesgos.** La diversificación o repartición de riesgos de un negocio fortalecerá el futuro de este, que no se verá afectado por los factores externos de únicamente un país sino de varios, por lo que mientras que en un lugar las ventas podrían recaer debido a, dado el caso, una recesión económica, en otros puntos podrían aumentar y compensar estas pérdidas.
- **Acompañar a socios actuales.** Finalmente, aquellas empresas que sean proveedoras de otras acompañarán a sus socios en su expansión internacional con el objetivo de mantener dicho acuerdo y aumentar el alcance de ambos negocios, creando una relación *win-win* (Thompson & Strickland, 2012: 201).

En el caso de La Newyorkina, destacarán por encima de otros dos de los cinco factores mencionados. En primer lugar, el acceso a nuevos clientes y mercados, que ganará peso adicional al observar la enorme tasa de crecimiento que el sector de los cereales de desayuno está experimentando a nivel mundial, por lo que aún hay muchos clientes que requieren cubrir esa necesidad – como se explicará más adelante en el [apartado 4.1.3](#).

En segundo lugar, la empresa se aprovechará de socios actuales que cuenten con capacidad de expansión y se unirá a ellos a la hora de abastecer nuevos mercados, como puede suceder con locales de restauración, tiendas de venta directa al público o franquicias alimentarias.

Como argumento negativo a realizar un proceso de internacionalización, mencionan Guerras y Navas en su manual *La dirección estratégica de la empresa* (2015) cómo las empresas cuentan con estrategias competitivas ya desarrolladas en cuanto a su forma de competir en el mercado –a través de diferenciación o de liderazgo en costes– y su método de crecimiento –interno o externo. Para organizaciones establecidas en una industria que tras años deciden dar el salto al exterior, puede resultar un problema el hecho de trazar una vía de desarrollo internacional que respete y no colapse con las estrategias con las que ya cuenta, ya que podría poner en jaque la correcta funcionalidad de toda la estructura (Guerras Martín & Navas López, 2015). Esto no sucederá con nuevas empresas que desde sus inicios diseñen un planteamiento global, como se explicará más adelante en el [apartado 3.2.1](#).



### **3.2. Procesos de internacionalización: gradual y acelerado**

A la hora de dar el gran paso a mercados exteriores, podría decirse que las empresas pueden dividirse en dos tipos, dependiendo del crecimiento que experimentan al llegar allí. Se han identificado dos tipos de procesos de internacionalización seguidos por las empresas: el proceso tradicional o gradual y el acelerado. A continuación, se comentan cada uno de ellos.

Tradicionalmente, se consideraba que sólo se podía plantear un plan de internacionalización para las compañías de un estilo: lento y a largo plazo. Así lo presentaron en su estudio empírico Johanson y Vahlne en 1977. En este estudio, los autores postulaban el Modelo de Uppsala, el cual consideraba que la internacionalización debía ser “un proceso a largo plazo que se desarrollaba por etapas, asumiendo que el conocimiento del mercado se adquiere a través de la experiencia en los mercados exteriores” (Rialp, Rialp & Knight, 2010: 171).

Por tanto, se esperaba que las empresas accedieran a mercados exteriores de una forma gradual o secuencial, tanto a la hora de elegir el mercado de destino como el modo de entrada, de forma que fuesen acompañando la asunción de riesgos con la experiencia en los mercados internacionales. Así, tras haber constituido en su país local una sociedad sólida y con unos recursos abundantes, primero se optaría por acceder a países que se encuentran próximos al de origen, geográfica o culturalmente y posteriormente se produciría la entrada en los más alejados. La elección del modo de entrada también sería gradual, optando primero por aquéllos que conlleven un menor compromiso de recursos y, por tanto, menor riesgo, terminando con opciones más arriesgadas. Esto es, la secuencia propuesta sería comenzar por exportaciones, continuar con distintos tipos de acuerdos de cooperación y finalmente realizar inversiones productivas.

Ahora bien, desde hace unos años las empresas de menor edad han debido aprender a adaptarse a un entorno distinto, al desarrollarse en la cuna de la globalización, Internet, las redes sociales y las redes de conexión mundiales. En la actualidad, los cambios que sufre el entorno son más acelerados, por lo que el método gradual ya no se acopla a las necesidades de las empresas.

### 3.2.1. Empresas de crecimiento acelerado

Las empresas multinacionales procedentes de países emergentes y las denominadas empresas nacidas globales (*born global*) han seguido procesos de internacionalización acelerado. Las primeras, han pretendido imitar a aquellas grandes empresas existentes en países con mayor poder adquisitivo, tanto en lo referido a su organización como a su estrategia. Además, han desarrollado capacidades extraordinarias y se han visto motivadas por las difíciles situaciones que suelen rodear estos países, como sus regímenes y sus sistemas legales (Guillén & García Canal, 2011).

En lo referido a estas empresas, son una muestra de resiliencia y superación, que han tenido que hacer frente a un retraso tecnológico por las condiciones en las que se encuentra su país. Estas empresas se caracterizan por proyectar planes a largo plazo y no preocuparse en excesivo por el corto plazo, además de no temer dar el salto internacional: destacan por su baja aversión al riesgo y una alta volatilidad. De forma positiva, apenas suelen contar con competencia en su mercado y las barreras de entrada suelen ser bajas. Esta aceleración procede de haber implementado métodos de crecimiento externo como las alianzas y las adquisiciones, cuentan con ventajas competitivas distintas a las de las empresas tradicionales, siguen un proceso dual de elección de mercados y demuestran una elevada adaptabilidad organizativa.

Por otra parte, se encuentran otro tipo de organizaciones que pueden recibir varios sobrenombres como *nacidas globales*, *born global firms*, *global start-ups* o *international new ventures*, pero en este proyecto se conocerán simplemente como compañías *born global* (Rialp, Rialp & Knight, 2010: 172). A estas se les ha dedicado un apartado único debido a que La Newyorkina es una de ellas.

#### 3.2.1.1. Empresas *born global*

Las organizaciones *born global* serán generalmente pequeñas y medianas empresas nuevas o jóvenes, dinámicas e innovadoras que nacen con una vocación global y que se internacionalizan prácticamente desde su fundación, o muy pocos años después (Oviatt & McDougall, 2005: 31).

Estudios han observado que este tipo de empresas suelen compartir algunas características. Así lo presentan Oviatt y McDougall en su artículo *Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*:

- **La visión global existe desde los inicios.** Desde el primer minuto que se comienza a conceptualizar la empresa, no se concibe la idea de negocio para que funcione en únicamente un país o cultura, sino que se piensa globalmente.
- **Los fundadores o altos cargos de la *start-up* cuentan con experiencia a nivel internacional.** De hecho, el estudio explica cómo la mayoría de ideas para los negocios en cuestión habían surgido de un viaje en el exterior de su fundador, como es el ejemplo de La Newyorkina, como se explicó en el [apartado 2.1](#).
- **Los emprendedores cuentan como respaldo con una fuerte red de contactos de negocios.** En ocasiones, es más importante contar con aliados a nivel internacional que tengan recursos para poder invertir en negocio más que ser la propia empresa quien los tenga; serán los socios quienes dirijan al nuevo emprendedor hacia la mejor financiación para su proyecto (Oviatt & McDougall, 1995: 35).
- **Se explotan tanto la tecnología como el marketing.** No es necesaria la cantidad sino la calidad y la diferenciación: estas nuevas compañías suelen presentar productos innovadores que cubran necesidades no detectadas o aún no cubiertas en un determinado mercado pero que no sea exclusivo para él, sino que luego pueda expandirse a otros sin mayor dificultad. No suelen ser productos altamente elaborados sino simplemente diferenciados, ya que de igual manera tampoco cuentan en sus inicios con una alta capacidad de inversión en investigación y desarrollo: lo que sí tienen es una buena idea. Además, la inversión en marketing suele ser bastante elevada.
- **Existe un único activo intangible.** La clave para estas pequeñas sociedades que llegan a enfrentarse cara a cara con grandes multinacionales es mantener su ventaja competitiva y su *know-how*: guardan su información como intangible para continuar compitiendo.
- **Las ampliaciones de las líneas de productos y/o servicios están estrechamente relacionadas.** Aun siendo conscientes de la necesidad de innovación y debido a

los escasos recursos con que las empresas *start-up* suelen contar, los productos suelen contar con una base tecnológica muy similar, a la que se le añaden distintas extensiones para crear un nuevo producto con el que poder competir y, de esta manera, mantener el interés de los clientes.

- **La compañía se coordina por un pequeño grupo de personas, aunque sea a nivel mundial.** Con el objetivo principal de mantener los productos en un nivel muy alto con pocos recursos económicos, la coordinación debe ser exigente y la comunicación fluida (Oviatt & McDougall, 1995: 37).

Por tanto, podría concluirse que el modelo de expansión internacional gradual o por etapas de las empresas se encuentra en declive debido al impacto causado por este nuevo tipo de organizaciones, que sí han sabido aprovechar el impulso que la globalización y una red mundial de conexiones les ha ofrecido. Esto no quiere decir que las empresas tradicionales vayan a desaparecer, simplemente que las sociedades fundadas en la actualidad no experimentan las mismas fases ni el mismo proceso que sus antecesoras.

### **3.3. Estrategias de internacionalización**

En el momento de escoger cuál va a ser la estrategia utilizada en los nuevos mercados, se debe prestar especial atención al enfoque que las empresas del sector dan a ese nivel.

La elección del tipo de estrategia que la empresa implementará en un futuro en su proceso de internacionalización supone uno de los puntos más importantes, pues debe alinearse con las necesidades de la empresa en cuestión al mismo tiempo que se adecúa tanto a las condiciones internas como al entorno. Se deben tener en cuenta numerosos factores, siendo algunos de los más importantes las capacidades y recursos disponibles por parte de la compañía, la estrategia empresarial en todos y cada uno de los niveles, el modelo de negocio a implementar –franquicia, socio comercial en el país destino, local propio, etc.– y, finalmente, todos los aspectos que puedan afectar a los distintos grupos que se van a ver afectados por el proyecto –como pueden ser los clientes, los proveedores, los competidores, u otros grupos de interés– (Sarmiento, 2014).

Otra de las decisiones que pueden considerarse cruciales a la hora de lanzarse hacia un nuevo mercado extranjero delega en la adecuación de los productos ofertados a

cada mercado, en función de los gustos, particularidades y necesidades de cada uno. Por tanto, se debe tomar la decisión de si se ofrecerán productos estandarizados para todo el mundo o si, en cambio, serán modificados en cada mercado. En el caso de La Newyorkina, cuenta con múltiples líneas de productos que ya ofrecen intrínsecamente una variedad bastante amplia, incluyendo combinaciones de ingredientes que se adaptan a distintos estilos de alimentación, por lo que no se encuentra en sus planes modificar sus actuales recetas.

### 3.3.1. Modelo clásico de Bartlett y Ghoshal

Teniendo esto en cuenta, se presenta un cuadro explicativo a continuación (Tabla 7) que resume las cualidades principales de cada tipo de estrategia internacional, y responde al modelo clásico propuesto por Bartlett y Ghoshal en 1989.

		Adaptación local	
		Alta	Baja
Coordinación global	Alta	Global	Transnacional
	Baja	Internacional	Multidoméstica

Tabla 7. Tipología de estrategias a nivel internacional

Fuente: Bartlett y Ghoshal (1989).

La Tabla 7 sintetiza las cuatro maneras en la que una organización puede actuar en varios países. De acuerdo con este modelo, la adaptación que la empresa trate de hacer de la cultura, costumbres y necesidades del país destino y la decisión sobre la coordinación del proyecto –si se realizará a nivel global o más bien por pequeños territorios–, la estrategia puede ser global, internacional, transnacional o multidoméstica.

Resumidamente, la estrategia internacional se fundamenta en la adecuación del enfoque estratégico de la empresa en función del país de entrada y conforme a las características de este nuevo mercado. Tras ella, la estrategia multidoméstica apuesta por llevar cierto proceso de adaptación en cada país, tomando algunas de sus características propias, mientras que la estrategia global sobrepasa cualquier tipo de diferenciación, y se unifica el enfoque competitivo aplicado en todos los mercados donde la empresa tenga

presencia –suele ser común encontrarse en sectores donde apenas varían las preferencias de los consumidores a nivel global (Thompson & Strickland, 2012). Por último, la estrategia transnacional trata de aprovecharse de economías de escala a la vez que también incorpora adaptación local.

Finalmente, para que resulte más visual se incluye a continuación un esquema presentado por Thompson y Strickland (2012) que sitúa tres de las estrategias en un mapa de posicionamiento teniendo en cuentas las variables de necesidad de acciones locales y beneficios de la integración.

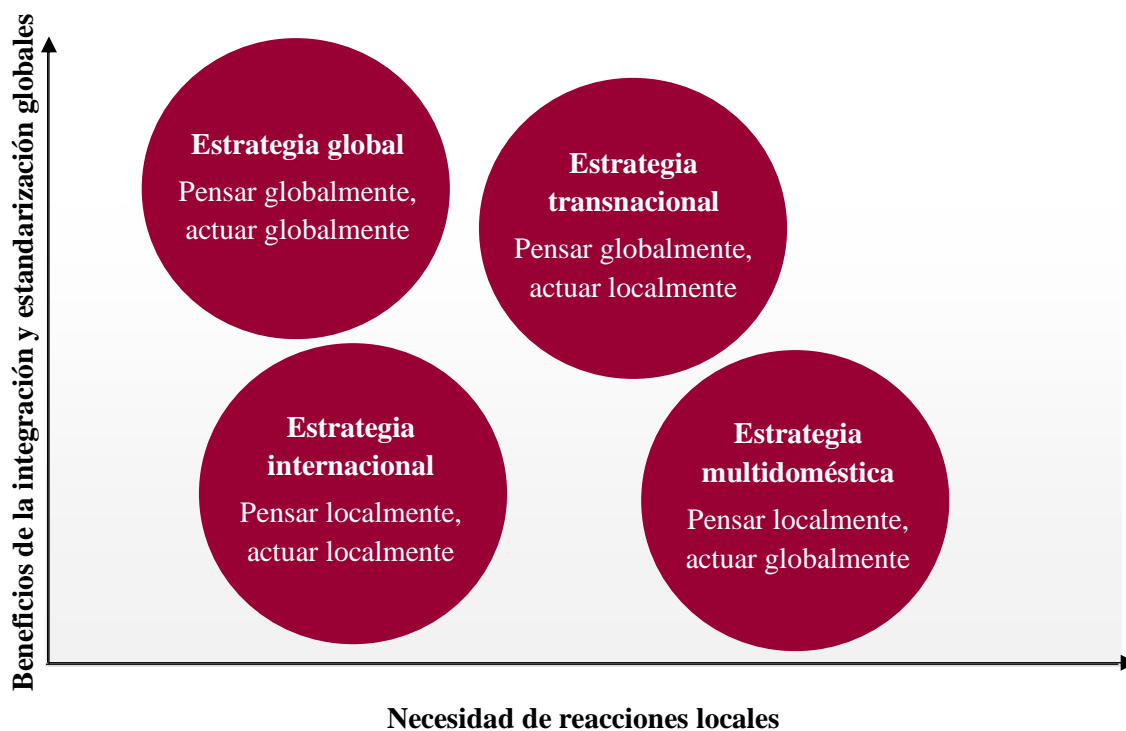


Figura 1. Mapa de posicionamiento de estrategias internacionales

Fuente: Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: textos y casos (13ª ed.). México: McGrawHill.

Destaco el hecho de que cada una de las estrategias va acompañada de una frase que la resume perfectamente: con la estrategia global, se piensa globalmente y se actúa globalmente; con la estrategia transnacional, se piensa globalmente y se actúa localmente; y, por último, con la estrategia multidoméstica, se piensa localmente y se actúa localmente.

### 3.3.2. Modelo del Triángulo AAA

Décadas después de haberse propuesto el modelo de Bartlett y Ghoshan, se plantea el modelo introducido por el economista Pankaj Ghemawat, quien en 2007 formula el modelo de integración del triángulo AAA que afecta a la estrategia global, y que desafía y enfrenta los retos que la globalización plantea a las empresas en el momento de su expansión. Se puede observar de forma esquematizada en la Figura 1.



Figura 2. El triángulo AAA de Pankaj Ghemawat

Fuente: elaboración propia a partir de Ghemawat (2007)

El triángulo AAA explica cómo es que existen tres opciones que llevar a cabo en un país destino, en lo que al comportamiento futuro de la empresa se refiere.

En primer lugar, la estrategia de **adaptación** conlleva un proceso de adaptación – como su propio nombre indica– por parte de la empresa en cuanto a la cultura del país destino, buscando siempre la máxima apuesta por la participación del nuevo país local, que ayudará posiblemente de forma adicional a descubrir nuevos nichos de mercado que poder explotar (Ghemawat, 2007). Existen diversas formas de ejecutar esta estrategia, como son a través de la modificación de los productos o el reposicionamiento de estos, la alianza con un socio local que sirva como apoyo para traducir el modelo inicial al nuevo

país, o la combinación de las innovaciones y el conocimiento con el que ya cuenta la empresa con uno nuevo. Un ejemplo de esta estrategia aplicada se vio cuando la empresa Haier, fabricante de electrodomésticos del hogar, adaptó sus nuevos frigoríficos a un nuevo mercado y las particularidades que le presentaba: el voltaje cambiante en Indonesia.

En segundo lugar se encuentra la estrategia de **agregación**, donde la mayor preocupación reside en conseguir obtener economías de escala gracias a las operaciones a nivel global, por lo que se rechaza la propuesta de adaptarse a cada uno de los países y/o costumbres nuevos. Esto tampoco quiere decir que se pretenda implantar una estandarización absoluta, pero no se dedicarán esfuerzos ni recursos adicionales para tratar de encontrar un punto medio. La agregación puede materializarse de distintas maneras, como a través de clientes globales o de *call centers*.

Finalmente, en un punto medio se encontraría la estrategia de **arbitraje**, donde se explotarían las diferencias entre los distintos mercados nacionales. Además, se trataría de ubicar diferentes partes de la cadena de suministro en diversos puntos geográficos (Ghemawat, 2007). Algunas de las fuentes de arbitraje más comunes pueden ser del ámbito administrativo –aprovechar las diferencias entre las políticas legales o proteccionistas de los distintos territorios– o económico –contratar mano de obra barata o acceder a materias primas de menor coste que en el origen. Esta es la estrategia que utilizan grandes empresas multinacionales, por ejemplo de la industria de la moda, que cuentan con sus oficinas centrales y tiendas para la venta directa en Europa o Estados Unidos mientras que sus fábricas están ubicadas en países en vías de desarrollo, generalmente en países asiáticos como puede ser Bangladesh.

Aunque varias estrategias pueden ser compatibles en algunos casos, como la adaptación y el arbitraje debido a su (ligera) flexibilidad en lo referido a los cambios en el país destino, es aconsejable escoger solamente una de ellas, que se alinee y ayude a la empresa a mantener su ventaja competitiva en el futuro (Ghemawat, 2007).



### **3.4. Decisiones de entrada a los mercados internacionales**

Tras haberse decidido por realizar la expansión internacional, la empresa ha de tomar a la hora de poner en marcha su estrategia internacional: el dónde –es decir, a qué países es que se va a dirigir– y el cómo –séase el modo de entrada a emplear.

En lo relacionado a la elección del país, se tendrán en cuenta distintos factores de tipo político-legales, económicos y socioculturales. Como se ampliará más adelante en el [apartado 5.2.](#), deben tenerse en cuenta factores como el riesgo-país y la (in)estabilidad que tenga a nivel político económico, así como las capacidades económicas de la población –potencial del mercado–, la existencia de canales abiertos de distribución, el riesgo de cambio y la similitud en la forma de comercializar productos (Canals, 1994).

Existen diversos modos de entrada en los mercados internacionales que se pueden englobar en tres grandes grupos: las exportaciones, los acuerdos contractuales y las inversiones directas en el extranjero. Para comenzar, se presenta a continuación una tabla resumen (Tabla 8) que incluye ventajas e inconvenientes de cada uno de los grupos mencionados que se explicarán más adelante.

Modo de entrada	Ventajas	Desventajas
<b>Exportaciones</b>		
<b>Exportaciones directas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control total sobre las operaciones de exportación y sobre la imagen de la marca</li> <li>- Conocimiento del mercado y seguimiento de la cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor inversión final (encargarse de exportar, comercializar y logística)</li> <li>- Baja especialización en materias legales y fiscales del país destino</li> </ul>
<b>Exportaciones indirectas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor inversión inicial</li> <li>- Reducción de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducido control sobre la actividad de exportación y la imagen de marca</li> <li>- No existe relación directa (ni de ningún tipo) con los clientes finales</li> </ul>
<b>Acuerdos contractuales</b>		
<b>Franquicias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor inversión inicial</li> <li>- Reducción del riesgo en materia de crecimiento y expansión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede dañar la imagen de marca si el franquiciado no la gestiona de forma adecuada</li> </ul>
<b>Inversión directa en el extranjero</b>		
<b>Filiales propias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control directo sobre el desarrollo de la empresa y todas las etapas del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión muy alta</li> <li>- Riesgo muy elevado</li> <li>- No suele ser una opción para las pequeñas y medianas empresa</li> </ul>
<b>Fusiones y Adquisiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar el alcance de una empresa</li> <li>- Alcanzar sinergias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complicado homogeneizar dos culturas organizativas</li> </ul>
<b>Empresa conjunta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reducen el riesgo y los costes, que son compartidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibles conflictos de interés entre socios</li> </ul>

Tabla 8. Ventajas e inconvenientes de los modos de entrada

Fuente: Pla Barber, J. & León Darder, F. (2004). Dirección de empresas internacionales. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Algunas de estas opciones no son demasiado aconsejables para ser realizadas por una pequeña o mediana empresa debido a que la inversión de capital a realizar difiere mucho de unos a otros, y se asume no se cuenta con una gran capacidad de financiación

en estos casos. Se explican en los apartados a continuación las especificaciones de cada uno de los tres grupos de modos de entrada.

### **3.4.1. Exportaciones**

Primero, se encuentran las exportaciones, que serán una de las primeras opciones generalmente para las empresas debido a su bajo riesgo. Se denomina exportar a comercializar bienes o servicios de un país en otro extranjero, donde serán utilizados. Este proceso supone fabricar bienes desde un país origen y comercializarlos en otros diferentes.

Existen dos formas de exportación: mientras que en la exportación **directa** es la empresa quien debe encargarse de todas y cada una de las etapas desde la producción hasta la comercialización de un producto, la exportación **indirecta** delega algunas de las fases en intermediarios. De esta manera, mientras que en el primer caso la empresa mantiene totalmente el control sobre el producto y el proceso de venta, en el segundo se asume la pérdida al menos parcial de poder (Pla Barber & León Darder, 2004: 67).

Para muchas empresas, la exportación suele ser la mejor opción para iniciarse en el comercio internacional debido a la baja implicación de recursos económicos que requiere. Además, ofrece la ventaja de poder ser ellos mismos quienes gestionen todo el proceso de forma interna, desde la producción hasta la entrega del producto final. También se puede optar por emplear a un distribuidor o un socio comercial que sea quien se encargue de introducir el producto en el país y de buscar a los posibles compradores interesados.

Aplicable al caso de La Newyorkina, los dos tipos de exportaciones pueden ser realizables, dependiendo del país destino, el perfil de cliente y el acuerdo al que se llegue con él. La exportación directa será óptima para perfiles como restaurantes o locales de hostelería en general, que prefieren que se les sirva el producto directamente. También es óptima la elección de un socio comercial o un distribuidor para un territorio concreto – modelo que ya se hace en la empresa desde hace tiempo–, pero que debe escogerse con cuidado y con quien se deben negociar los márgenes de cada una de las partes, debido a que si se crea una cadena larga de intermediarios, el precio al que llegará al cliente final será imposible de asumir y no se logrará una rotación en el mercado.

### 3.4.2. Acuerdos de cooperación

Los acuerdos contractuales marcan los derechos y obligaciones que el futuro socio y la empresa tendrán sobre los tratos acordados en nombre la empresa durante generalmente un determinado periodo de tiempo.

Los acuerdos contractuales conllevan, por lo general, un mayor riesgo que la exportación de bienes y productos, pero a su vez es menor que la inversión directa –podría considerarse un punto medio. Mediante este modo de entrada, la empresa cede ciertos derechos a un socio en el país destino, ya sea relacionado con la producción, comercialización o distribución del producto (Pla Barber & León Darder, 2004: 71).

Existen diversos tipos de acuerdos de cooperación, algunos de los más destacados son los siguientes:

- Contratos llave en mano: este tipo de acuerdos comprometen a un contratista a establecer una unidad de producción o un gran proyecto de infraestructura en un país donde no está asentado. La parte contratada se encargará de los trámites necesarios y desde el principio cuentan con un precio y un plazo de ejecución cerrados.
- Contratos de gestión: la empresa vende sus servicios como gestor a cambio de unos honorarios –se exportan servicios, no productos.
- Franquicias: posiblemente el modelo más conocido, las franquicias conceden el derecho de comercializar un producto, se ceden los productos y la marca originales, a cambio de una cuota que el nuevo franquiciado debe abonar (Pla Barber & León Darder, 2004: 71).
- Consorcios: no se llega a crear una nueva empresa pero sí se organiza un grupo de trabajadores de distintas empresas que colaboran en un proyecto determinado que desde el inicio, cuenta con una fecha final.
- Licencias: en este caso, el contrato ofrece el derecho limitado a fabricar, utilizar o vender el bien licenciado, a cambio de una regalía o *royalty*.

La elección de uno y otro acuerdo de contractual dependerá de las intenciones de la empresa que quiere expandirse y de lo que quiera ceder: el producto, la imagen de marca o simplemente los trámites de un proyecto.

### **3.4.3. Inversiones directas**

Una inversión directa es el modo de entrada que más riesgos supone para la empresa. Además, no todos tienen acceso a este método precisamente por sus exigencias en cuanto al capital. Este modo de entrada implica adquirir socios en el extranjero o incluso abrir nuevas filiales propias, algo que no está al alcance de todos por los recursos económicos que se exigen. Según Canals (1994), “la inversión directa puede tomar diversas modalidades: la creación de una empresa nueva, la adquisición total o la toma de participación en una empresa ya existente” (Puerto Becerra, 2009).

Se debe diferenciar en este caso el hecho de que podría decirse que hay tres tipos de inversiones: en primer lugar, la filial propia, una inversión de plena propiedad, que deberá ser constituida desde cero pero que se creará a gusto de la matriz en todos los aspectos. En segundo lugar, puede realizarse una inversión a través de la compra directa o de fusiones y adquisiciones de empresas en el país destino; en base a este método, las empresas de ambas partes buscarán alinear sus objetivos con la intención de aumentar el poder de la empresa –y su rentabilidad– y alcanzar sinergias de las empresas involucradas. Finalmente, la tercera opción será constituir una empresa conjunta o *joint venture*, una nueva asociación temporal de varias personas o empresas que actúan unidas en un determinado territorio; este modelo ofrece riesgos y costes compartidos, pero también se compartirá la dirección de la nueva organización, lo que puede desembocar en la disociación de esta si en algún momento los intereses ya no se encontrasen alineados.

## **4. Análisis del entorno**

A continuación, se presenta un análisis del sector de los cereales de desayuno y de la granola, que abarca principalmente desde 2015-2017 hasta la actualidad. En este apartado, se presentará en primer lugar un análisis del genérico del entorno o PESTA, incluyendo factores que afectan de distinta manera a cada mercado. Este será seguido por el análisis interno del sector, que incluye cinco variables del Porter.

### **4.1. Análisis PESTA**

El análisis PESTA (o análisis PESTEL en inglés) es una herramienta muy útil para la realización del análisis del entorno general de la empresa. Dicho de otra forma, ayudará a destacar las variables externas que tengan una significativa influencia sobre los resultados de la empresa en cuestión y/o del sector en general.

Por la complejidad de factores que componen el macroentorno, se clasifican en cinco dimensiones principales con la intención de simplificar el examen: Político-legales, Económica, Sociales, Tecnológica y Ambiental (Betancourt, 2018).

#### **4.1.1. Factores político-legales**

Los factores político-legales ponen de manifiesto cómo pueden afectar las decisiones de un gobierno y el sistema fiscal de un país a la actividad de una empresa o de un sector en particular, en este caso el alimentario (Betancourt, 2018). Destacarán variables como los cambios de gobierno, la política fiscal vigente, las subvenciones para la financiación de la empresa, y los acuerdos internacionales con país de destino.

El mayor acontecimiento político que posiblemente afecte actualmente a las empresas será el estallido de la guerra en el este de Europa y la invasión de Ucrania por parte de Rusia. Desde que esto sucedió en febrero de 2022, se ha desatado una inflación alrededor de todo el mundo que aún a día de hoy es imposible controlar. Ello ha evocado en el encarecimiento de las materias primas y los ingredientes y, por supuesto, en los costes logísticos, debido a que el coste de la energía y los combustibles se han visto terriblemente afectados al cortar conexiones de Rusia con la Unión Europea y otros países, que se abastecían de combustibles fósiles provenientes del extenso país.

Hasta hace no mucho tiempo, la pandemia también habría sido un factor determinante a la hora de analizar el entorno para la posibilidad de expansión de una empresa. Sin embargo, en la actualidad se ha logrado en gran parte de mundo la conocida como inmunidad de rebaño, debido a las altas tasas de vacunación existentes tanto en Europa como en América. No se encuentran en tan buena situación otros países asiáticos, en concreto China, que actualmente se encuentra inmersa en una gravísima crisis y al borde de sufrir el colapso de su sistema sanitario. Afortunadamente, apenas tendrá efecto sobre el sector de la alimentación en España.

#### **4.1.2. Factores económicos**

Estos factores hacen referencia a cómo las variables económicas –nacionales o internacionales– pueden afectar a la empresa. De esta forma, se deben tener en cuenta variables como la tasa de empleo, el punto del ciclo económico en el que el país se encuentre (expansión, auge, recesión y depresión), la inflación, el grado de proteccionismo de los mercados de cada país y la evolución tanto de la bolsa como del PIB (Betancourt, 2018).

A principios de 2022, el Banco Mundial preveía un descenso del crecimiento para este año, pero dicha previsión se ha visto gravemente afectada por el conflicto bélico existente entre Rusia y Ucrania. A partir de esto, podría decirse que más que crear nuevos conflictos se han agravado aquellos ya existentes.

La economía se vio dañada hace tres años, a comienzos de 2020, cuando gran parte del mundo se paralizó, y no fue sencillo retornar al punto inicial tras las distintas *olas de contagios*, que en lugar de dar un respiro a la economía hacía que esta sufriera aún más.

A partir de este punto, y con la llegada de la guerra en el este de Europa, se ha disparado la inflación a niveles inalcanzables en las últimas décadas. Además, las materias primas han experimentado un ascenso de su valor hasta de más del 50%, como se muestra en el Gráfico 2 (Díez Guijarro, 2022).

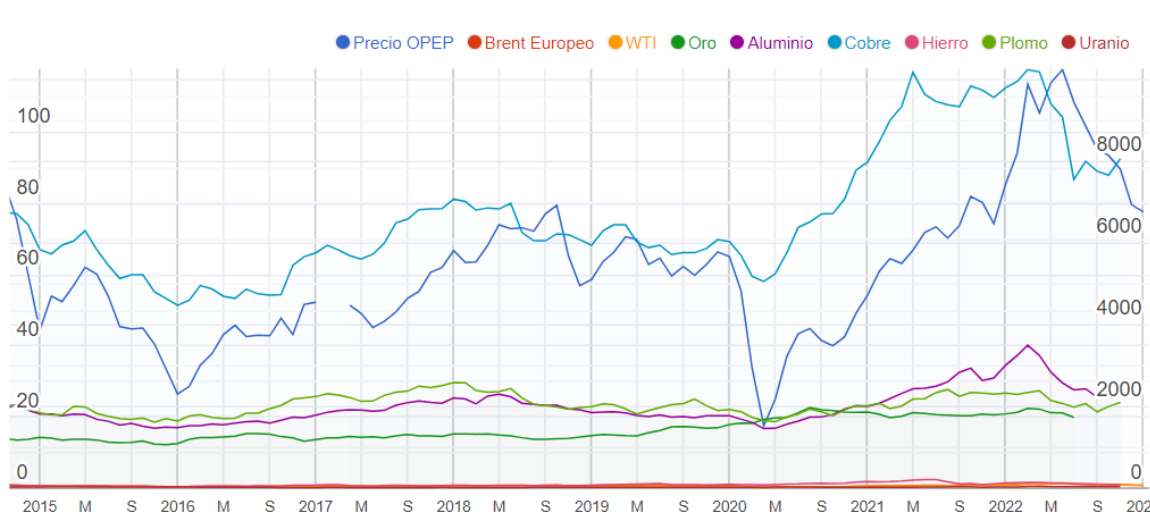


Gráfico 2. Evolución del precio de las materias primas de 2015-2022 (en dólares).

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas>

Destacar especialmente el caso de la evolución del precio del petróleo, que se ha visto muy dañado con los eventos sucedidos en el último año. Como se observa a continuación, tras la caída del primer y segundo trimestre de 2020, donde el mundo prácticamente se paralizó, el precio del petróleo comenzó una tendencia al alza hasta alcanzar niveles similares a antes de marzo de 2020 a mitades de 2021. Sin embargo, se puede observar claramente cómo en el primer trimestre del 2022 se dispararon unos precios que, a día de hoy, aún no han regresado a niveles estables (ver Gráfico 3).

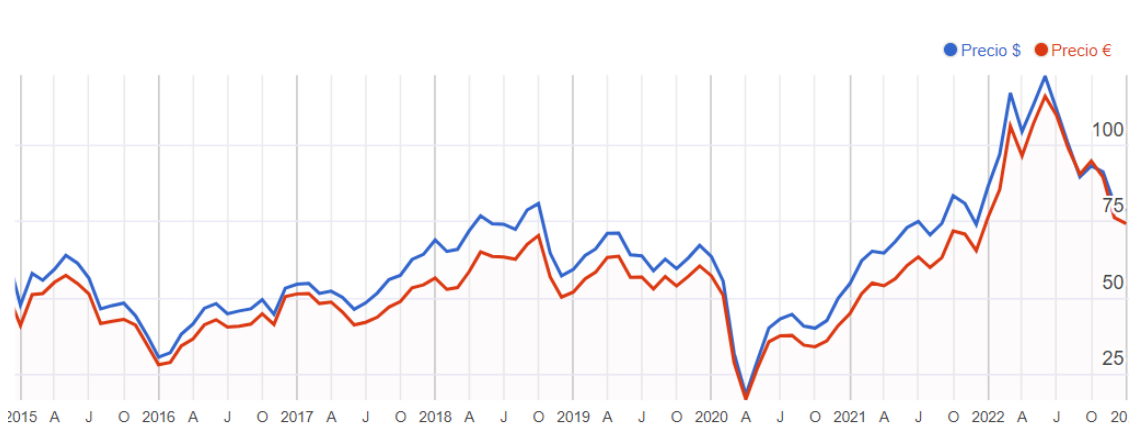


Gráfico 3. Evolución del precio del petróleo Brent entre 2015-2022

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/brent>

En lo referido a los mercados europeos de electricidad (ver Gráfico 4), se puede observar en la siguiente gráfica cómo todos ellos tienen una tendencia similar tanto de



ascenso como de descenso. Mientras el primer pico coincidiría con la gran ola de contagios de la variante Ómicron del Covid-19 en Europa, el segundo pico (en febrero-marzo de 2022) vendría causado por la inestabilidad política de Europa del Este, situación que más adelante se descontrolaría hasta llegar a multiplicar por dos y hasta por tres el precio por kilovatio por hora (Aleasoft Energy Forecasting, 2023).

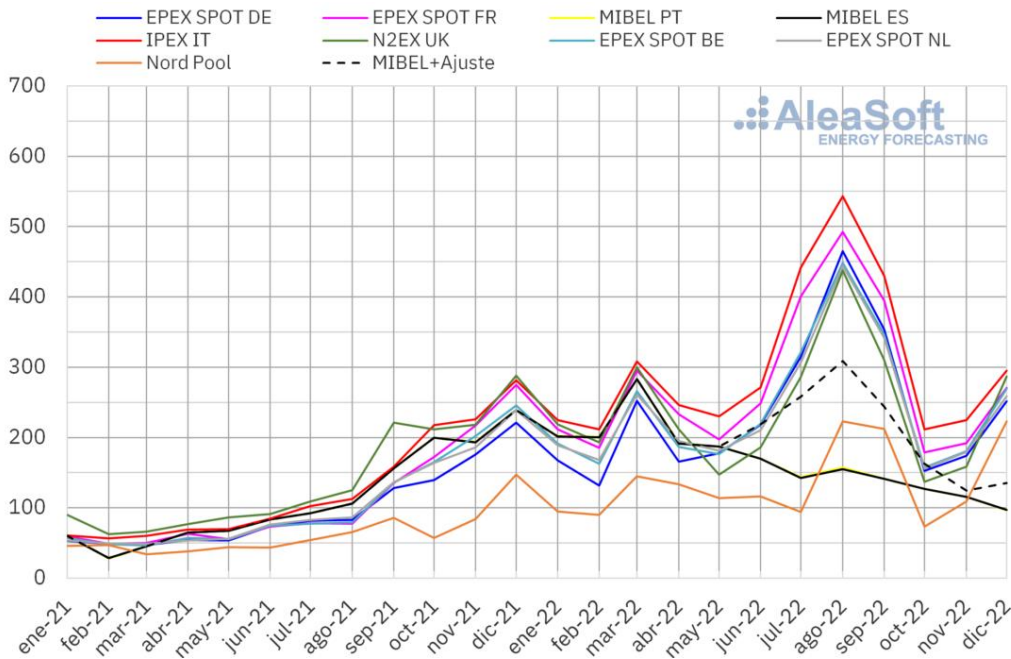


Gráfico 4. Evolución de los mercados europeos de electricidad (€/MWh)

Fuente: <https://elperiodicodelaenergia.com/los-precios-del-gas-y-el-co2-marcan-los-historicos-records-en-los-mercados-electricos-europeos-durante-2022/>

Como conclusión al apartado, prácticamente cualquier empresa y, en concreto, La Newyorkina, se verá afectada por los factores económicos aquí mencionados, debido a que las materias primas aumentarán su precio debido a la generalizada subida, y los costes logísticos –tanto para obtener materias necesarias como para enviar mercancía– aumentarán considerablemente por la inestabilidad del precio del petróleo y los combustibles en general. Además, añadir que será bastante relevante el poder adquisitivo de la población a estudiar, ya que los productos de esta empresa están por encima de la media en cuanto al precio y podrían no ser asequibles para todos; tampoco olvidar el nivel educativo de la sociedad, puesto que los productos están enfocados a un perfil de consumidor que se preocupa por la alimentación y la vida sana, mientras que una sociedad que no esté concienciada con estos valores no apreciará los productos por lo que ofrecen.

### **4.1.3. Factores sociales**

Los factores sociales se referirán a todo lo relacionado con las creencias, culturas, religión o hábitos de una comunidad concreta (Betancourt, 2018). En este sentido, uno de los factores más relevantes a considerar será el consumo de cereales de desayuno per cápita anuales de las poblaciones de distintos países, junto con el conocimiento concreto de lo que es la granola –en comparación a otros productos de su categoría– para poder observarse de esta forma si existen diferencias significativas. Por ello, se analizan a continuación por separado los distintos continentes, con el objetivo de esclarecer las tendencias en cada uno de ellos.

#### **- Asia-Pacífico**

En concreto, el mercado de los cereales de desayuno en esta región crece a una tasa de crecimiento anual compuesta (de aquí en adelante CAGR) del 3,8%, pronóstico esperado para el periodo 2020-2025 (Mordor Intelligence, 2023c). Esta cifra se verá impulsada principalmente en aquellos países asiáticos que se encuentren actualmente en vía de desarrollo, además de la cambiante tendencia de la población en busca de hábitos más saludables y alimentos más nutritivos. En este caso, será China la encargada de llevar a cabo el impulso asiático, país donde de hecho se valoran muy positivamente el muesli y la granola, por lo que podría ser una oportunidad para La Newyorkina.

#### **- Europa**

Para el continente europeo se prevé un crecimiento del CAGR de un 4,2% en el consumo de cereales hasta 2025. En este caso, el aumento está marcado por el cambio de mentalidad en lo relacionado con los hábitos alimentarios de la población europea y una mayor conciencia sobre un estilo de vida saludable. Además, sufre en concreto un mayor crecimiento la categoría de cereales calientes o listos para consumir, donde se encuentra la granola, que se ha hecho especialmente popular gracias a que “la avena ha ganado una gran aceptación y popularidad, debido a la creciente conciencia de los consumidores sobre el consumo de beneficios para la salud de los granos” (Mordor Intelligence, 2023d).

#### **- América del Norte**

Este territorio representa el origen de la granola y fue donde se originó la categoría, por lo que en la actualidad ya goza de una alta tasa de consumo anual por

persona y, en este caso, se estima un crecimiento del 4,6% del CAGR hasta 2025, el mayor de todos los bloques territoriales. Además, estos países suelen decidirse por productos (casi) terminados o que conlleven muy poca elaboración, por lo que estos alimentos son considerados óptimos por su facilidad de consumo y su factor *ready-to-eat* (Mordor Intelligence, 2023b).

- **América del Sur**

Inferior al de la cifra del norte del continente, el crecimiento estimado hasta 2025 para esta región será del 3,8% en la categoría. Este porcentaje se verá motivado por patrones alimentarios e influencias procedentes principalmente de Europa, que comienzan a instaurarse en las culturas de los territorios latinoamericanos, además de impulsar el concepto de cereal de desayuno como algo que se puede consumir en cualquier momento del día, no únicamente en las mañanas (Mordor Intelligence, 2023a).

- **Oriente Medio y África**

Finalmente, para estos dos territorios se estima la menor tasa de crecimiento de todas para el mismo periodo, un 2,8% del CAGR. Destacan, en este caso, la alta tasa de productos importados del exterior que se consumen debido a la baja producción local de este tipo de alimentos. La creación de ciudades y la urbanización inducen también al consumo de alimentos listos para el consumo, además de ser la preferencia de la población joven (Mordor Intelligence, 2023e), por lo que se intuye una gran oportunidad de expansión por parte de la empresa en estos lugares.

#### **4.1.4. Factores tecnológicos**

El desarrollo de nuevos productos, el avance de la tecnología y las innovaciones marcan generalmente el desarrollo y la mejora continua de las empresas, tanto a nivel local como fuera de las propias fronteras (Betancourt, 2018). La demanda dentro del sector alimentario es muy variada y, a menudo, pueden encontrarse casos de consumidores cuyas necesidades no sean satisfechas, ya sea por causas fisiológicas –una alergia– o por decisiones propias de los consumidores, como el veganismo o la dieta cetogénica.

En concreto, en lo relativo a La Newyorkina, se trata de cubrir estos posibles sectores más desatendidos de la población, lanzando productos de forma recurrente con distintas especificaciones que se adapten a dietas muy variadas. Por ejemplo, dentro de la



línea regular de granolas se encuentran productos tanto sin gluten como sin azúcares; los *overnights* están elaborados pensando en una población que haga deporte frecuentemente y busque un alimento que le aporte las suficientes proteínas para realizar su entreno. Además, estudios demuestran que ingerir la avena cruda reposada es beneficioso para la salud, pues se ingieren por completo los nutrientes y digerir el almidón (Selma, 2023).

#### **4.1.5. Factores ambientales**

Para terminar, los factores ambientales valoran de qué manera es que el medio ambiente puede llegar a afectar a desarrollo de negocio de una industria (Betancourt, 2018). Así, estos factores se refieren a aspectos relacionados con el reciclaje y la reutilización de residuos, el uso de energías renovables o la legislación medioambiental del territorio en cuestión. En general, casi todas las organizaciones están comenzando a demostrar una mayor concienciación por la sostenibilidad y las prácticas responsables con el planeta.

En relación con este tema, la empresa cuenta con una política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) muy arraigada desde sus inicios: están comprometidos con el desperdicio cero, causar un mínimo impacto en ambiente y promover el reciclaje y las prácticas sostenibles. De hecho, la mayoría de los envases de los productos son 100% reciclables, y el título de empresa B-Corp recibido a finales de 2022 es una muestra más de su compromiso por el ambiente y el crecimiento sostenible –pues esta certificación es otorgada a empresas que no se preocupan únicamente de lograr fines económicos sino de hacerlo de la manera más sostenible posible: “por el futuro, por las personas, por el planeta” (B-Corp, 2022).

## 4.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

Tras introducir las condiciones del entorno y para comprender de forma más clara el sector de los cereales de desayuno y, en concreto, de la granola, se presenta un análisis de Porter con sus cinco variables. Este reconocido modelo fue planteado a finales de los años 1970 por Michael Eugene Porter, un académico estadounidense perteneciente a la prestigiosa Escuela de Negocios de Harvard. Dicho análisis externo de las empresas trata de explicar cómo es que existen algunos elementos, fuerzas o fuentes de competencia que pueden amenazar o, al menos, influir en los resultados de las empresas ya establecidas en un sector determinado. “El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma” (Pérez & Polis, 2011).

Según Porter, existen cinco fuerzas distintas que afectarán a la rentabilidad que obtienen las empresas de un determinado sector, y se encuentran resumidas en el siguiente esquema:

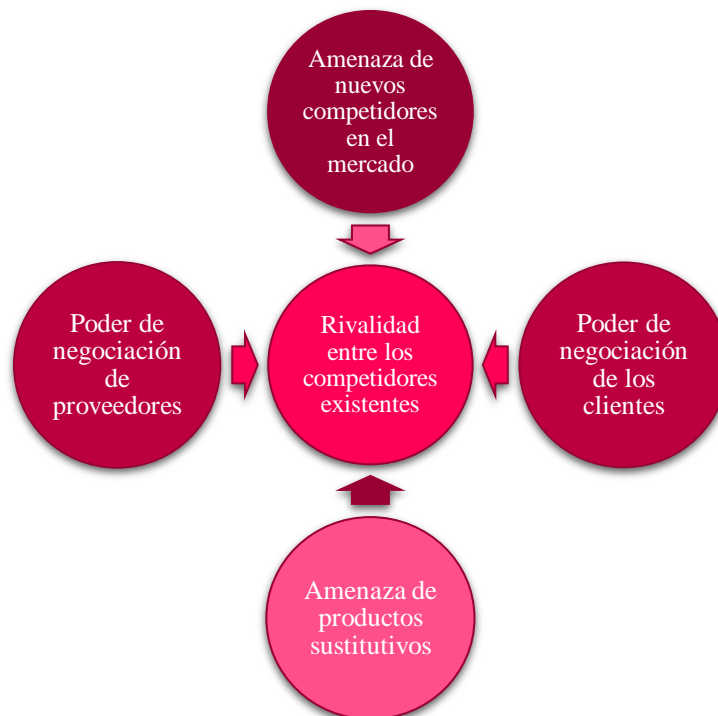


Figura 3. Esquema de las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: elaboración propia.

Se presentan a continuación cada una de las fuerzas explicadas y aplicadas al caso de la empresa central de este proyecto.

#### 4.2.1. Amenaza de productos sustitutos

El término *producto sustitutivo* hace referencia a aquellos productos que cubren las mismas necesidades del mercado que otros a través del uso de bases tecnológicas diferentes (Thompson & Strickland, 2012: 63). En el caso de la granola, se puede reproducir un producto sustituto de una manera bastante sencilla, debido a que la base del producto es avena horneada acompañada, generalmente, por frutos secos, pero también se puede ver amenazado por productos que cubran la misma necesidad, como galletas o cereales en general

Es más complicado replicar lo que La Newyorkina en concreto ha creado. No solamente se trata de un producto nutricionalmente óptimo y con ingredientes de alta calidad, en lugar de optar utilizar otros menos costosos pero de un menor rango como hacen las grandes marcas.

Además de esto, se ha de tener en cuenta la gran inversión en marketing, imagen de marca y publicidad que se ha

realizado. Destaca el creativo y llamativo diseño de las bolsas de sus productos (como se muestra en el [apartado 2.2.](#)), llenas de color y distintas fuentes tipográficas, mientras que la mayoría de marcas de granola comercializan sus productos en bolsas de papel reciclado sencillas, a las que se le incluye una pegatina con apenas los ingredientes y el nombre de la marca (similares a la de la Imagen 3).

Asimismo, destaca en el caso de esta empresa el cuidado hacia el producto y la proveniencia de sus ingredientes, procurando siempre impulsar lo local frente a la importación. Por ello, se utilizan exclusivamente aceites de oliva virgen extra originarios de España o miel proveniente de bosques asturianos. Este factor de cercanía, a un precio no mucho más elevado de lo común, puede marcar la diferencia en el cliente final a la hora de elegir una marca u otra.

Por tanto, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es muy alta, debido a que no únicamente la empresa de enfrentará a empresas que ofrezcan productos



*Imagen 3. Ejemplo de bolsa en la que se suele comercializar la granola.*

*Fuente:* <https://sanartebolivia.com/producto/granola-fit-500-gr/>

similares a la granola o incluso dentro de la categoría de los cereales de desayuno: cualquier tipo de alimentos –preferiblemente dulce– que pueda acompañar a un café por las mañanas, servirse como *topping* en una ensalada de frutas o yogur o utilizarse como ingrediente de otras elaboraciones representará una amenaza para la empresa, desde muesli hasta galletas.

#### **4.2.2. Rivalidad interna entre los actuales competidores del sector**

En este caso, tal y como su propio nombre indica, esta fuerza se refiere a la forma de actuar de los competidores ya establecidos dentro de una industria en un momento determinado (Navas López y Guerras Martín, 2016: 110). Esta rivalidad puede afectar al atractivo de un sector en concreto o a la rentabilidad de las empresas.

Son varios los factores que pueden afectar a la intensidad de la competencia entre las empresas que compiten en un sector, tales como la tasa de crecimiento de la industria (que será mayor o menos dependiendo del punto del ciclo de vida en el que se encuentre: introducción, crecimiento, madurez o declive), el número y su tamaño relativo, las barreras tanto de movilidad como de salida, la diferenciación de los productos entre otros.

Entre la tasa de crecimiento de un sector y la intensidad de la rivalidad competitiva en el mismo existe una relación inversamente proporcional. Esto es, si el ritmo de crecimiento del sector es alto, la intensidad de la rivalidad competitiva será baja; si cada vez se cuenta con más clientes potenciales no requerirá que las empresas realicen un gran esfuerzo para aumentar su cuota de mercado, debido a que el mismo crecimiento del sector impulsará las ventas. Sin embargo, si el crecimiento del sector evoluciona a un ritmo lento o se estanca, la rivalidad aumentará considerablemente debido a que habrá que luchar incluso por mantener la cuota de mercado actual y no decaer.

En el caso del sector de la granola, habrá un factor que será clave a la hora de competir, que es la diferenciación de los productos, ya que cuanto mayor sea ese grado de diferenciación menor será la rivalidad. Además, los clientes suelen fidelizarse a productos diferenciados, que es lo que le ha sucedido a La Newyorkina, cuyos productos destacan en calidad por encima de la media del mercado, es decir, los ofrecidos por grandes multinacionales como Kellogs y Quaker's (Navas López y Guerras Martín, 2016: 110). De forma negativa le afectará el factor de la diversidad de competidores en el

mercado, debido a que tendrán mucha más fuerza aquellas cuya matriz se encuentre en países donde la categoría de la granola se encuentra aún más desarrollada, como Estados Unidos, donde además cuentan con una manera distinta de actuar en los negocios y podrían sorprender con sus decisiones a los productores locales negativamente.

La competencia en el sector de la granola ha aumentado en los últimos años debido a la aparición de nuevas compañías. Además, esto se ha visto motivado por la gran tendencia existente desde hace unos años, principalmente en Estados Unidos y Canadá, impulsando una gran demanda que ha llegado de forma más tardía a Europa, siendo La Newyorkina la primera empresa en establecerse en España para cubrir esa necesidad. Por último, también ha afectado el cambio en la alimentación que está sufriendo la población en los últimos años, encaminándose hacia una alimentación más saludable o *healthy*, y con corrientes actuales como las dietas veganas, las dietas bajas en azúcares, las dietas cetogénicas o las dietas *realfooding* –que evitan productos ultraprocesados y se centran en alimentos de alta calidad y con los mínimos conservantes y colorantes artificiales posibles (Martínez Danti, 2022).

A nivel España, los mayores competidores de La Newyorkina son las grandes marcas de cereales que se comercializan en grandes superficies. Por ejemplo, si tomamos el ejemplo de [Carrefour](#), encontramos hasta más de 20 productos diferentes que signifiquen una competencia directa: desde la propia marca blanca de la casa, que cuenta con varias opciones para elegir –*Crunchy*, con chocolate, con fibra, etc.–, pasando por grandes multinacionales como Kellogs, Cheerios, Natural Athlete o Quaker’s. Los productos ofrecidos por la PYME asturiana demuestran una calidad muy superior, aprovechándose así de su ventaja competitiva: la diferenciación. Sin embargo, en ocasiones es complicado superar la barrera del precio, porque quien algo quiere algo le cuesta. Mientras estas grandes empresas ofrecen productos de una calidad inferior y se aprovechan de economías de escala que han logrado a nivel global, los precios de La Newyorkina llegan a colocarse por encima del doble del valor de sus competidores, complicando el aumento de su rotación en el mercado (por ejemplo, a la vez que una de las granolas de Kellogs se venden por 3,89€, Carrefour ofrece la granola Coco&Lemon a 6,09€). A nivel internacional, la situación es bastante similar, puesto que estas marcas se encuentran presentes en prácticamente todos los países del mundo.



Como dice un viejo proverbio, es mejor ser el primero que ser el mejor. Y en ese aspecto, La Newyorkina lleva ventaja al resto de empresas de su sector debido a que es la empresa pionera en la elaboración artesanal de granola en España y fue, básicamente, quien introdujo la categoría al país, convirtiéndose de esta manera en la marca referencia española para muchos.

### **4.2.3. Amenaza de nuevos competidores**

Estas serán nuevas empresas que deseen ingresar a una determinada industria y, cuanto mayor sea el grado de atractivo de un mercado en concreto, mayor será esa amenaza. En este caso, serán dos los factores principales que determinarán la facilidad con la que estos nuevos competidores accedan a un mercado.

En primer lugar, la existencia de barreras de entrada, que suelen estar relacionadas con factores económicos. Resultará positivo para las empresas ya instauradas en una cierta industria la presencia de estas barreras, debido a que ayudarán a que la entrada de nuevos competidores se reduzca y podrán, por tanto, preservar ciertos niveles de rentabilidad. Podrán ser de dos tipos: barreras de entrada absolutas –extremadamente complicadas de superar– y relativas –superables al contar con ciertos recursos, como puede ser una inversión monetaria inicial. Las principales barreras de entrada suelen estar ligadas a la existencia de economías de escala: grandes empresas consolidadas en un mercado podrán gozar de una ventaja competitiva en costes y una red de canales que los nuevos ingresos al sector no serán capaces de igualar.

En segundo lugar, la reacción por parte de competidores ya establecidos denotará gran dificultad para las nuevas empresas si deciden tomar represalias para intentar mantener su posición, como es causar una guerra de precios (Navas López y Guerras Martín, 2016: 112).

Como ya se ha mencionado anteriormente, la base de la granola es muy sencilla de replicar, por lo que es fácil que aparezcan nuevos competidores directos en el mercado. Además, al contar con un amplio abanico de perfiles de competidores que ofrecen diversos productos, la amenaza de que aparezcan más aún es inminente. Si se considera que la marca va a ser fundada en España, también contará con unas bajas barreras de entrada, debido a que se necesitan mínimos permisos para comercializar este tipo de

productos y la inversión inicial –para ofertar un producto mínimo viable y establecer una nueva marca– será baja. Además, no es necesario que se vendan en ninguna tienda física sino que se puede comenzar por un *e-commerce* propio, que tendrá un coste mucho menor.

Será el momento donde se quiera comenzar a exportar o a comercializar los productos fuera de las fronteras propias donde sí que se encontrarán barreras de entrada, no solamente por el hecho de competir contra marcas locales de cada país sino por los permisos de seguridad y calidad alimentaria que podrían solicitar. Es ahí donde nuevas empresas recién fundadas no podrían competir con La Newyorkina, debido a que cuenta con diversos certificados reconocidos a nivel internacional como el IFS (International Featured Standard) y la FDA (otorgada por la Food & Drug Administration de los Estados Unidos, y validada por países de todas partes del mundo).

Se concluye entonces que la amenaza de nuevos competidores para la empresa es alta, causada en gran parte por las pocas barreras de entrada con las que se encontrarían nuevos fabricantes locales que quisieran iniciarse en el negocio, pues las materias primas convencionales (avena y frutos secos) están al alcance de cualquiera.

#### **4.2.4. Poder negociador de proveedores y clientes**

El poder de negociación tanto de los clientes como de los proveedores se define como “la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria” (Navas López y Guerras Martín, 2016: 113). Son un total de nueve los factores que afectan al grado de poder con el que contarán tanto clientes como proveedores, entre los que se encuentran el grado de concentración en la industria, el grado de diferenciación de los productos, los costes de cambio de proveedor o la amenaza de una posible integración vertical –tanto hacia adelante como hacia atrás.

En el caso de los proveedores, serán influenciados hasta el punto de definir el posicionamiento de la empresa en el mercado. Dependerá del número de proveedores que cuenten con las materias primas necesarias para la producción de los productos que se encuentren al alcance de la marca, puesto que cuanto menor sea este número, mayor será el poder del proveedor.

Sobre esta empresa en concreto, las materias primas necesarias para la elaboración de las recetas son en su mayoría bastante accesibles, por lo que los proveedores tendrán un menor poder sobre ellos al contar con otras opciones a las que poder cambiarse si no están conformes. Así sucede con proveedores de materias como la avena convencional, los frutos secos (nueces, almendras...), la fruta deshidratada, el aceite de oliva virgen extra o el coco rallado: para todos ellos existe un gran abanico de proveedores que tendrán menos poder sobre la empresa debido a su facilidad para cambiarse.

En contraste, sí que contarán con más influencia aquellos proveedores de productos ecológicos, puesto que son más complicados de conseguir. Concretamente, los proveedores que más poder tendrán sobre la empresa serán aquellos que suministran ingredientes que son muy complicados de encontrar en España, como por ejemplo el chocolate negro ecológico que se utiliza para la elaboración de la granola Dear Aretha, debido a que proviene de una plantación exclusiva en Perú.

Por el contrario, en el caso de los clientes se deberán analizar dos factores: sensibilidad al precio y poder de negociación. Estos se verán influenciados por otros factores como la diferenciación, la cantidad de productos sustitutivos disponibles en el mercado, el volumen de compra o la concentración de clientes (Pérez & Polis, 2011).

Hace cinco años no hubiera sido el mismo escenario, pero en la actualidad el sector de la granola no para de crecer tanto en España como en todo el mundo en general, por lo que, pese a contar con una gran demanda, la diferenciación del producto de La Newyorkina sigue haciendo que los clientes se decidan por adquirir esta marca en España, haciendo que esté siempre colocada en el top ventas de Amazon España en su categoría.

Para resumir, el poder negociador de los proveedores será bajo excepto en el caso de aquellos que suministran ingredientes muy específicos, y el poder de los clientes dependerá de sus volúmenes de pedidos a final de año o del lugar donde tengan que ser transportados, caso en el que se podrían ajustar las tarifas si los costes de transporte fuesen elevados –por ejemplo, si se tratase con contenedores en barcos o transportes por avión.



### **4.3. DAFO de la empresa**

A continuación, se presenta un cuadro resumen con las debilidades y fortalezas de la empresa y las amenazas y oportunidades que esta puede afrontar en su mercado en la actualidad. Este cuadro es denominado DAFO – o FODA – al tomar cada una de las letras iniciales de las cuatro características, y será una herramienta de mucha utilidad para el empresario al momento de “analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022). En el proceso de toma de decisiones, es necesario tener claros los puntos claves tanto a nivel interno (fortalezas y debilidades) como externo (amenazas y oportunidades que ofrece el entorno) para poder aprovechar al máximo nivel lo que estos nos ofrecen. Las conclusiones obtenidas han sido fruto de la investigación realizada por parte de la alumna tanto en Internet como en redes sociales y de inferencias obtenidas gracias a la entrevista al CEO de la empresa. La mayoría de estas conclusiones están enfocadas al desarrollo internacional de la empresa.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con grandes marcas multinacionales con enormes capitales, contactos y capacidad de inversión.</li> <li>• Página web solamente disponible en dos idiomas, español e inglés</li> <li>• Venta en su propio <i>e-commerce</i> únicamente en España (excluyendo islas Canarias)</li> <li>• Escasa capacidad financiera</li> <li>• Desconocimiento de gran parte de la población de los productos (no reconocer las diferencias entre granola y muesli; no comprender la intención y preparación de los <i>overnights</i>)</li> <li>• Empresa joven y en fase de crecimiento</li> <li>• Precios más elevados que los de grandes marcas industriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor capacidad financiera por parte de las empresas competitivas</li> <li>• Inflación actual en España y el resto del mundo</li> <li>• Encarecimiento de las materias primas</li> <li>• Actual conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, que afecta en distintos aspectos (logística, precios de materias primas, precios de combustibles, etc.)</li> <li>• Producto base fácil de replicar</li> <li>• Costes logísticos cada vez más elevados</li> <li>• Actual tendencia mundial creciente de la granola, por lo que comienzan a surgir nuevos competidores</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de compras directas a cliente final a nivel nacional (<i>e-commerce</i> y Amazon) e internacional (plataformas como Amazon y otros <i>marketplaces</i> B2B –entre empresas– como son Faire y Ankorstore)</li> <li>• Gran inversión en marketing e imagen</li> <li>• Lanzamiento anual de nuevos productos, lo que ayuda a mantener la marca en el ojo del público</li> <li>• Motivación para crecer por parte de todo el personal</li> <li>• Certificaciones a nivel internacional como IFS, FDA y B-Corp, que reconocen ciertos estándares de gestión de calidad y seguridad del producto, así como los valores de la empresa y su apuesta por el bienestar tanto del medio ambiente como de sus trabajadores</li> <li>• Gran concienciación por el desarrollo de un negocio sostenible</li> <li>• Premios a sus productos por su calidad</li> <li>• Varias líneas de productos que se adaptan a distintos perfiles de cliente final (dietas bajas en azúcares, sin gluten, ecológicas o cetogénicas)</li> <li>• Productos reconocidos actualmente en varios países, como Portugal, Austria, Italia, República Dominicana y Filipinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia al alza mundial del consumo de cereales de desayuno y, en concreto, de granola, que es el cereal listo para tomar con un mayor crecimiento en la categoría</li> <li>• Cambio de hábitos de alimentación a un estilo de vida más saludable y de ingredientes de mayor calidad, impulsado a partir del confinamiento y la pandemia</li> <li>• Crecimiento de ventas online en Amazon y el propio <i>e-commerce</i> de la empresa, que cuenta con más suscriptores cada año</li> <li>• Auge de la compra online en todos los ámbitos, también en el de la alimentación</li> <li>• Posibilidades de inversión y especialización en distintos sectores de la población y atender a diversas necesidades que se van creando: dietas especiales, nutrición deportiva, etc.</li> <li>• Aprovechamiento de subvenciones y programas de ayuda por parte de organizaciones como Asturex e IDEPA a pequeñas y medianas empresas en su proceso de internacionalización</li> </ul>

Tabla 9. DAFO de la empresa

Fuente: elaboración propia

Por destacar algunos puntos, en lo referido al análisis interno, remarcar la debilidad que supone el ser una pequeña empresa que pretende competir con grandes multinacionales (con altas capacidades de inversión y producción) en un sector que siempre han dominado, además con unos precios más elevados debido, primero, a no poder sacar provecho de economías de escala y segundo, por apostar por una diferenciación y calidad del producto. Esta será, a su vez, una de sus mayores fortalezas, junto con su cuidada imagen de marca, lo que está logrando que la marca sea reconocida y valorada por encima de estas grandes empresas. En lo referido al entorno, remarcar positivamente el hecho de que se está llevando a cabo un cambio generalizado en los hábitos alimenticios de la sociedad, progresando hacia dietas más saludables. De igual manera, será considerada tanto una amenaza como una oportunidad la previsión de crecimiento de la industria para los próximos años, ya que por un lado, impulsará las ventas de la empresa de forma orgánica, simplemente al dejarse llevar por la tendencia al alza, mientras que por otro resulta negativo puesto que aparecerán nuevos competidores que deseen aprovecharse de este impulso.

Por fin, teniendo en cuenta los puntos expuestos en el análisis DAFO (Tabla 9), que consigue resumir en gran parte el análisis interno como los factores del entorno en un único cuadro, se procede a presentar la propuesta de internacionalización, que conecta algunas de las oportunidades identificadas –como por ejemplo, una mayor concienciación de la sociedad con la alimentación– con fortalezas detectadas en la empresa –como es la variedad de líneas de negocios para atender a diversos sectores de la población.

## **5. Propuesta de expansión internacional para La Newyorkina**

Tras la introducción y análisis realizados de la empresa La Newyorkina, y teniendo en cuenta la situación tanto interna como externa del sector de la alimentación –en concreto del sector de los cereales de desayuno–, se procede a plantear el posible plan de expansión internacional futuro que podría contemplar esta compañía para continuar su crecimiento.

En primer lugar, se explica la presencia internacional que tiene la empresa actualmente. A continuación, se presenta una lista de los posibles países de destino considerados para La Newyorkina, analizando distintos factores, tales como la renta per cápita, el PIB del país, la distancia existente entre España y el país destino, etc. Tras esto,

se presentará el país que ha obtenido unos mejores resultados en conjunto, siendo el principal de la propuesta a desarrollar. Finalmente, se incluirá un apartado con el producto y método de entrada elegidos, junto con una posible ayuda para la financiación del proyecto.

### **5.1. Presencia internacional actual de la empresa**

Para poder comenzar a trazar un plan internacional, es importante conocer los destinos internacionales en los que los productos de La Newyorkina están presentes en la actualidad. Aunque la empresa aún se encuentra en los inicios de su proyecto de expansión internacional, este último año 2022 ha significado un gran impulso en este sentido para ellos, aumentando considerablemente sus ventas en este ámbito.

La gran diferencia la ha marcado la colaboración con una conocida franquicia de *bowls de açai* proveniente de Brasil llamada OakBerry. Esta cadena de establecimientos tiene su origen en 2016, cuando su creador decidió diseñar “un negocio de alimentación saludable [...] que tuviese las características de un *fastfood*, como el precio bajo y el servicio muy rápido” (Vega, 2021). De esta manera, decidió tomar como ingrediente principal el açai, un fruto proveniente del Amazonas que está considerado superalimento y que cuenta con unos valores nutricionales muy elevados y propiedades óptimas para la salud. Para asegurar la calidad de su producto en todo el mundo, solo utilizan açai proveniente del mismo Brasil, que se distribuye hacia el resto del mundo. En la actualidad, se encuentran establecimientos –un gran porcentaje en modelo de franquicia– desde Estados Unidos y Latinoamérica o Brasil hasta España, Portugal y diversos países europeos, además de contar con una previsión de apertura de nuevas tiendas en los próximos meses y años muy alta.

Además de este caso, en lo conveniente a Europa se han vendido durante 2022 granolas distribuidores, a pequeñas tiendas de venta final al público o a restaurantes que utilizan los productos como ingrediente en países como Austria, Italia y Portugal, entre otros. Estas ventas se han visto potenciadas gracias a la presencia de la marca en dos *marketplaces B2B* –es decir, ventas al por mayor entre empresas– que operan a nivel internacional:

- **Faire:** de origen estadounidense, esta plataforma de comercio electrónico abierta en 2017 comenzó a operar a nivel internacional en 2020, incluyendo hasta quince países europeos, donde se encuentran España, Francia e incluso Suiza – aunque la lista no para de aumentar. Cumple su función como punto de encuentro entre empresas y es extremadamente útil a la hora de lidiar con temas logísticos, debido a que, aunque deban de ser abonados, es la plataforma quien se encarga de gestionarlo, resultando un alivio principalmente para el vendedor. Solo a finales de 2021, la plataforma ya estaba valorada en más de 12.400 millones de dólares (ModaES, 2021).
- **Ankorstore:** esta será una reciente plataforma de comercio electrónico similar a la primera pero de origen francés, por lo que se podría decir está más centrada y especializada en marcas europeas –apenas comenzó a operar en España a principios de 2022. Cuenta con una mayor especialización a la hora de definir categorías y está más acostumbrada al perfil del consumidor europeo. Con oficinas en cinco países y una plantilla de más de 400 trabajadores, la plataforma francesa cuenta con más de 15.000 marcas en su catálogo y 200.000 minoristas europeos, constituyendo de esta manera una valoración actual de 1.750 millones de euros (Martínez, 2022).

En relación al territorio americano, desde 2021 la empresa exporta sus productos hacia la República Dominicana para distribuirse en una cadena de supermercados bastante reconocida en el país. Finalmente, al otro lado del globo se encuentra Filipinas, donde se ha enviado puntualmente algún pedido en 2021.

En el mapa (Imagen 4) a continuación se pueden observar de forma más visual los puntos donde se han exportado los productos hasta el momento.





*Imagen 4. Puntos donde se han vendido hasta el momento los productos de La Newyorkina*

*Fuente: elaboración propia.*

## **5.2. Estudio de posibles mercados objetivo**

Para tomar la decisión sobre el destino al que dirigir la empresa, lo más razonable es recopilar datos sobre factores que se consideren cruciales para el sector en concreto al que se dirigirá, puesto que no todas las empresas podrán seguir el mismo proceso, e incluso discreparán algunas dentro de un mismo sector.

Se analizarán distintos aspectos como el potencial de marca y de los productos presentados, así como la distancia –tanto física como cultural–, el riesgo-país y las capacidades económicas de la población, debido a que los productos de La Newyorkina se posicionan todos ellos por encima de marcas estándar y de grandes multinacionales en lo relativo al factor precio.

Para el plan estratégico, se ha decidido apostar por el lanzamiento de los *overnights*, debido a que son la categoría más reciente lanzada por la empresa y los productos menos conocidos a día de hoy. Además, se apoyará la propuesta con dos granolas de la línea principal, la Granola Zero Sugar y la Granola Keto, debido a que ambas representan una alta fuente de proteínas y se alinean con el perfil de comprador al que se dirigen los *overnights*: personas deportistas que se preocupen por la alimentación.

Para la preselección del país destino, se estudiaron diversas opciones que se fueron desechando por múltiples razones. En primer lugar, y aunque parezca la opción más lógica, se descartó Estados Unidos debido a que –pese a que cuenta con la mayor estimación de tasa de crecimiento para los próximos años de todas las presentadas en el apartado de factores económicos– es donde se originó la categoría de la granola hace unos años y, por tanto, el mercado ya está maduro y la competencia es muy alta. Por otro lado, el bloque que representa América del Sur aún cuenta con los suficientes recursos –y quizás aún no está lo suficientemente concienciado con la alimentación– como para introducir estos productos, que posiblemente no se valorarían.

Para el mercado asiático se estudió la opción de escoger Taiwán, debido a su *flexibilidad* en comparación con China, pero que ofrece un buen crecimiento futuro y es un país que cuenta con una clase alta con un nivel adquisitivo bastante elevado, por lo que podría significar una buena oportunidad. Sin embargo, la distancia geográfica desde España resultaría un problema debido a los elevados costes logísticos que supondría. Además, en territorios tan lejanos no sería fácil que la empresa entrase por sí misma, debería hacerlo de la mano de un distribuidor y/o importador, lo que incrementaría el precio al añadir un nuevo margen a las tarifas y bajaría su viabilidad.

Finalmente, se han elegido cinco países como posibles candidatos: Francia, Italia, Polonia, Reino Unido y México. No es en ningún caso una elección al azar, sino más bien una prueba de países que difieren tanto cultural como geográfica y económicamente los unos de los otros, para poder analizar oportunidades en distintos puntos del planeta y formas de vida. Además, algunos cuentan con ventajas económicas, como el formar parte de la Unión Europea (por parte de Francia, Italia y Polonia); por su parte, Reino Unido es un gran consumidor de este tipo de productos también por lo que su mercado es muy amplio, y México cuenta con la conexión especial del idioma con España, uno de los principales elementos culturales de los países.

Se comparan en la Tabla 10 las distintas categorías con el objetivo de comprender qué país ofrecería una mejor capacidad de compra de los productos en cuestión.

PAÍS	PIB DEL PAÍS EN 2021 (USD)	DISTANCIA GEOGRÁFICA (KM)	IMPORTACIONES EN 2021 (%)	RENTA PER CÁPITA MEDIA ANUAL (€)
Francia	2,958 billones USD	1.079,92 km	22,01%	36.660 €
Italia	2,108 billones USD	1.939,16 km	23,61%	30.140 €
Polonia	679,4 miles de millones USD	2.836,52 km	34,62%	15.060 €
Reino Unido	3,131 billones USD	1.710,47 km	24,53%	39.483 €
México	1,273 billones USD	9.053,31 km	36,83%	10.440 €

Tabla 10. Análisis de la preselección inicial de países

Fuente: elaboración propia (a partir de datos obtenidos en <https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones> )

Como aclaración, debido a que en el momento de la elaboración del proyecto aún no se contaban con los datos del PIB de 2022, se han tomado como referencia los del año 2021, al igual que sucede con el caso de las importaciones.

Observando los distintos datos presentados en la Tabla 10, se han obtenido algunas inferencias:

- Francia y Reino Unido son *a priori* los países más óptimos para el desarrollo de negocio en el exterior, debido a que cuentan con el producto interior bruto (PIB) más elevados, la mayor renta per cápita anual y la menor distancia geográfica con España, lo que significaría un menor coste logístico en el futuro.
- Francia e Italia cuentan con la misma moneda que España, el euro, lo que es un punto a favor a la hora de hablar de tarifas o transacciones internacionales.
- Polonia cuenta con un elevado porcentaje de importaciones de bienes de consumo, cifra que no para de aumentar año a año, y su logística no sería difícil de gestionar puesto que se podría conectar directamente por vía terrestre. No obstante, su capacidad adquisitiva es baja en comparación a sus compañeros europeos. Además, debido a que los productos de La Newyorkina se posicionan en precio

por encima de aquellos de grandes marcas multinacionales, posiblemente sería muy complicado incluso entrar en el mercado.

- Italia es posiblemente el país más similar tanto en costumbres como en hábitos alimenticios a España por su dieta mediterránea. Además, cuenta con la ventaja de estar localizados cerca geográficamente y su logística sería sencilla y de un coste asumible. También cuenta con una renta y un PIB medios en comparación a los países escogidos y muy similar a la de España, por la que sería una buena opción a escoger.
- México cuenta con el porcentaje de importaciones más alto de todos, a la vez que con la renta per cápita menor. Aunque representa una buena oportunidad y culturalmente los países se encuentran bastante alineados, la distancia geográfica es muy elevada y se gastarían demasiados recursos en logística. Asimismo, este país cuenta con una alta influencia de Estados Unidos y sus importaciones de ese país son muy elevadas, pues incluso alcanzó la cifra de 196 miles de millones de dólares en 2020 (OEC, 2022).

Por otra parte, para medir la distancia cultural existente entre países, Gerard Hendrik Hofstede definió un conocido modelo sobre las dimensiones culturales. Este principio permite clasificar el comportamiento de distintos grupos y sociedades para conocer los patrones culturales de cada uno. En sus inicios, se contaba con cuatro categorías: distancia jerárquica, individualismo, masculinidad y aversión a la incertidumbre. No obstante, al tiempo Hofstede añadió otras dos, orientación a largo plazo e indulgencia, sumando las seis con el que el modelo cuenta actualmente (Hofstede, 2001).

Para comprobar cuál sería la mejor combinación de los ejemplos presentados, se ha calculado la distancia cultural con el país anfitrión para los cinco países principales que se estudiaron para este proyecto. Se presentan a continuación en la Tabla 12 los resultados obtenidos, utilizando el índice de Kogut y Singh (1988).

Combinación de países	Distancia cultural obtenida
<b>España-Francia</b>	0,2388
<b>España-Italia</b>	0,7186
<b>España-Polonia</b>	0,4035
<b>España-Reino Unido</b>	1,9143
<b>España-México</b>	1,8190

Tabla 11. Distancia cultural entre España y los países propuestos a estudio

Fuente: Kogut, B. and Singh, H. (1988). “The effect of national culture on the choice of entry mode”. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.

Se puede observar que la menor cifra corresponde al combo España-Francia, lo que refleja una mayor cercanía entre culturas. Además, pese a su relativa cercanía y sus conexiones históricas, Reino Unido cuenta con la mayor distancia cultural, no representando un resultado adecuado para ser elegido.

Finalmente, tras estudiar los distintos factores, se ha decidido que las mejores opciones serían Francia e Italia, principalmente por cercanía geográfica –lo que supone menores costes logísticos– y por formar parte de la Unión Europea, espacio donde el comercio es mucho más sencillo. Como primera opción, se elige Francia por su mayor capacidad de adquisición de la población.

### 5.3. Mercado de destino: Francia

Con el objetivo de conocer mejor el país objetivo, se presentan a continuación datos sobre el país galo, además de su distancia cultural con España, los hábitos alimenticios que predominan en su sociedad y alguna competencia con la que se enfrentaría La Newyorkina en el futuro.

### 5.3.1. Datos y distancia cultural

Para comenzar, se presentan en la Tabla 11 algunas variables a nivel nacional o factores que son considerados relevantes a la hora de escogerlo como destino para la propuesta internacional:

VARIABLE	FRANCIA
<b>Población</b>	67,75 millones de personas
<b>Territorio (en kilómetros cuadrados)</b>	675.417 km <sup>2</sup>
<b>División de sus territorios</b>	13 regiones en Francia metropolitana; Guayana Francesa, Guadalupe, Martinica, Mayotte, Reunión, Polinesia Francesa, San Bartolomé, San Martín, San Pedro y Miquelón, Wallis y Futuna
<b>Densidad de población</b>	124 habitantes por kilómetro cuadrado
<b>Países colindantes (de la Francia metropolitana)</b>	Bélgica, Luxemburgo, Alemania, Suiza, Italia, Mónaco, España y Andorra
<b>Renta media per cápita anual</b>	36.660 €
<b>Tasa de desempleo</b>	7,0% (cierre de 2022)
<b>Puesto que ocupa en la economía mundial</b>	Séptima economía más grande por PIB nominal del mundo Segunda mayor economía de Europa
<b>Deuda pública</b>	112,80% (2021)

Tabla 12. Datos objetivos sobre Francia

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paises/francia>

Se puede inferir a partir de estos datos que el país se encuentra en una situación estable, el riesgo-país es mínimo, y tanto las empresas como el cliente final tienen capacidad para adquirir nuevos productos. Su deuda pública ha aumentado en los últimos dos años a causa de la pandemia, pero algo similar ha sucedido en todos los países, por lo que no es un dato demasiado preocupante. Cuenta con una población elevada y una baja tasa de desempleo, lo que se materializa en una gran parte de la población adulta ocupada.

Además, como ya se ha mencionado en el [apartado 5.2.](#), Hofstede propuso su modelo de seis factores para medir la distancia cultural existente entre dos países. Se presentan en el Gráfico 5 los resultados de cada factor de Hofstede para Francia y España:

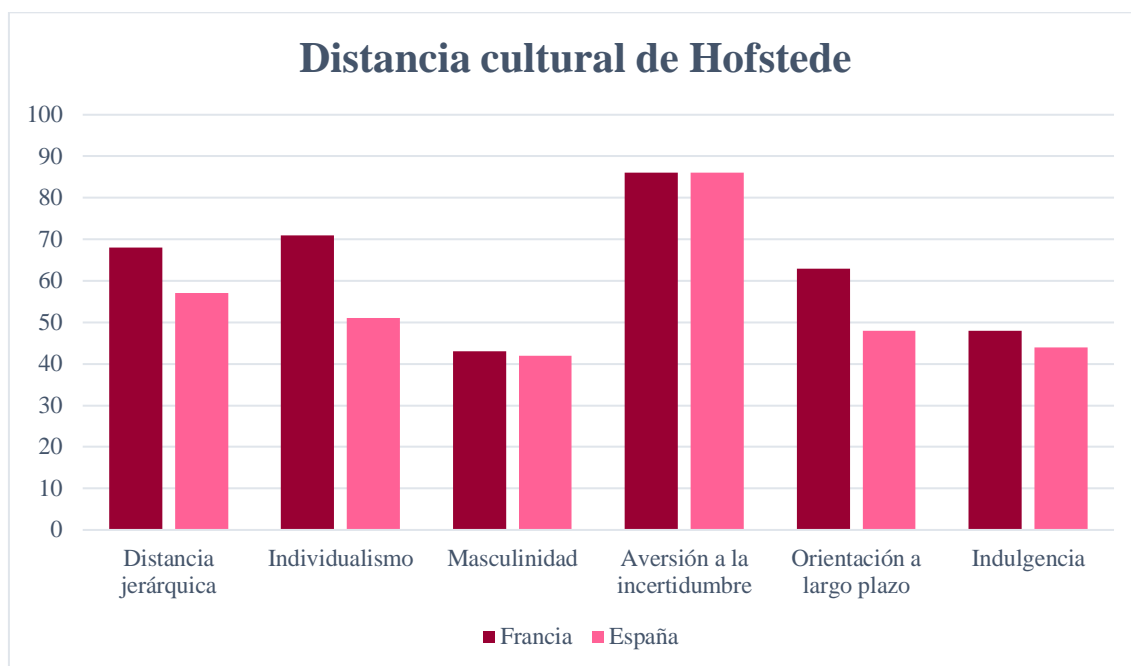


Gráfico 5. Distancia cultural de Hofstede: Francia y España

Fuente: <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>

De acuerdo con los resultados, aunque popularmente existen muchas diferencias entre los países vecinos, se puede observar que van alineados en casi todas las categorías. Se discrepa sobre todo en el factor individualismo, donde es la sociedad francesa la que tiene un valor más elevado, frente a España que tiende a hacer más presión de grupo. Por último, podrían existir posibilidades de inversión en nuevas empresas debido a su elevada aversión al riesgo, paralela a la de España.

### 5.3.2. Hábitos alimenticios de la población francesa

La población francesa cuenta con unos de los mejores hábitos alimentarios en su conjunto del mundo, según varios estudios. Uno de ellos, realizado por Cambridge, explica cómo únicamente en 8% de la población francesa toma productos dietéticos, y aun así cuentan con uno de los índices de obesidad más bajos (Gazan et al., 2016).

Además, pueden afirmar gozar de una relación sana con la comida y llevar una dieta variada al 100%, y solo el 28% de ellos ingiere alimentos procesados, pues por lo general se tiende a una alimentación más natural y a evitar las grasas trans y los azúcares refinados (Gustafson, 2021). Esta es una razón de peso adicional para considerar Francia como destino de la empresa central de este trabajo, ya que solo ofrece productos con ingredientes de la mejor calidad, sin utilizar azúcares ni aceites como el de palma.

### 5.3.3. Competencia en el país destino

Para presentar brevemente los rivales a los que La Newyorkina deberá enfrentarse en el país galo, se han tomado como muestra tres plataformas:

- Carrefour Francia: el gigante del *retail* francés no podía faltar en este estudio. En él, se comercializan muchas marcas que serían competencia directa –tan solo refiriéndose al ámbito de la granola–: la propia marca de Carrefour, una variante de Carrefour BIO, Bjorg, Charles Vignon y Aline & Olivier, entre muchos otros, llegando a sumar 52 productos en total en sus lineales (Carrefour, 2023).
- Faire: el conocido *marketplace* americano llega a sumar en su catálogo un total de 32 referencias para productos similares a los *overnights*. Por su parte, la granola –cuyo mercado se encuentra mucho más avanzado– suma 187 productos en su categoría, con marcas como NutyBite o Ketonico.
- Ankorstore: por último, la plataforma francesa acumula actualmente 38 productos competidores de los *overnights* en su catálogo, mientras que si se consideran las granolas, la cifra asciende a 502 marcas, debido a que la mayoría de minoristas europeos están inscritos en esta web para dar visibilidad a sus productos, como es el caso de Tuipans, Simply Keto o Miam Republique.



## 5.4. Propuestas de acción

Finalmente, para resumir todos los puntos presentados, se esquematizan a continuación las dos propuestas de la alumna para alcanzar al público francés.

### 5.4.1. Propuesta nº1: adaptación al francés

La primera propuesta se basa en una adaptación al francés en varios aspectos por parte de la empresa, para que el público del país destino vea con mejores ojos a la empresa.

Está demostrado por varios estudios que los clientes se sienten más cómodos si se dirigen a ellos en su propia lengua, pues genera un mayor nivel de confianza y más proactividad a la hora de conversar. De hecho, el presidente francés Emmanuel Macron puso en funcionamiento en 2018 una nueva estrategia para “devolver al francés el lugar y el papel que le corresponden en el mundo, [...] para convertirlo en una baza en el contexto de la globalización” (Francia Diplomacia, 2022).

Por ello, en primer lugar debería incluirse una traducción de los ingredientes al francés en aquellos paquetes que no lo contienen aún, como son por ejemplo los *overnights* (los productos que se pretenden impulsar) y la granola Keto, puesto que todos ellos cuentan únicamente con los ingredientes en español e inglés. Esto evitaría que en un futuro, posibles clientes de cadenas de supermercados o tiendas online reclamasen acerca de no contar con los ingredientes y la información nutricional de los productos en el idioma oficial de su país.

Por otro lado, y siguiendo el mismo camino que lo anterior, debería llevarse a cabo una traducción completa de la página web propia de la empresa al francés, ya que a día de hoy solamente se encuentra disponible en inglés y en español. Todo esto podría llevarse a cabo con ayuda de un experto en lengua francesa, que sería contratado de forma externa a la empresa para cumplir con estos asuntos.

La propuesta se correspondería con la estrategia de adaptación del triángulo AAA presentado en el [apartado 3.3.2](#). La empresa trataría de adaptarse parcialmente a su mercado de destino: pese a que no modifica las recetas de sus elaboraciones, sí que modificaría los envases y su propia página web para que los posibles clientes interesados pudieran, por un lado, leer los ingredientes en la bolsa en su propio idioma y, por otro

lado, informarse más a fondo sobre las distintas líneas disponibles o la historia de la empresa sin tener que recurrir a traductores digitales.

A partir de ese momento, podría estudiarse enviar productos a clientes finales a través del propio *e-commerce* de la empresa a Francia, ya que en la actualidad únicamente se hacen envíos a España y Baleares. En la actualidad, se cuenta con un mínimo de 30€ por pedido para que los gastos de envío estén incluidos (La Newyorkina, 2023), pero por supuesto los envíos nacionales son mucho más económicos que los internacionales.

Para envíos internacionales se sugiere la empresa de transporte UPS, de origen estadounidense, pero que trabaja con mercancía de países de todo el mundo, y que cuenta con tarifas asequibles y envíos rápidos. Para conseguir un franco transporte, es decir, el importe a partir del cual sería el vendedor quien se haría cargo del porte, deberían consultarse envíos a distintos puntos de la geografía metropolitana francesa, utilizando distintos pesos, para ver el punto en el que se equilibrarían los gastos de transporte, que debería ser alrededor de los 50€ de pedido.

#### 5.4.2. Propuesta nº2: *marketplaces*

La segunda propuesta está basada en la entrada al país a través de un *marketplace*. La empresa ya está presente tanto en Amazon Francia para venta directa al cliente final como en Faire y Ankorstore para la venta al por mayor. No obstante, la interacción y ventas con estas plataformas actualmente es muy baja, quizás porque las plataformas trabajan demasiado a nivel global, y no tan centradas en el país francófono.

Por ello, la propuesta se basa en la inscripción a un nuevo *marketplace*, de origen francés, que se centra mucho en cuidar a su cliente: **C-Discount**. Fundada en 1998 por tres hermanos, esta es la tercera plataforma B2C –en otras palabras, de la empresa al cliente, sin ningún otro intermediario– más grande de *e-commerce* en Francia por detrás de Amazon y Veepee. Cuenta con más de 2000 empleados (en cifras del 2020) y está valorada en más de 4,2 billones de euros (C-Discount, 2023). En la actualidad, opera en seis países: Francia, Bélgica, España, Alemania, Italia y Luxemburgo. Puede observarse su organización y aspecto visual en la Imagen 5.

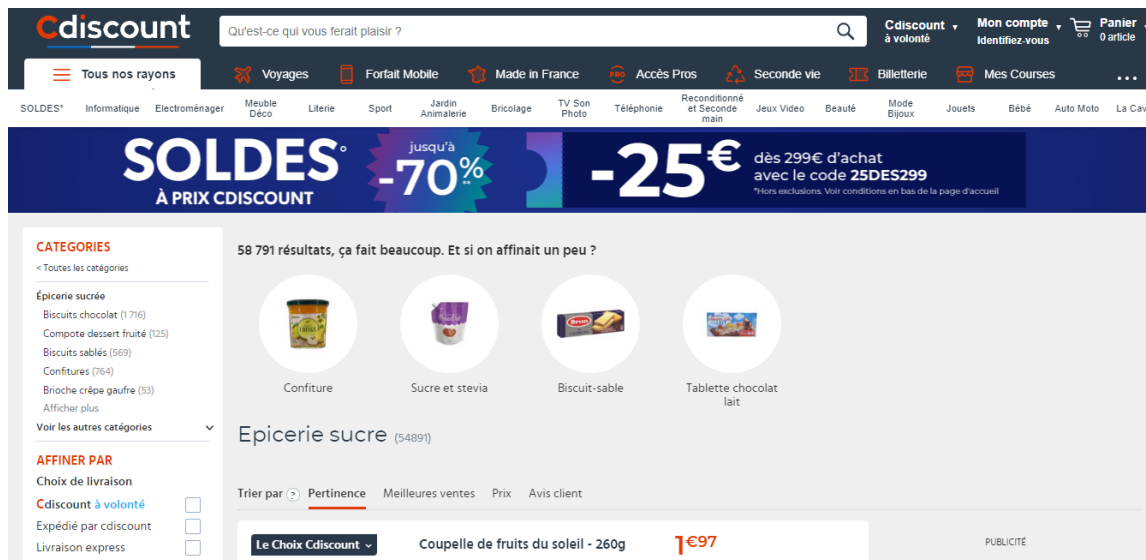


Imagen 5. Imagen del Marketplace C-Discount

Fuente: [https://www.cdiscount.com/search/10/epicerie+sucre.html?#\\_his](https://www.cdiscount.com/search/10/epicerie+sucre.html?#_his)

Aunque está especializada en la distribución de dispositivos electrónicos, electrodomésticos e incluso muebles, cuenta con una amplia variedad de categorías donde poder encajar todo tipo de productos. En el caso de La Newyorkina, el catálogo estaría incluido dentro de una sección llamada *Épicerie Sucrée*, donde incluye otras subcategorías como galletas de mantequilla, mermeladas, o tés e infusiones. Los *overnights* se etiquetarían en la categoría de desayunos o *Petit-Déjeuner*, debido a que es la recomendación que se hace a los clientes. Por otro lado, las granolas podrían ser categorizadas tanto en desayunos como en *Muesli & Flocon*, donde se encuentran algunas referencias de empresas competitivas, como Quinoa Real.

La presencia en esta plataforma no sería gratuita: cuenta con una tasa mensual para las empresas de 39,99€, cifra a la que se le deben sumar las comisiones de los productos vendidos a través de C-Discount, que son de un 15% (C-Discount Marketplace, 2023).

## **5.5. Financiación de los proyectos: las ayudas de Asturex**

Finalmente, uno de los puntos que posiblemente más preocupe a la empresa es la financiación del proyecto, pues en ocasiones puede ser complicado obtener fondos de créditos bancarios si se llegase a un límite. Pese a que las ventas de la empresa llevan funcionando bien unos años y se debería contar con cierta capacidad de inversión, puede que no fuera suficiente.

Por tanto, tanto para una propuesta como para otra, se podría hacer uso de las subvenciones que ofrece Asturex, la Sociedad de Promoción Exterior del Principado de Asturias. Una de las opciones más factibles sería el Programa Exporta Inicio, gracias al cual empresas como La Newyorkina pueden contar con un técnico en comercio exterior que les apoye en el proceso del diseño y ejecución del plan internacional, además de un becario a través de la Fundación de la Universidad de Oviedo (Asturex, 2023).

El programa se basa en cuatro objetivos clave: primero, estudiar la viabilidad de la exportación de los productos o servicios de la empresa en cuestión, e identificar su potencial en el exterior, tras lo que se procedería a definir un plan estratégico adecuado. Tras esto, se daría apoyo a la empresa con la figura del gestor de exportación, que aportaría conocimientos sobre comercio exterior y ejecutaría el plan diseñado.

Además de ayudar a las empresas en sus planes de internacionalización, la organización asturiana concede subvenciones para proyectos como los propuestos en este trabajo. De esta manera, las compañías no tendrían que hacerse cargo de todo el coste de la inversión, sino que Asturex otorga una ayuda del 60% de la cuantía total a pagar para las pequeñas empresas durante 13 meses, con un máximo de 5.850€ (Asturex, 2023). El único requisito para poder acceder a formar parte de este programa y optar a las subvenciones es estar al corriente de pagos de las cuotas de Asturex.

## 6. Conclusiones

Para terminar el trabajo, me gustaría recapitular algunas de las ideas más importantes que he extraído tras la investigación y el día a día trabajando en este proyecto, tanto de forma académica como en mi vida laboral.

En primer lugar, la internacionalización de las empresas se ha convertido en uno de los principales objetivos de las compañías que quieren sobrevivir en un mercado actual. Sea cual sea, este va a estar marcado por una fuerte competitividad y un ambiente dinámico y complejo, que no para de evolucionar y cambiar, y que cada vez avanza más deprisa.

Las empresas no son las mismas que eran: el modelo arcaico de una cabeza de mando desde un punto del mundo que tiene la capacidad de controlarlo todo se desmontó hace tiempo. Y empresas que aún apoyen pensamientos como ese están destinadas a desaparecer.

No se puede dejar de mencionar el coraje de las nuevas empresas, las *start-ups* y las *born globals*, que se han desarrollado en la cuna de la globalización, con todo tipo de acceso a información y a medios digitales que les han ayudado –haciendo un buen uso de ellas– a hacerse notar en el mundo. Además, prácticamente todas parten de una idea innovadora y presentan un producto mínimo viable que poder comercializar y, a partir de ahí, mejorar. No es necesario un producto abrumador y grandioso, sino una nueva buena idea que ofrezca algo diferente, algo que antes te faltaba pero siquiera lo sabías.

Crecer no es sencillo, y menos en un lugar que no es el propio. Por eso es tan necesario realizar exhaustivos análisis para comprender perfectamente el punto de partida de la empresa –análisis interno de la empresa mediante el DAFO y análisis del sector mediante el modelo de la cinco fuerzas de Porter–, la situación del mundo externo a la que nos vamos a enfrentar –análisis externo o PESTA, donde se encuentran variables que afectan indiferentemente a prácticamente todos los sectores, como es el aumento/descontrol del precio del gas, los combustibles y los costes logísticos, o la subida de las materias primas. Sin embargo, otros serán específicos de cada ámbito, como puede ser en el caso del sector alimentario los factores legales y las condiciones y certificaciones que deben poseerse para apenas considerar una nueva empresa. Ahí es donde La Newyorkina saca ventaja a los competidores locales que puedan haber surgido en España



a raíz del enorme impulso del sector en los últimos cinco años: esta empresa ya cuenta con certificaciones como la FDA de Estados Unidos, validada en muchos países del mundo, lo que impulsará enormemente las exportaciones cuando comiencen.

La Newyorkina se lanzó a crear en España una empresa que comercializaría unos productos que cubrieran una necesidad que aún la población no demandaba. Podría decirse que en Europa se va unos cinco años por detrás de Estados Unidos en este sector, puesto que allí ya hace años que se cubrió la categoría, y es por ello que no considero sea una buena idea planificar expandirse hacia el norte de América: hay tanta competencia que la compañía sería una más, mientras que lo que tienen de positivo otros territorios es que no hay ningún producto similar.

Cierto es que en la mayoría de ocasiones, incluso si hablamos aquí en España, la barrera más difícil de superar es la del precio. En ocasiones, es complicado hacer entender el porqué del precio de unos productos del mismo sector que otros cuando, en un principio, comparten características. Es por ello que, pese a que a veces llegue a haber una diferencia de incluso dos euros por bolsa, son los consumidores los que finalmente se fidelizan a una marca que les ofrece una granola de calidad, saludable y nutricionalmente óptima.

Y eso es lo que este proyecto pretende ofrecer en territorio francés: una oportunidad válida, asequible y realista, que no conllevará una gran inversión monetaria ni demasiado tiempo a desarrollar, y que otorgará a la empresa visibilidad y alcance a un público nuevo sin apenas esfuerzo.

Para finalizar el trabajo, me gustaría retomar la idea que desarrollé en la introducción: como dice el proverbio, “cuando uno deja de crecer empieza a morir”. Para las empresas, la internacionalización es una oportunidad de crecimiento muy grande. Puede que dentro de las fronteras propias al final llegue un punto donde una cierta organización no pueda seguir expandiéndose por haber cubierto todo el mercado que sus productos y capacidades le permitían. ¿Debe entonces resignarse a madurar y acabar pereciendo por el hecho de no haberse arriesgado y haber intentado expandirse? Nunca se debe dejar de crecer, ni de creer.

## 7. Bibliografía

- AENOR (2022). “Certificaciones IFS: Garantía de legalidad, seguridad y calidad de los productos fabricados”. *AENOR Confía*. <https://www.aenor.com/certificacion/alimentacion/ifs-seguridad-alimentaria>
- Aleasoft Energy Forecasting (2023). “Los precios del gas y el CO2 marcan los históricos récords en los mercados eléctricos europeos durante 2022”. *El Periódico de la Energía*. <https://elperiodicodelaenergia.com/los-precios-del-gas-y-el-co2-marcan-los-historicos-records-en-los-mercados-electricos-europeos-durante-2022/>
- Alimarket (2018). “Entregados los premios 'Sabor del Año 2018'”. *Alimarket*. <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/263142/entregados-los-premios-sabor-del-ano-2018->
- Araya Leandro, A. (2013). “El Proceso de Internacionalización de Empresas”. *Tec Empresarial*, 3, 18–25. [https://181.193.125.13/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653](https://181.193.125.13/index.php/tec_empresarial/article/view/653)
- Asturex (2023). “Programa de iniciación a la exportación”. *Sociedad de Promoción Exterior del Principado de Asturias*. <https://www.asturex.org/ver-servicio-categoria/46/primeros-pasos/programa-de-iniciacion-a-la-exportacion/>
- B-Corp (2022). “Una Comunidad de Líderes”. *B-Corp Spain*. <https://www.bcorpSpain.es/>
- Betancourt, D. F., (2018). “¿Cómo hacer un análisis PESTEL?”. *Ingenio Empresa*. [https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/#Para\\_que\\_sirve\\_el\\_%20analisis%20PEST](https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/#Para_que_sirve_el_%20analisis%20PEST)
- Cámara de Comercio de España (2020). “¿Qué es una start-up?”. *Cámara de Comercio de España*. <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/que-es-una-startup>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Carrefour (2023). “Granola”. *Carrefour France*. <https://www.carrefour.fr/s?q=granola>
- C-Discount (2023). “Qui sommes nous”. *C-Discount*. <https://www.cdDiscount.com/n-256576/cdactu/qui-sommes-nous.html>

- C-Discount Marketplace (2023). “Les tarifs pour ouvrir votre boutique sur Cdiscount Marketplace”. *C-Discount Marketplace*. <https://marketplace.cdiscount.com/tarifs/#:~:text=Quelles%20sont%20les%20conditions%20tarifaires,sur%20www.cdiscount.com>.
- Cinco Días (2022). “La Newyorkina”. *Cinco Días: El País Economía*. <https://cincodias.elpais.com/directorio-empresas/empresa/7140497/la-newyorkina>
- Díez Guijarro, J. R. (2022). “El retorno del riesgo geopolítico: efectos económicos de la guerra de Ucrania”. *Funcas*. <https://www.funcas.es/articulos/el-retorno-del-riesgo-geopolitico-efectos-economicos-de-la-guerra-de-ucrania/>
- Farías Nazel, P. (2007). “Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede”. *Opción*, 23(52), 85-103. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872007000100007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007)
- FDA (2022). “What does FDA do?”. *U.S. Food & Drug Administration*. <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/what-does-fda-do>
- Foodretail (2019). “Estos son los 58 'sabores del año' 2019”. *Foodretail & Foodservice. El diario de la alimentación*. [https://www.foodretail.es/food/premios-sabor-ano-2019-premiados\\_0\\_1303069714.html](https://www.foodretail.es/food/premios-sabor-ano-2019-premiados_0_1303069714.html)
- Francia Diplomacia (2022). “Francia, comprometida con la lengua francesa”. *Ministère de L'Europe et des Affaires Étrangères*. <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/franconofonia-y-lengua-francesa/francia-comprometida-con-la-lengua-francesa/>
- Gazan, R., Béchaux, C., Crépet, A., Sirot, V., Drouillet-Pinard, P., Dubuisson, C., & Havard, S. (2016). “Dietary patterns in the French adult population: A study from the second French national cross-sectional dietary survey (INCA2) (2006–2007)”. *British Journal of Nutrition*, 116(2), 300-315. DOI:10.1017/S0007114516001549
- Ghemawat, P. (2007). “Gestionar las diferencias: el desafío central de una estrategia global”. *Harvard Business Review*, 85 (3), 46-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304465>



- Guerras Martín, L. A. & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5ª edición). Pamplona: Thomson Reuters.
- Guillén, M. F. & García Canal, E. (2011). *Las nuevas multinacionales. Las empresas españolas en el mundo*. Barcelona: Ariel.
- Gustafson, N. (2021). “8 hábitos saludables franceses que deberíamos copiar ya”. *Natruly*. <https://blog.natruly.com/es/8-habitos-saludables-franceses-que-deberiamos-copiar-ya/>
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications, 2nd ed.
- Hollensen, S. (2001). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education. Consultado en: [https://www.academia.edu/36528871/Global\\_Marketing\\_Svend\\_Hollensen](https://www.academia.edu/36528871/Global_Marketing_Svend_Hollensen)
- Johanson J. y Vahlne, J.-E. (1977). “The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Kogut, B. and Singh, H. (1988). “The effect of national culture on the choice of entry mode”. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- La Newyorkina (2023). “La GranOla de la eue todo el mundo habla”. *La Newyorkina*. <https://newyorkina.com/>
- Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2008). “Las born global: Empresas de acelerada internacionalización”. *Tec Empresarial*, 2(2), 9-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045>
- Martínez Danti, C. (2022). “Realfooding: qué es y en qué consiste”. *Mundo Deportivo*. <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/comida/articulo/realfooding-que-es-y-en-que-consiste-51931.html>
- Martínez, J. (2022). “El marketplace B2B para marcas Ankorstore aterriza en España”. *Fashion United*. <https://fashionunited.es/noticias/retail/el-marketplace-b2b-para-marcas-ankorstore-ateriza-en-espana/2022011937618>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022. “Decisión de emprender: DAFO”. *Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa*.

[http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/Paginas/DAFO.aspx#:~:text=DAFO%20\(inicial%20de%20tomar%20decisiones%20de%20futuro.](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/Paginas/DAFO.aspx#:~:text=DAFO%20(inicial%20de%20tomar%20decisiones%20de%20futuro.)

ModaES (2021). “El ‘marketplace’ estadounidense Faire levanta cuatrocientos millones de dólares”. *ModaES*. <https://www.modaes.com/empresa/el-marketplace-estadounidense-faire-levanta-cuatrocientos-millones-de-dolares>

Mordor Intelligence (2023a). “Mercado de cereales para el desayuno de América del Sur: Crecimiento, tendencias, impacto del Covid-19 y pronósticos (2022-2027)”. *Mordor Intelligence*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/south-america-breakfast-cereals-market>

Mordor Intelligence (2023b). “Mercado de cereales para el desayuno de América del Norte: Crecimiento, tendencias, impacto del Covid-19 y pronósticos (2022-2027)”. *Mordor Intelligence*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/north-america-breakfast-cereals-market>

Mordor Intelligence (2023c). “Mercado de cereales para el desayuno de Asia-Pacífico: Crecimiento, tendencias, impacto del Covid-19 y pronósticos (2022-2027)”. *Mordor Intelligence*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/asia-pacific-breakfast-cereals-market>

Mordor Intelligence (2023d). “Mercado de cereales para el desayuno de Europa: Crecimiento, tendencias, impacto del Covid-19 y pronósticos (2022-2027)”. *Mordor Intelligence*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/europe-breakfast-cereals-market>

Mordor Intelligence (2023e). “Mercado de cereales para el desayuno de Oriente Medio y África: Crecimiento, tendencias, impacto del Covid-19 y pronósticos (2022-2027)”. *Mordor Intelligence*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/middle-east-and-africa-ready-to-eat-food-market>

Navas López, J. L. & Guerras Martín, L. A. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*, 2ª edición. Pamplona: Civitas.

OECD (2022). “Bilateral country: Mexico and the USA”. *Observatory of Economic Complexity*. <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/mex/partner/usa#:~:text=En%202020%2C%20Estados%20Unidos%20e>

[xport%C3%B3%20%24196MM%20hacia%20M%C3%A9xico.,integrados%20\(%249%2C05MM\).](#)

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1995). “Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage [and Executive Commentary]”. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 9 (2), 30-44.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). “Toward a theory of international new ventures”. *Journal of International Business Studies*, 36, 29-41.

Pérez, J., & Polis, G. (2011). “Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter”.

Consultado en

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO\\_DE\\_COMPETITIVIDAD\\_DE\\_LAS\\_CINCO\\_FUERZAS\\_DE\\_PORTER\\_-8-libre.pdf?1505945512=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODELO\\_DE\\_COMPETITIVIDAD\\_DE\\_LAS\\_CINCO\\_FU.pdf&Expires=1672834955&Signature=FmdTUqAB9vo6dX1lynKk-pS88V7S8Y6I~9-YEkjAL5SZKKxR8SK~IVkqcld1VIsgp5LSgbHT9ijnBfErsBsdSmXMdEngk2gJZI3fuhcHSBScpv9i6TBXnfzQ7wIz~O~nerH0050DRptZqvnIAEqxqUdCEGKyoEMB~0wy0swhe-jhmyBNw1UTa4mK5I-ZRH8xV7-hV8cwZz3Xfbm33N2NdQK0FIGMaIxywYCMF3GYVSWfky-rzUh9JCyfEJW11ZWvmusTX-rZkmvX~dpQwNETq9ctwcL6uJqciTM~RbKlxQbkO9yRvw49Wg99ji82X1mReFzNmn61oVE6I4AfuN5g\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-8-libre.pdf?1505945512=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FU.pdf&Expires=1672834955&Signature=FmdTUqAB9vo6dX1lynKk-pS88V7S8Y6I~9-YEkjAL5SZKKxR8SK~IVkqcld1VIsgp5LSgbHT9ijnBfErsBsdSmXMdEngk2gJZI3fuhcHSBScpv9i6TBXnfzQ7wIz~O~nerH0050DRptZqvnIAEqxqUdCEGKyoEMB~0wy0swhe-jhmyBNw1UTa4mK5I-ZRH8xV7-hV8cwZz3Xfbm33N2NdQK0FIGMaIxywYCMF3GYVSWfky-rzUh9JCyfEJW11ZWvmusTX-rZkmvX~dpQwNETq9ctwcL6uJqciTM~RbKlxQbkO9yRvw49Wg99ji82X1mReFzNmn61oVE6I4AfuN5g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Pla Barber, J. & León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Puerto Becerra, D. P. (2019). “La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización”. *Pensamiento & Gestión*. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>

Qastharin, A. R. (2016). “Business model canvas for social Enterprise”. *Journal of Business and Economics*, 7(4), 627-637. <https://www.researchgate.net/profile/Annisa->

[Qastharin/publication/323393037\\_Business\\_Model\\_Canvas\\_for\\_Social\\_Enterprise/links/5aa8e20d0f7e9b0ea308294a/Business-Model-Canvas-for-Social-Enterprise.pdf](https://qastharin/publication/323393037_Business_Model_Canvas_for_Social_Enterprise/links/5aa8e20d0f7e9b0ea308294a/Business-Model-Canvas-for-Social-Enterprise.pdf)

Rialp, À., Rialp J. & Knight, G. A. (2010) “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES. El caso de las empresas *born-globals*”. *Economía industrial*, 375, 171-190

Selma, O. (2022). “¿Es mejor comer la avena cruda o cocida?”. *65 y Más*. [https://www.65ymas.com/alimentacion/mejor-avena-cruda-cocida\\_19449\\_102.html](https://www.65ymas.com/alimentacion/mejor-avena-cruda-cocida_19449_102.html)

Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: textos y casos* (13ª ed.). México: McGrawHill.

Trenza, A. (2022). “Ciclo de vida de una empresa”. *Ana Trenza*. <https://anatrenza.com/ciclo-de-vida-de-una-empresa/>

Vega, N. (2021). “OakBerry: la compañía de açai más exitosa en el mundo habilitará tiendas en Asunción y Ciudad del Este”. *InfoNegocios*. <https://infonegocios.com.py/infogourmet/oakberry-la-compania-de-acai-mas-exitosa-en-el-mundo-habilitara-tiendas-en-asuncion-y-ciudad-del-este>

## **8. Anexo 1. Entrevista en profundidad a Pelayo Pérez González, CEO y fundador de La Newyorkina**

A continuación, se incluye un resumen de las respuestas obtenidas en la entrevista realizada en las instalaciones de La Newyorkina en Olloniego (Asturias), realizada a fecha 15/11/2022.

P. – Pregunta (realizada por la alumna Tania Velicias Sastre)

R. – Respuesta (por parte de Pelayo Pérez González)

P. – Buenos días Pelayo y, ante todo, muchas gracias por aceptar mi invitación y ceder tu tiempo de cara a la elaboración de este proyecto.

R. – Por supuesto, no hay problema, y siempre me alegra mucho poder contar nuestra historia.

P. – Para comenzar, ¿podrías resumir brevemente tu actividad profesional previa a la fundación de esta empresa?

R. – He trabajado en distintos ámbitos, pero principalmente en hostelería. En Oviedo cuento con dos locales en el centro, el Persé y Al Baile la Temprana, que cuentan tanto con comidas como con café de especialidad y ambiente nocturno. Estamos muy contentos con el desarrollo que han tenido estos años, y esperamos poder continuar estos negocios.

P. – Muchas gracias. Ahora, centrándonos más en el tema principal, me gustaría que contaras cómo surgió la idea para fundar la empresa.

R. – Antes de todo, no fue nada fácil. Todo surgió en un viaje que mi mujer y yo hicimos a la ciudad de Nueva York, en Estados Unidos. Mientras estábamos allí, se nos ocurrió salir a desayunar y explorar para poder conocer un poco más de cerca esa enorme ciudad. Uno de los porteros del lugar donde nos hospedábamos nos recomendó acercarnos a una pequeña cafetería que se encontraba a un par de calles de dónde estábamos. Al entrar nos encantó tanto el ambiente como la decoración, pero sobre todo el olor que se extendía por el lugar. Al preguntarle al camarero qué era eso que olía tan bien nos respondió *homemade granola*, y decidimos probarla. Fue sin duda el punto de inflexión del viaje. A partir de ese momento, cada vez que íbamos a un supermercado o a tiendas

de alimentación buscábamos productos de ese tipo para observar las posibles variedades y familiarizarnos con el producto. La mayoría de marcas que encontrábamos pertenecían a grandes multinacionales como Kellogs, aunque sí que había algunas pequeñas marcas [...]. Estados Unidos es el país donde nació y se popularizó este producto, por tanto es de donde proceden la mayoría de marcas conocidas y desde donde se importaba en un inicio los productos hacia Europa [...].

P. – Entonces, por lo que entiendo, cuando regresasteis a España fue cuando empezó esa búsqueda, ¿no?

R. – Exactamente, fue al regresar a España cuando nos dimos cuenta – aunque ya nos habíamos percatado anteriormente – de que ese producto en España no existía, que siquiera éramos capaces de encontrar marcas de grandes multinacionales en grandes superficies con facilidad. Digamos que Estados Unidos iba unos años adelantado a España y Europa en general en ese sentido, por tanto aún no existía la población aún no tenía la necesidad de ese producto. Cuando volvimos, decidimos comenzar a experimentar con el producto. Invertimos mucho tiempo y mucho dinero, sobre todo dinero [ríe], y tardamos más o menos un par de años en dar con una receta que de verdad nos gustara, y fue cuando nació la granola Original.

P. - ¿Contabas con apoyo tanto financiero como familiar al principio?

R. – Afortunadamente tuvimos la capacidad de invertir en investigación y desarrollo del producto gracias a que contábamos con ciertos ahorros. Además, como nuestros negocios ya estaban constituidos, seguíamos obteniendo ingresos y todo lo que podíamos lo invertíamos en seguir investigando.

P. - ¿Cuál dirías que es la gran diferencia entre los productos de La Newyorkina y los de grandes marcas, como pueden ser Kellogs o Quakers?

R. – Siempre he sido un apasionado de la vida sana y me he preocupado por la alimentación. Algo que me llamaba la atención era lo poco saludables que los productos de estas marcas ofrecían, que se veía en la gran cantidad de azúcares que contenían, el uso de aceites como el de palma y los conservantes o colorantes artificiales que utilizan. Ese era uno de mis principales objetivos: conseguir un producto sano, nutricionalmente óptimo y con ingredientes de buena calidad. Por eso, aunque en un principio podrían decirnos y de hecho algunos clientes nos han dicho que nuestras bolsas de granola de 275

gramos son caras ya que sus precios varían entre 4,50€ y 7,50€ en lo que a precio final de venta recomendado se refiere, en cuanto se dan cuenta de el por qué de estos finalmente se fidelizan a nuestra marca. Cuidamos mucho nuestro producto, utilizamos los mejores ingredientes como es el aceite de oliva virgen extra originaria de España, los frutos secos se encuentran completos y no molidos entre la avena, etc.

P. – La empresa se fundó en 2016, aunque vuestra actividad comenzó más bien en 2017. Por tanto, podría decirse que cuando ibais a coger impulso llegó 2020 y la pandemia. ¿Cómo dirías que afectó esta época histórica a la empresa?

R. – Aunque esté mal decirlo, la pandemia fue en parte positiva para La Newyorkina. No contábamos con una muy alta rotación previo a 2020 y aún la marca no era demasiado conocida. Sin embargo, es cierto que con el estallido de la pandemia la población comenzó a preocuparse más por su alimentación y a ser más consciente de lo que compraban y comían, y en el mercado de la granola no existía ninguna marca que nos hiciera competencia en España. Nuestra calidad e imagen empezaron a ser más llamativas, tanto que incluso a finales de 2020 fue cuando comenzamos a distribuir nuestros productos en grandes superficies y cadenas de supermercados.

P. – En lo que se refiere a vuestros clientes, ¿podrías resumir los perfiles que destacan en vuestra cartera?

R. – Por supuesto. Contamos con diferentes líneas de productos, por lo que también nos dirigimos a distintos perfiles en ocasiones. Primero, vendemos de forma directa a cliente final a través de nuestra propia tienda online en la página web y a través de Amazon. Segundo, vendemos a pequeño comercio tiendas de alimentación, que nos piden directamente a nosotros o, si se encuentra en otro país como en algún caso puntual, a través de uno de nuestros marketplaces B2B, que son Faire y Ankorstore. En tercer lugar, las grandes superficies y supermercados, que nos ofrecen una seguridad de ventas muy importante; ahora mismo estamos presentes en filiales de Alcampo, Carrefour, Eroski, Alimerka, Masymas y El Corte Inglés, aunque pretendemos seguir creciendo. Por último, lo que en este año 2022 ha marcado la diferencia ha sido sin duda el canal de hostelería y restauración. Tenemos productos especiales dirigidos al foodservice, son recetas de granolas igual de crujientes y sabrosas pero más sencillas, lo que abarata costes de ingredientes y se venden a un precio mucho más asequible. La rotación de productos que ofrecen estos clientes, sobre todo en temporada alta entre abril y octubre, es abismal,

y esa alta rotación nos permite generar ingresos para seguir creciendo e invirtiendo tanto en maquinaria para la empresa como en desarrollo de nuevos productos.

P. – En lo relativo a ventas a nivel internacional y exportaciones, ¿cuál ha sido vuestra evolución y en qué punto os encontráis actualmente?

R. – Si ya fundar una empresa desde cero es complicado, conseguir vender esos productos fuera de tus propias fronteras se hace un mundo. Al principio, nos centramos en que la marca se diera a conocer en España, pero desde el primer minuto la marca contaba con una visión internacional. De hecho, en la primera bolsa de granola que se diseñó para la granola Original se incluyeron los ingredientes en cuatro idiomas distintos, ¡y siquiera había vendido aún una sola bolsa! Hace un par de años nos iniciamos en programas de internacionalización y exportación que ofrece Asturex, la Sociedad de Promoción Exterior del Principado de Asturias, que ofrece ayudas y subvenciones a pequeñas y medianas empresas asturianas que quieras dar sus primeros pasos en el ámbito internacional. Además, es cuando se unió al equipo nuestro consultor de internacionalización a través de Asturex, que nos ha apoyado mucho a avanzar en lo que a exportaciones se refiere. Por último, diría que en ese sentido nos ha ayudado enormemente el participar en distintas ferias alimentarias, tanto a nivel nacional como internacional. Consigues hablar y reunirte con representantes de empresas de todo tipo y de prácticamente cualquier parte del mundo, logrando contactos de posibles nuevos clientes o leads con los que conectar para discutir una posible colaboración. Este año 2022 hemos participado en el Salón de Gourmets en Madrid y en la Feria Alimentaria de Barcelona con un stand propio, y es en estos eventos donde te das cuenta de que la gente por fin reconoce tu marca, se acerca, te pregunta por tus productos o te dice que es lo que desayunan todos los días en su casa y que no lo cambian por nada. Además, junto con otras empresas estuvimos en un stand compartido en la feria SIAL de París este mes de octubre, y fue una auténtica locura. Es la feria más grande a la que jamás había atendido, pero las oportunidades de negocio que te da asistir son enormes. Sin duda, repetiremos.

P. – Finalmente, para terminar con la entrevista, ¿podrías mencionar brevemente los lugares donde actualmente están presentes los productos de la empresa en el ámbito internacional?

R. - ¡Por supuesto! El mercado al que actualmente abastecemos a nivel internacional con nuestras granolas *foodservice* sería a los locales de una franquicia de





*bowls* de açái, OakBerry, que nació en Brasil y al llegar a Europa nos convertimos en los proveedores oficiales de sus nuevos locales. Además de en España, Portugal es el país donde actualmente más establecimientos se han abierto, pero también enviamos granolas a Francia, Bélgica, Italia, Malta, Chipre y Estonia, entre otros. Además de esto, enviamos algunas de nuestras granolas a una cadena de supermercado en República Dominicana, donde dentro de muy poco incluirán también los *overnights*, y a un grupo comercializador en Manila, Filipinas. Por último, enviamos a través de los marketplaces productos a algunos locales de comida española o mediterránea en otros países, como Francia, Austria o Países Bajos, pero de manera muy puntual.

P. – Perfecto, creo que con esto será suficiente para la elaboración del trabajo. Muchas gracias por tu tiempo y por tu amabilidad.

R. – Sin problema, gracias a ti.

## 9. Anexo 2. Catálogo de productos ampliado de La Newyorkina

Se presentan a continuación distintas tablas con las especificaciones técnicas de los productos, junto con sus ingredientes.

### - Línea de granolas

PRODUCTO	FOTOGRAFÍA	INGREDIENTES
<b>Granola Original</b>		<p>Copos de avena, *miel, **aceite de oliva virgen extra, almendras laminadas, pipas de girasol, uvas pasas, nueces, arándanos, pipas de calabaza, canela, sal rosa del Himalaya y jengibre.</p> <p>*Proveniente de bosques de Asturias</p> <p>**Aceite de oliva virgen extra origen España</p>
<b>Granola Zero Azúcar</b>		<p>Copos de avena integrales*, sirope natural de pasas (agua, pasas y aceite de girasol), crema de cacahuete, coco rallado, sal rosa del Himalaya y jengibre.</p>
<b>Granola Keto</b>		<p>Coco rallado*, fibra saludable de Tapioca*, almendras*, eritritol*, aceite de coco virgen extra*, nueces*, pipas de girasol*, semillas de chía*, semillas de sésamo*, nibs de cacao 100%*, proteína de cáñamo* y sal rosa del Himalaya.</p>

		<p>*Proveniente de agricultura ecológica</p>
<p><b>Granola Coco&amp;Lemon Friends</b></p>		<p>Copos de avena*, coco rallado*, pipas de girasol*, fibra soluble de Tapioca*, azúcar moreno de caña*, aceite de oliva virgen extra*, almendras*, arándanos* (arándanos, zumo de manzana concentrado y aceite de girasol), pipas de calabaza*, piel de limón* y sal rosa del Himalaya.</p> <p>*Provenientes de agricultura ecológica</p>
<p><b>Granola Manzana Loves Jengibre</b></p>		<p>Copos de avena integrales*, puré de manzana (19.57%)*, aceite de oliva virgen extra (13.05%)*, azúcar moreno de caña*, pasas* (pasas y aceite de girasol), almendras laminadas*, pipas de girasol*, chips de manzana (3.26%)*, jengibre (0.49%)*, canela* y sal rosa del Himalaya.</p> <p>*Provenientes de agricultura ecológica</p>
<p><b>Granola Dear Aretha</b></p>		<p>Copos de avena integrales*, cobertura de chocolate negro*(4,42%) (pasta de cacao* 65% Perú, azúcar de caña*, manteca de cacao*, lecitina de soja* y vainilla natural Bourbon*), almendras*, sirope/jarabe de agave*, aceite de oliva virgen extra*, fibra soluble de Tapioca*, nibs de cacao 100%*, cacao criollo en polvo*, ralladura de naranja* y sal rosa del Himalaya.</p> <p>*Provenientes de agricultura ecológica</p>

<p><b>Granola Pink</b></p>		<p>Copos de avena integrales sin gluten, chocolate blanco (29,2% cacao, azúcar, manteca de cacao, leche desnatada en polvo, materia grasa láctea, lecitina de soja y aroma natural de vainilla), almendras Marconas, aceite de oliva virgen extra, fresas naturales deshidratadas, nueces de Macadamia, fibra soluble de Tapioca, azúcar moreno de caña y sal rosa del Himalaya.</p>
<p><b>Granola Ruby</b></p>		<p>Copos de avena integrales sin gluten, chocolate Ruby (azúcar, manteca de cacao, leche desnatada en polvo, leche entera en polvo, pasta de cacao, lecitina de soja, ácido cítrico y aroma natural de vainilla), coco rallado, sirope de agave, arándanos (arándano rojo, azúcar y aceite de girasol), pipas de calabaza, fibra soluble de Tapioca, ralladura de naranja, sal rosa del Himalaya y jengibre.</p>

Tabla 13. Detalles ampliados de la línea de granolas de La Newyorkina

Fuente: <https://newyorkina.com/collections/comprar-granola>

- Línea de granolas para *foodservice*

PRODUCTO	FOTOGRAFÍA	INGREDIENTES
<b>Granola N°1</b>		Copos de avena*, azúcar moreno de caña, aceite de oliva suave*, limón exprimido, limón rallado, canela y sal rosa del Himalaya.
<b>Granola Açai Lovers</b>		Copos de avena, sirope de agave, aceite de oliva suave, coco rallado, fibra soluble de tapioca y sal rosa del Himalaya.
<b>Granola Açai Lovers Gluten Free</b>		Copos de avena sin gluten, sirope de agave, aceite de oliva suave, coco rallado, fibra soluble de tapioca y sal rosa del Himalaya.

Tabla 14. Detalles ampliados de las granolas para *foodservice* de La Newyorkina

Fuente: <https://es.ankorstore.com/brand/la-newyorkina-29178>

- Línea de *overnights*

PRODUCTO	FOTOGRAFÍA	INGREDIENTES
<p><b>Overnights Banana &amp; Chocolate</b></p>		<p>Copos de avena finos, proteína de suero, cacao en polvo, nibs de cacao, eritritol, azúcar de dátil, banana powder, leche de coco en polvo, canela, chía y sal.</p>
<p><b>Overnights Coco &amp; Lemon</b></p>		<p>Copos de avena finos, coco rallado, proteína de cáñamo, proteína de guisante, leche de coco en polvo, eritritol, ralladura de limón, chía y sal.</p>
<p><b>Overnights Blueberry</b></p>		<p>Copos de avena finos, proteína de guisante, proteína de cáñamo, leche de coco en polvo, cranberry powder, chía, arándanos deshidratados, eritritol y sal.</p>

Tabla 15. Detalles ampliados de la línea de *overnights* de La Newyorkina

Fuente: <https://newyorkina.com/collections/overnights>