



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
DEL TRABAJO DE SORIA

Programa de Estudios Conjunto en Administración y Dirección de
Empresas y Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**PLAN DE EXPORTACIÓN:
LA TRUFA NEGRA EN FRANCIA**

Presentado por Esperanza Lara Díaz

Tutelado por Juan Carlos Frechoso y Marta Martínez

Soria, mayo de 2016

CET

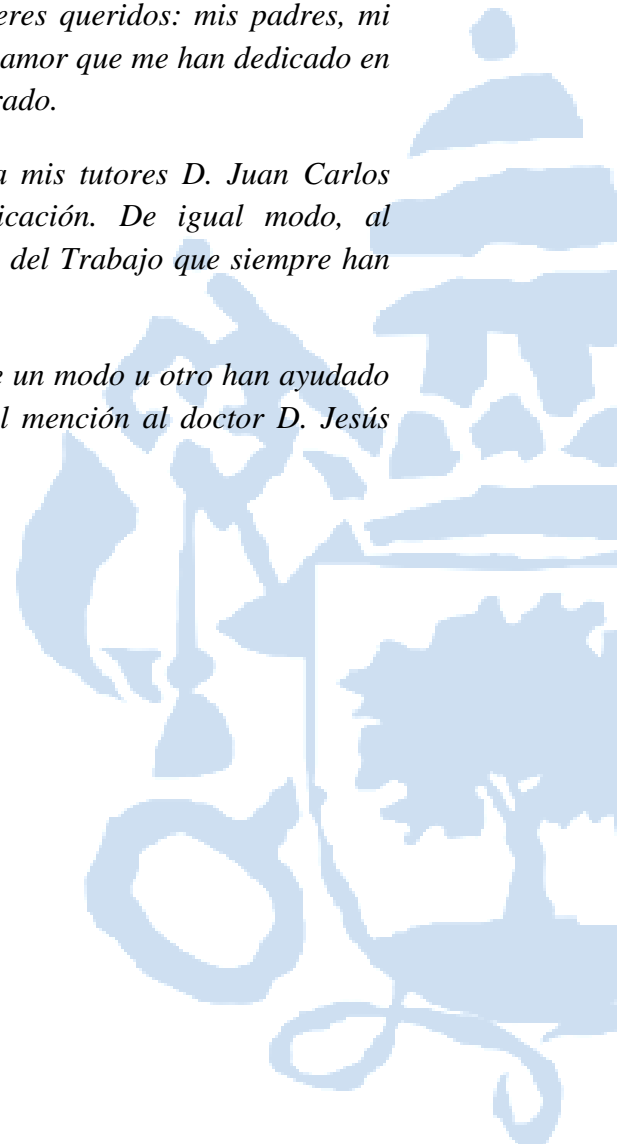
FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo agradecer a todos mis seres queridos: mis padres, mi hermano, mi pareja, mis amigas y mis amigos el apoyo y amor que me han dedicado en los momentos de flaqueza, sin los cuales no lo habría logrado.

En segundo lugar, agradezco encarecidamente a mis tutores D. Juan Carlos Frechoso y Dña. Marta Martínez su tiempo y dedicación. De igual modo, al profesorado de la Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo que siempre han mantenido la puerta abierta a consultas.

En último lugar, a todas aquellas personas que de un modo u otro han ayudado a la realización de este proyecto, reconociendo especial mención al doctor D. Jesús María Bachiller, mil gracias.



ÍNDICES



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I

LA INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE LA EXPORTACIÓN

1.1. Sobre el concepto de internacionalización empresarial 11

 1.1.1. El comercio exterior y la internacionalización empresarial 15

 1.1.2. La internacionalización desde la perspectiva del proceso..... 17

 1.1.3. Nuevos enfoques de la internacionalización 22

1.2. Los inicios de la exportación..... 24

 1.2.1. Razones de la exportación..... 25

 1.2.2. Los riesgos de la exportación 28

 1.2.3. Modos de incorporarse a un mercado mediante la exportación..... 31

 1.2.4. Recursos necesarios para la exportación 34

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN

2.1. La planificación ante la exportación 43

2.2. Conceptualización de plan de exportación 48

2.3. Estructura de un plan de exportación 50

 2.3.1. Identificación de la empresa y del producto a exportar 51

 2.3.2. Análisis externo de la empresa..... 52

 2.3.3. Análisis interno de la empresa 56

 2.3.4. Selección del país objetivo 58

 2.3.5. Estudio del país objetivo 60

 2.3.6. Plan de marketing..... 62

 2.3.7. Plan financiero..... 66

2.3.8. Trámites y negociación. 66

PARTE SEGUNDA: CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO III

PLAN DE EXPORTACIÓN A FRANCIA DE TRUFA NEGRA

3.1. Presentación de la empresa..... 75

3.2. Elaboración del plan de exportación 77

 3.2.1. Resumen ejecutivo 77

 3.2.2. Presentación del producto 79

 3.2.3. Análisis externo de la empresa..... 80

 3.2.4. Análisis interno de la empresa 83

 3.2.5. Selección del país objetivo 87

 3.2.6. Estudio del país seleccionado..... 91

 3.2.6.1. Entorno general..... 91

 3.2.6.2. Entorno específico 101

 3.2.7. Plan de marketing..... 104

 3.2.7.1. Análisis DAFO 105

 3.2.7.2. Variables del marketing mix..... 108

 3.2.8. Plan financiero..... 111

 3.2.9. Trámites y negociación 118

CAPITULO IV CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones generales..... 125

4.2 Conclusiones específicas..... 127

BIBLIOGRAFÍA 131

ANEXO

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE OFICINA..... 145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Características del proceso de internacionalización empresarial	13
Figura 1.2. Beneficios de la exportación	26
Figura 1.3. Alternativas de entrada en el mercado internacional a través de la exportación	31
Figura 1.4. Clasificación de los recursos	35
Figura 1.5. Remesa documentaria	37
Figura 2.1. Niveles de la estrategia.....	45
Figura 2.2. Clasificación de estrategias corporativas	47
Figura 2.3. Tendencias de las estrategias de desarrollo de mercados.....	47
Figura 2.4. Características de un plan de exportación.....	49
Figura 2.5. Entorno general y entorno específico.....	53
Figura 2.6. Cinco fuerzas de Porter	54
Figura 2.7. Proceso de selección del país objetivo	58
Figura 2.8. Matriz DAFO	62
Figura 2.9. INCOTERMS 2010.....	69
Figura 3.1. <i>Tuber melanosporum</i>	80
Figura 3.2. Potencialidad climática para la trufa en Castilla y León.....	82
Figura 3.3. Proceso productivo de trufa negra fresca	84
Figura 3.4. Resultado elecciones regionales francesas (2015)	93
Figura 3.5. Crecimiento del producto interior bruto francés (precios constantes). Tasa de variación anual en porcentaje	94
Figura 3.6. Valor agregado de los sectores económicos (% PIB)	96
Figura 3.7. Población total de Francia.....	97
Figura 3.8. Población Activa Total de Francia.....	98

Figura 3.9. Tasa de desempleo en Francia (% de la población activa).....	98
Figura 3.10. Gasto en I+D (% PIB) de Francia	99
Figura 3.11. Precio de la trufa negra en campaña 2015-2016	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Teorías pertenecientes a la perspectiva del proceso	21
Tabla 1.2. Clasificación de las barreras a la exportación	29
Tabla 2.1. Matriz de selección de países	59
Tabla 2.2. Modificaciones para la adaptación del producto	63
Tabla 3.1. Clasificación de pyme	76
Tabla 3.2. Exportaciones españolas de trufa negra durante el año 2014 a los tres principales destinos	87
Tabla 3.3. Matriz de selección de países	88
Tabla 3.4. Distribución de las exportaciones españolas de trufa a Francia por provincias (enero-octubre 2015)	102
Tabla 3.5. Exportaciones españolas del producto “trufas” a Francia	103
Tabla 3.6. Análisis DAFO	107
Tabla 3.7. Números aleatorios de una distribución normal (0,1)	112
Tabla 3.8. Predicción precios de la trufa negra en Francia.....	112
Tabla 3.9. Predicción del precio de la trufa en España	113
Tabla 3.10. Diferencia estimada de precios.....	114
Tabla 3.11. Incremento de Ingresos.....	115
Tabla 3.12. Incremento de costes anuales	117
Tabla 3.13. Previsiones de beneficios	117

INTRODUCCIÓN

“Las pequeñas oportunidades son el principio de las grandes empresas”

❖ Demóstenes



La trufa negra (*Tuber melanosporum*) es un hongo comestible cuyas posibilidades comerciales van más allá de las simples propiedades culinarias para convertirse en un producto capaz de aportar a sus consumidores exclusividad, elegancia, exquisitez e incluso un estatus social. El hecho de que la oferta mundial de este manjar sea ínfima ante la demanda, supone que solo aquellos clientes dispuestos a pagar altas sumas de dinero podrán degustar sus excelentes cualidades.

España es uno de los primeros productores mundiales de trufa negra tanto en cantidad como en calidad. Sin embargo, ante la oferta mundial, las empresas dedicadas al sector de la truficultura en España se encuentran en un escenario de clara debilidad. Mientras competidores extranjeros se agrupan y organizan para aprovechar al máximo sus oportunidades, y aúnan fuerzas para protegerse de posibles amenazas, en España la situación del sector trufero es caótica. La coyuntura económica del país ha provocado la reducción del consumo, debido a su elevado precio; la atomización del mercado, es decir, el elevado número de truficultores con pequeñas plantaciones, dificultan, en muchos casos, la cooperación para dar paso al conflicto; el oscurantismo del mercado, la costumbre de realizar las ventas en negro supone una situación de descontrol y desinformación, que impide disponer de unas estadísticas fiables para conocer el sector y plantear proyectos de mejora en el futuro. Por si esto fuera poco, la creciente competencia internacional, atraída por una demanda tan elevada, provoca una

situación en la que el crecimiento para las empresas autóctonas en el mercado nacional sea casi inalcanzable.

Ante este escenario, las empresas españolas del sector se ven empujadas a una encrucijada en la que si no son capaces de dar respuesta a los retos planteados pueden verse condenadas a desaparecer. Las empresas censadas en la provincia de Soria no son una excepción. Dentro del sector de la trufa negra, Soria destaca por ser la provincia castellanoleonesa de mayor producción y tradición en el cultivo de este hongo. En esta provincia crece la consciencia del verdadero tesoro que existe en sus tierras y surge el debate de la necesidad de buscar fórmulas de organización más eficaces, de explorar respuestas conjuntas ante las nuevas amenazas y de sentar las bases para un mejor aprovechamiento de las oportunidades que se presenten.

Frente a la incertidumbre económica que se ha instalado en España en los últimos años, el comercio exterior ha tomado un gran protagonismo como uno de los elementos en los que más confianza hay depositada para liderar la recuperación ante la depresión del consumo interno; son cada vez más las empresas de diferentes sectores que, ante un mercado cada vez más reducido, han decidido dirigirse a mercados exteriores a través de la internacionalización empresarial. Según los autores estudiados, como Johanson y Vahalne (1977) y Huerta *et al.* (2010), los inicios de la internacionalización empresarial suelen basarse en la exportación del producto. En esta línea, las empresas españolas han dirigido sus esfuerzos hacia este negocio internacional con muy buenos resultados; fiel exponente de ello es el crecimiento continuo experimentado por las exportaciones de mercaderías españolas desde el comienzo de la crisis en el año 2008. Especialmente, destaca el crecimiento de un 4,3% en 2015 (1,8 puntos superior a la del año 2014), siendo el valor más alto de la serie histórica según el Ministerio de Economía y Competitividad (2015).

Las empresas pertenecientes al sector de la trufa negra no han sido una excepción en esta nueva tesitura. Muchos son los truficultores españoles que se plantean exportar sus productos. No obstante, pese a que un elevado porcentaje de la producción de trufa negra española busca clientes en mercados exteriores (Altares, 2015), existen diferentes obstáculos, como la desinformación o el pequeño tamaño de las empresas, que merman sus intenciones.

Con estas premisas, el objetivo principal de este trabajo fin de grado es estudiar la exportación como una posible opción de supervivencia o crecimiento de las pequeñas empresas de truficultura españolas, poniendo especial énfasis en las sorianas.

Dentro de este marco general, se pretenden alcanzar otros objetivos específicos, entre los que destacan los siguientes:

1. Explicar las bases teóricas de la internacionalización empresarial y, más concretamente, del negocio internacional de la exportación.

2. Ofrecer las herramientas necesarias para que toda empresa disponga de unas directrices generales de planificación ante la exportación de mercaderías.
3. Analizar la viabilidad de la exportación de trufa negra soriana a Francia para toda pequeña empresa que disponga de unos recursos mínimos.

La metodología que se ha utilizado para la consecución de estos objetivos se ha basado en la revisión documental y el método del caso. La primera parte del trabajo consistirá en la recopilación de los conocimientos imprescindibles sobre comercio exterior, que constituirán la base de un caso concreto a desarrollar, el cual consistirá en la elaboración de un plan de exportación para una empresa.

Con la finalidad de facilitar el contenido de este trabajo, se estructurará el mismo en cuatro capítulos, a los que precede esta introducción.

La primera parte del trabajo es el marco teórico, el cual se compone de dos capítulos: capítulo I, titulado *la internacionalización mediante la exportación* y capítulo II, titulado *elaboración de un plan de exportación*

En el capítulo I se ha realizado una recopilación de las teorías explicativas más relevantes, tanto macroeconómicas como microeconómicas, sobre la internacionalización empresarial y la exportación de mercaderías. Más adelante, se profundiza en el proceso de exportación. En el capítulo II se ha explicado la estructura y herramientas necesarias para llevar a cabo un plan de exportación.

Una vez expuestos los conocimientos teóricos, en la segunda parte del trabajo se presenta el desarrollo del caso práctico, recogido en el capítulo III, titulado *plan de exportación a Francia de trufa negra*. A lo largo de este capítulo se elabora un plan de exportación para una empresa prototipo dedicada a la truficultura en Soria.

En el capítulo IV, se dedica un apartado a las conclusiones obtenidas del trabajo. Y, finalmente se aportan las referencias bibliográficas utilizadas en el desempeño del proyecto realizado.

PARTE PRIMERA

Marco Teórico



CAPÍTULO I

LA INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE LA EXPORTACIÓN

“El mundo está cambiando muy rápido. Ya no será el grande quien golpee al pequeño, será el rápido quien golpeará al lento”

❖ Rupert Murdoch
(Presidente y director ejecutivo de News Corporation)

Actualmente, existe una cierta confusión entre la internacionalización empresarial y la exportación, que aconseja dedicar un primer apartado a la definición de ambos conceptos. A continuación, con el fin de profundizar en el primero de los términos presentados, se contextualiza este proceso a través de las teorías explicativas más relevantes del comercio exterior y de su principal consecuencia, la internacionalización empresarial.

Más adelante, se expondrá el tema de la exportación como principal negocio al que recurren las empresas en su salida a los mercados internacionales. Se entiende necesario, por lo tanto, exponer las razones, beneficios y riesgos más comunes de esta actividad internacional.

En último lugar, se ha reservado un apartado centrado en las distintas alternativas existentes para introducirse en un mercado mediante la exportación, así como los recursos necesarios para implementar esta actividad.

1.1. SOBRE EL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Varios autores, como Vernon (1966), Johanson y Vahlne (1977 y 1990), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey y Tesar (1977) y Reid (1981) consideran la internacionalización empresarial como un proceso. Sin embargo, las características que definen dicho proceso no gozan de un consenso.

Ante este desacuerdo, Oskar Villareal decide realizar una revisión bibliográfica de autores pertenecientes al siglo XX y XXI con el fin de conseguir una completa definición del término. Según este autor, la internacionalización empresarial queda definida como “estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (Villareal, 2005: 58).

Del análisis de esta definición se deben resaltar ciertas características. En primer lugar, el término *estrategia corporativa de crecimiento*, mencionado por Alonso y Donoso (1997), es un gran acierto en la conceptualización de internacionalización empresarial. De este modo, se elimina cualquier tipo de decisión que produzca crecimiento en la empresa, pues solo se incluye aquellos planes con ese objetivo específico.

En segundo lugar, como característica clave del concepto a definir, se resalta el término *diversificación geográfica internacional*. A consecuencia de la internacionalización empresarial se produce una diversificación de riesgos a través del reparto de las actividades empresariales en diferentes países.

A continuación, el concepto *proceso dinámico y evolutivo*, según Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahalne (1977), resalta que el proceso de internacionalización es aquel en el cual la empresa se mantiene en continuo movimiento y transformación mientras crece y evoluciona.

Cuando Villareal se refiere a la internacionalización como *proceso de largo plazo*, se ha de tener presente las circunstancias del mercado actual y el conjunto de empresas que nacen internacionalizadas hoy en día. Este tipo de empresas desarrollan el proceso en un tiempo ínfimo, por lo que un largo plazo de desarrollo no debería ser característico del concepto a definir.

Continuando con el análisis de la definición, se reconoce la existencia de *efectos sobre las actividades de la empresa* durante la internacionalización empresarial, tanto en su cadena de valor como en la organización de la misma. Igualmente, se ha de compartir la veracidad de la *creciente implicación de recursos y capacidades* a lo largo del proceso. Todo ello es consecuencia del comienzo de un nuevo negocio internacional a llevar a cabo por la empresa, como la exportación o la importación, que obliga a la misma a adaptarse a las necesidades de la nueva actividad.

Por último, cuando se hace referencia al concepto de *conocimiento aumentativo*, es lógico entender que dicho proceso, así como las decisiones tomadas durante el mismo, se basan en el aumento de conocimiento por parte de la empresa ante un

mercado desconocido, idea apoyada por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahalne (1977), entre otros.

A continuación, en la figura 1.1 se presentan, de manera esquemática, las seis características básicas de la internacionalización empresarial recientemente explicadas.

Figura 1.1: Características del proceso de internacionalización empresarial



Fuente: Elaboración propia

Analizada la definición de Villareal, Araya Leandro la complementa de una forma simplificada al definir el término de internacionalización empresarial como “proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países” (Leandro, 2009: 18). Pese a que no incluye importantes características a la definición inicial, sí es cierto que aporta un nuevo aspecto a tener en cuenta, como es la *generación de flujos entre países*, siendo éste uno de los puntos clave de este proceso a nivel macroeconómico.

Como corolario de todo lo anterior, y a fin de obtener una idea más precisa sobre lo que se entiende por este término, se ofrece una última definición refundiendo las aportaciones que han hecho los diferentes autores.

La internacionalización empresarial es aquel proceso basado en una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica, fundamentado en un conocimiento aumentativo, que afecta gradualmente a diferentes actividades de la empresa, total o parcialmente, implicando un aumento de los recursos y capacidades con el entorno internacional, dando como resultado flujos de diversos tipos entre países.

Frente a la internacionalización empresarial, se debe clarificar el significado del término *exportar*, por las muchas ocasiones en que estos dos conceptos son objeto de confusión; aunque es cierto que poseen relación entre sí, son claramente diferentes.

La Real Academia Española (RAE) ante el término *exportar* aporta: “vender géneros a otro país” (RAE, 2014: 994). Esta definición, aunque resulte clara, desecha ciertos matices necesarios para una completa comprensión de todos los aspectos que conlleva este proceso para la empresa.

Alfonso Ortega decide enfocar esta cuestión definiendo la acción de exportar como “vender, entregar y cobrar productos o servicios a clientes que se encuentran fuera de los límites del mercado nacional” (Ortega, 2010: 92). Esta definición, si se compara con la presentada por la RAE, resalta por su complejidad. En primer lugar, no es suficiente con vender; el proceso de exportación implica la entrega, por tanto, transporte de la mercancía, y el cobro de la misma; no es un simple intercambio. Del mismo modo, la venta no se realiza a un país, sino que son clientes, entendidos como personas físicas y jurídicas, con las que se ha de tratar para llevar a cabo la exportación. Y, en último lugar, Ortega aplica el término exportación en el ámbito macroeconómico en el que se refiere a bienes y servicios finales, mientras la RAE se refiere al concepto de exportación haciendo referencia exclusivamente a bienes.

En la Orden ITC/2880/2005, de 1 de agosto, el Ministerio de Comercio y Turismo de España entiende el concepto de exportación como “la salida de mercancías originarias de la Comunidad Europea o despachadas a libre práctica, con destino a un tercer país”. Esta definición que hace referencia a la Comunidad Europea es de importante relevancia. Se ha de saber que desde la creación de la Unión Aduanera, formada entonces por Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo y Países Bajos, el 1 de julio de 1968, se abrieron las puertas a numerosas facilidades en la tramitación de exportaciones entre los países pertenecientes a la misma; tanto es así, que este hecho provocó el denominar a estos trámites *entregas intracomunitarias* debido a su distanciamiento de las exportaciones tradicionales y a su vez del comercio convencional dentro del mismo país.

Por su parte, Gloria García presenta el término exportación como “operación económica mediante la cual un país (empresas del país) vende mercancías o presta servicios a otros países, siempre que: traspasen el territorio aduanero del país vendedor-exportador, exista una contraprestación monetaria o no monetaria y se cumplan las formalidades aduaneras correspondientes” (García: 2012; 92). García se suma a la definición del Ministerio de Comercio y Turismo de España al especificar que aquellos países que formen parte de un mismo territorio aduanero, como es la Unión Europea, no realizarán exportaciones cuando comercialicen entre ellos.

Ante las definiciones aportadas se esclarece la diferenciación entre internacionalización empresarial y exportación. Mientras la exportación es una mera venta internacional, la internacionalización es un proceso empresarial que puede

suponer acciones distintas a la exportación. “Toda empresa que exporta está internacionalizada. Sin embargo, toda empresa que se internacionaliza, no tiene por qué exportar” (García, 2012: 24).

Por simplificar contenidos, durante la realización de este trabajo se entenderá como exportar: vender, entregar y cobrar bienes a clientes que se encuentran fuera del país al que pertenece la empresa vendedora-exportadora. Esta definición supone que no se diferenciará entre entrega intracomunitaria y exportación hasta que sea necesario aclarar ciertos aspectos administrativos.

1.1.1. El comercio exterior y la internacionalización empresarial

El hecho de que ciertas personas, llamadas comerciantes, vendieran productos a otros países, originó la aparición del comercio exterior. A partir del apogeo y rentabilidad del mismo, surgió una preocupación estatal y científica por comprenderlo y gestionarlo. En respuesta a esta preocupación, se presentó *la teoría pura del comercio exterior* de la mano de los autores clásicos.

Adam Smith (1776) aportó una primera explicación basada en la *teoría de la ventaja absoluta*, la cual establece que la apertura de nuevos mercados implica una mayor especialización de la economía de un país, lo que aumenta la productividad del mismo.

Al observar que los países intercambian productos, Smith se preguntó por qué unos países venden unos bienes y otros países, otros. Ante esta cuestión, desarrolló el principio de la ventaja absoluta. Esta teoría supone que, siendo los bienes homogéneos, se exportará aquel producto que se pueda vender a menor precio en otro país. Los países exportadores de un tipo de bien, por tanto, serán aquellos poseedores de una ventaja absoluta¹ en costes de su producción². En consecuencia, si el coste de producir un bien resulta superior al de su compra, éste ha de ser importado, y en caso de que un país posea ventaja absoluta en costes de producción frente a otro, este país ha de ser exportador del bien.

David Ricardo (1817) añadió a la teoría aportada por Smith el coste de oportunidad mediante la *teoría de la ventaja comparativa*. Suponiendo que existen dos países, si un país tiene menores costes en la fabricación de dos productos y el otro en ninguno, es preferible repartir las fuerzas productivas especializándose cada país en un bien. De este modo, se conseguirá que el primer país pueda desarrollar la especialización en un solo producto a un mayor nivel y rentabilidad que si gastara

¹ Se entiende por ventaja absoluta la capacidad de producir un bien a menor coste que cualquier otro país.

² Se emplea el número de horas-hombre por la teoría del valor trabajo, que establece que el precio de un bien es el valor del trabajo empleado, directa o indirectamente, en su producción.

recursos en producir los dos bienes. En conclusión, pese a que un país pueda producir en menor tiempo dos productos frente a otro, es más rentable utilizar la totalidad de su tiempo y recursos produciendo el producto que mayor rentabilidad le aporte y que abandone a favor de otro país la producción del segundo. Se favorece así la especialización en la producción de este primer producto, obteniendo una ventaja comparativa de eficiencia frente a otro país.

Tras las teorías clásicas se encuentra la escuela neoclásica, dando respuesta a los argumentos de muchos colectivos que se oponían a la liberalización comercial. La formulación más elaborada del pensamiento neoclásico sobre el origen del comercio internacional es el *teorema de Heckscher-Ohlin* (Lobejón, 2001). Esta teoría se estructuró en la primera mitad del siglo XX por Bertin Ohlin (1933) a partir de los planteamientos iniciales de Eli Heckscher. Dicho teorema se basa en la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo. La diferencia clave que introducen los autores neoclásicos es la existencia de dos factores productivos (capital y trabajo) frente al número de horas-hombre establecido en la teoría clásica. Al existir dos factores productivos base para la producción, un país exportará aquel bien que implique un mayor uso del factor productivo más abundante en el país, mientras que sus importaciones se basarán en los bienes que impliquen un alto uso del factor productivo más escaso.

El *teorema de Heckscher-Ohlin* expone una idea crucial. Los autores clásicos a través de sus teorías explican que un país exportará aquel producto que suponga un menor coste relativo. No obstante, a través de los autores neoclásicos, se demuestra que, ante la implantación del librecambismo en un país, se exportará el producto de menor coste relativo al suponer el uso del factor productivo más abundante.

Pocos años después de la presentación del teorema de Heckscher-Ohlin, llegó el final de la Segunda Guerra Mundial, que supuso el paso a una etapa caracterizada por el librecambismo y la expansión del comercio internacional (Lobejón, 2001). El comercio internacional y, por ende, la internacionalización empresarial experimentaron un incremento en su importancia para la economía de las naciones.

Aparte de los beneficios del comercio exterior presentados por los autores clásicos y neoclásicos, actualmente existen otras razones de importancia por las que los países apoyan el comercio exterior. Una vez instaurada en la mayoría de los países el librecambismo, las naciones poseían un gran interés en que sus empresas exportaran. La razón estriba en el beneficio de obtener superávit en la balanza comercial³. Este hecho ayuda a reducir su deuda externa, en caso de que exista, y mejora con ello su

³ La balanza comercial es uno de los componentes de la balanza de pagos. Más concretamente, forma parte de la balanza por cuenta corriente, una subbalanza de la balanza de pagos. Su cálculo es resultado de la diferencia entre las exportaciones de mercancías y las importaciones de mercancías de un país.

calificación país y su prima de riesgo, lo que permite obtener una financiación más barata para el crecimiento del país. Adicionalmente, una balanza comercial con saldo positivo incrementa el producto interior bruto (PIB) de un país, lo que le hace subir en el *ranking* de los países más ricos y obtener un mayor poder económico y político (García, 2012).

1.1.2. La internacionalización desde la perspectiva del proceso

Reconocida la importancia que posee el comercio exterior y, por tanto, la internacionalización empresarial para el desarrollo económico de un país, este trabajo se dirige hacia la perspectiva del proceso. Su interés radica en el mayor grado de comprensión que aporta al término internacionalización empresarial.

Según Bediaga (2014), este enfoque considera la internacionalización empresarial como un proceso de aprendizaje en el que las empresas acumulan conocimientos y dedican recursos de forma gradual. Las teorías pertenecientes a este enfoque se formulan a partir de la segunda mitad del siglo XX, momento en el cual se produce un aumento de los intercambios internacionales y, con ello, un gran interés y curiosidad por la internacionalización empresarial. Esta curiosidad da lugar a la perspectiva del proceso, en un intento por dar respuesta al cómo, cuándo y por qué se internacionalizan las empresas.

Dentro de la perspectiva del proceso, también denominada secuencialista, como afirman Sigala y Mirabal (2011), existen tres teorías que destacan por ser las más mencionadas: el modelo Uppsala, el modelo de innovación y el modelo del ciclo de vida del producto.

En primer lugar, se presenta el modelo Uppsala, desarrollado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahalne (1977 y 1990), entre otros. “Dicho modelo constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos, basados en establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa” (Rialp, 1999: 121).

Johanson y Vahalne (1977) presentan este modelo basándose en la *cadena de establecimiento*, concepto constituido por los autores como un conjunto de cuatro etapas por las que ha de pasar la empresa para conseguir internacionalizarse.

La primera etapa que conforma la cadena de establecimiento es denominada exportaciones esporádicas. En esta fase, la empresa emprende la actividad exportadora de forma aislada, sin considerarla una actividad económica básica, y, por lo tanto, se lleva a cabo sin estrategia o planteamiento alguno por parte de la dirección. La iniciativa de realizar la exportación suele ser externa. Un ejemplo sería aquel cliente extranjero que promueve la transacción y se hace cargo de los trámites necesarios para ello. Durante esta primera etapa, la empresa corre el riesgo de cometer errores muy graves a consecuencia de la falta de planificación y experiencia en este negocio internacional.

La exportación mediante intermediarios es la segunda etapa. En esta fase, la empresa es consciente del beneficio económico del proceso y toma la iniciativa del negocio. Se incrementa el nivel de recursos que la empresa destina a la actividad y se comienza a planificar y establecer una estrategia. Debido a la falta de conocimientos relativos a la exportación, se constituye la necesidad de recurrir a intermediarios.

En una tercera fase, la empresa evoluciona al lograr el establecimiento de una sucursal comercial. Una vez introducida la empresa en el país a través de la exportación, resulta una opción más rentable la creación de una sucursal de venta en el país de destino para conseguir un mayor acercamiento al cliente.

En la última etapa, se consigue el establecimiento de sucursales de producción y comercialización. La empresa considera beneficioso y rentable llevar a cabo la producción directamente en el país de destino, eliminando los trámites de transporte y reduciendo el tiempo de entrega.

Como características clave de la cadena de establecimiento, resulta interesante resaltar que el negocio internacional escogido por Johanson y Vahlne como primer paso para llevar a cabo el proceso de internacionalización es la exportación. A través del mismo, la empresa recoge información del país de destino y del mercado mientras evoluciona su estrategia internacional. Igualmente, se ha de destacar el necesario incremento gradual de recursos y conocimiento presentado por la empresa según se avanza a lo largo del proceso, característica perteneciente a la perspectiva secuencialista.

Las empresas, a causa de la falta de recursos en la etapa inicial, no pueden exportar a un número elevado de países. Para la selección de los países de destino, el modelo introduce un nuevo concepto, *distancia psicológica*, el cual se define como “la suma de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado. Como ejemplo se encuentra las diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial” (Johanson y Vahlne, 1997: 24). El término fue introducido para destacar que la salida a los mercados internacionales suele ser realizada a través de los países con características más similares al país de origen. El fin perseguido por las empresas es evitar asumir riesgos innecesarios al introducirse en un país desconocido.

Siendo este modelo un gran referente para los estudios relacionados con el proceso de internacionalización empresarial, presenta, no obstante, ciertas limitaciones. En concreto, tres: no da contestación al porqué se internacionalizan las empresas, no proporciona las causas ni el momento en que se pasa de una etapa a otra, y, en último lugar, la naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos procesos de internacionalización como es el establecimiento de filiales de producción antes de establecer filiales comerciales (Renau, 1996).

Paralelamente al desarrollo del modelo Uppsala, se formuló el modelo de innovación por Bilkey y Tesar (1977) y Reid (1981), entre otros autores. Sus planteamientos se definen por dos características básicas. Por un lado, consideran la internacionalización como un proceso de innovación empresarial, y, por otro lado, se centran en la exportación como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas (Galván, 2003).

El modelo de innovación, como el modelo Uppsala, establece un proceso por etapas. Las fases establecidas por cada autor de este modelo son muy similares, aunque con variaciones y matices en los recursos necesarios y en la actuación de la empresa. En este sentido, todos los autores comienzan con una etapa de desinterés respecto de la actividad exportadora, para llegar, a través del aumento de conocimientos, recursos y experiencias, a convertirse en una auténtica empresa exportadora.

Bilkey y Tesar (1977) establecen seis etapas por las que debe pasar la empresa en el proceso de internacionalización mediante la exportación. En un primer momento, se considera que la empresa no está interesada en la exportación, conformándose con el mercado nacional. A continuación, en la segunda fase, la dirección responde a un pedido de exportación no solicitado por la empresa; sin embargo, ésta no hace ningún esfuerzo para explorar la viabilidad de la actividad. En una tercera fase, una vez realizadas exportaciones esporádicas, se decide analizar activamente la viabilidad del negocio internacional. El cuarto paso a seguir es la exportación activa a un país de cultura similar. La empresa finaliza el proceso al convertirse en una exportadora experimentada y dejar de explorar países más distantes culturalmente.

Cavusgil, citado por Galván (2003), a diferencia de los autores anteriores, considera cinco etapas básicas. La primera se centra en el mercado nacional. En la segunda etapa, la empresa busca información y evalúa la viabilidad de adoptar la exportación. A lo largo de la tercera fase, la empresa participa en la exportación experimental hacia países cercanos culturalmente, eliminando así ciertos riesgos. Una vez hecha la toma de contacto con la exportación, en la siguiente fase, se decide desarrollar una exportación activa y directa. El final del proceso acontece con la etapa de compromiso exportador, donde la dirección toma constantes decisiones respecto a la asignación de recursos entre el mercado nacional y el internacional.

La diferencia fundamental que introduce Cavusgil es el interés propio de la empresa en comenzar el proceso de exportación. Por el contrario, para Bilkey y Tesar, la empresa responde a un pedido de exportación no deseado, siendo este hecho el que despierta el interés de la empresa en el mercado exterior.

Reid (1981), al igual que Cavusgil, establece cinco etapas: en la primera fase, llamada concienciación exportadora, se despierta la necesidad de exportar. Dicha necesidad se incrementa en la segunda etapa junto con un aumento de la motivación, la actitud y las expectativas sobre la exportación. En la tercera fase, se inicia el proceso de exportación, donde se pone a prueba esta actividad. En esta fase intervienen la búsqueda

de pedidos en los mercados exteriores y la disponibilidad de recursos financieros de la empresa. La cuarta etapa es la evaluación de la exportación. Se miden los resultados de esta actividad mediante la rentabilidad, la estabilidad de las ventas y los resultados de la conducta exportadora. El final del proceso llega con la decisión de adopción o rechazo de la actividad exportadora por parte de la empresa.

Reid, frente a sus predecesores, establece un proceso que se acerca más a la planificación que a la acción, considerando todas las fases como tomas de decisión y evaluación continua frente al avance del proceso.

Czinkota, citado en Galván (2003), aumenta la duración del proceso desarrollándolo en seis fases. El comienzo del mismo, al igual que Cavusgil, es el total desinterés de la empresa en la internacionalización empresarial. En una segunda etapa, se desarrolla un parcial interés en la actividad. Estas dos primeras etapas de decisión, dirigen a la empresa a una tercera fase basada en la exportación como toma de contacto. Una vez se considera interesante y beneficioso este negocio internacional, se evoluciona a la cuarta fase, denominada exportación experimental, en la que continúa la actividad exportadora aumentando su frecuencia. El proceso llega a su fin con las dos últimas etapas basadas en el aumento gradual de conocimiento por parte de la empresa. En la quinta etapa, se considera que la empresa exportadora tendrá poca experiencia frente a la sexta etapa, en la que se reconoce una empresa experimentada en el negocio internacional de exportación.

Czinkota establece un mayor plazo que sus predecesores en el proceso de decisión e interés hacia la exportación, dedicando dos etapas de exclusivo desarrollo y toma de decisiones frente al negocio internacional de la exportación. Así mismo, este autor hace referencia a la importancia de los conocimientos para la evolución en el proceso, frente a su predecesor Reid, el cual presta una mayor atención a la planificación y a los recursos de la empresa.

La siguiente teoría a tratar es la formulada por Raymond Vernon a través del modelo del ciclo de vida del producto. En este modelo Vernon (1966) intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa. De esta manera, elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales (Pla y León, 2004). Vernon se centra en la ventaja competitiva de la empresa, entendida como el lugar de producción.

De acuerdo con esta teoría, se establece cuatro fases por las que pasa una empresa durante el proceso: en una primera fase, de introducción, la empresa se limita al país de origen. El producto es fabricado y comercializado en el mismo con el objetivo de alcanzar economías de escala para la obtención de los recursos necesarios que puedan apoyar la decisión de exportar. En la segunda etapa, de crecimiento, se desarrolla la actividad exportadora hacia aquellos países donde la demanda del producto

sea similar y se encuentre en expansión. En la siguiente fase, de madurez, los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata para poder obtener una ventaja competitiva frente a competidores e imitadores. Este proceso finaliza con la etapa de declive, donde la demanda del producto en el país de origen es casi inexistente, por lo que se abandona la fabricación del producto en el país de origen.

De este modo, a medida que la demanda de un bien es más elástica⁴, la mano de obra juega un papel fundamental para reducir costes y poder obtener una mayor cuota de mercado. En consecuencia, aumenta el interés de establecer las operaciones de valor añadido en un país extranjero que suponga menor coste de producción.

Para una mayor comprensión de la perspectiva de proceso o secuencialista, se adjunta en la tabla 1.1 un cuadro-resumen de las teorías explicadas anteriormente.

Tabla 1.1: Teorías pertenecientes a la perspectiva del proceso

ENFOQUES TEÓRICOS	INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL
Modelo Uppsala	Es un proceso gradual de decisiones acumulativas basado en las interacciones permanentes entre el desarrollo del conocimiento sobre mercados exteriores y el compromiso de recursos en dichos mercados.
Modelo de innovación	Es un proceso de innovación empresarial basado en la actividad exportadora de la empresa.
Modelo del ciclo de vida del producto	Es un proceso por etapas de desarrollo de productos condicionado por el ciclo de vida de los mismos.

Fuente: Adaptación de Galván (2003)

Pese a la amplia aceptación de la perspectiva del proceso, los modelos que la componen han suscitado numerosas críticas. Tales críticas se refieren a dos aspectos claramente diferenciados. Por un lado, las derivadas del periodo histórico en que los modelos fueron enunciados y, por otro lado, las que señalan las deficiencias existentes desde una perspectiva científica (Martín, 2003).

⁴ La demanda de un bien es elástica cuando la elasticidad precio de la demanda es mayor que 1, en términos absolutos. Esto supone que la variación porcentual de la cantidad demandada es superior a la variación porcentual del precio del bien, es decir, la cantidad varía en mayor proporción que el precio.

En relación a las críticas relativas al periodo histórico en que se desarrolló la perspectiva del proceso, destaca la crítica realizada al largo plazo de duración establecido en varios modelos. En su momento, se podía considerar una verdad absoluta la necesidad de una larga duración del proceso de internacionalización empresarial a causa de la alta complejidad y el esfuerzo financiero y organizativo que suponía. Sin embargo, se conoce que, a causa de la globalización y de las nuevas tecnologías, las empresas han conseguido mitigar la incertidumbre respecto a los mercados exteriores. Este suceso ha ocasionado un acortamiento del proceso de internacionalización empresarial y ha reducido el tiempo transcurrido entre etapas. Tanto es así, que aparecen empresas internacionalizadas en su totalidad poco después de su nacimiento, desafiando, por tanto, a este enfoque secuencial del proceso de internacionalización.

Otra crítica realizada a esta perspectiva es su determinismo, al no explicarse las razones que influyen en la toma de decisiones en cada etapa. Igualmente, se presentan insuficientes criterios para clasificar a las empresas en una fase determinada, se presta poca atención a los sectores y particularidades de los nichos de mercado y, en último lugar, la estructura organizativa que sigue la estrategia internacional de las empresas no mantiene, necesariamente, el cambio secuencial que postula el modelo (Sigala y Mirabal, 2011).

Todo ello no implica la total equivocación del modelo; simplemente, no es de aplicación a la totalidad de casos y, por tanto, empresas. Por otro lado, es de gran utilidad ante la planificación estratégica del proceso de internacionalización empresarial, ya que establece ciertos pasos a seguir.

1.1.3. Nuevos enfoques de la internacionalización

A consecuencia de la globalización, las nuevas tecnologías y el apogeo del comercio exterior, el escenario en el que se han basado las teorías explicadas anteriormente ha variado. Este hecho ha obligado a perfeccionar e incluir nuevos aspectos, imprescindibles, para poder extrapolar la teoría a la realidad. En base a ello, se presentan a continuación dos enfoques más de la internacionalización empresarial.

En primer lugar, se debe hacer referencia al enfoque de redes, el cual intenta dar respuesta a cómo se internacionalizan las empresas actualmente. Este enfoque describe el mercado como una red de contactos entre empresas, constituyendo esas relaciones el factor clave para el éxito del proceso de internacionalización. En general, todo este entramado de relaciones comerciales, informativas y sociales que, directa o indirectamente, conectan a los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen lo que se entiende por red o *network* (Pla y León, 2004).

Cuando esas redes de contactos o negocios están bien establecidas y adaptadas al medio internacional, generan una ventaja competitiva para la empresa, pues se considera que, mediante la cooperación entre empresas, se reducen de un modo eficaz

sus limitaciones al crecimiento y la incertidumbre que se genera al entrar en nuevos mercados (Bediaga, 2014).

Este enfoque establece tres etapas para el proceso de internacionalización mediante las redes de contactos: en una primera fase, denominada extensión internacional, se forman relaciones con diferentes socios. A continuación, se pasa a la etapa de penetración, donde se incrementa el compromiso en las redes ya establecida. Y, finalmente, se integran las posiciones que se tienen en las redes entre países.

Conforme la empresa se internacionaliza, el conjunto de relaciones se amplía. No sólo con sus proveedores y clientes, sino, también, con la competencia y con toda una serie de instituciones, tales como gobiernos, universidades o instituciones financieras, las cuales van a condicionar sus estrategias. Un claro ejemplo de esta teoría es la recogida de información clave de una de las anteriores instituciones. Esa información, o incluso ayuda en muchos casos, puede marcar la diferencia en el momento de desarrollar un negocio internacional. Por lo tanto, no se ha de subestimar el poder que estas relaciones tienen sobre la estrategia empresarial, y, por ende, sobre el éxito de la misma.

Las nuevas tecnologías han mejorado considerablemente los medios de comunicación. Las empresas deciden no quedarse atrás al disfrutar de los beneficios que ofrecen; nunca ha sido tan fácil estar en contacto con una empresa extranjera. Pero eso no es todo, para una empresa, un adecuado uso de estas nuevas tecnologías enfocado a establecer una buena red de contactos favorece acuerdos de colaboración, mejora el aprendizaje continuo, explota al máximo las ventajas competitivas de la empresa y, por supuesto, reduce la materialización de riesgos en el mercado exterior.

El segundo enfoque, que, sin lugar a dudas, se debe resaltar, es el enfoque de las *born global*. En las últimas décadas, un alto número de pymes ha tomado la decisión de comenzar su andadura internacional nada más crearse o al poco tiempo de su nacimiento. Lo cual ha provocado una gran curiosidad entre los estudiosos de la materia (Galván, 2003). A estas medianas, pequeñas e, incluso, microempresas, varios autores las han denominado *born global* o nuevas empresas internacionales (Brenes y León, 2008).

Entre los estudios realizados sobre este tipo de empresas, cabe destacar el llevado a cabo por Pla y Cobos (2002). Este estudio, en el que participaron 271 empresas exportadoras, aporta evidencias sobre la existencia de un grupo de empresas que adoptan un proceso de internacionalización acelerado. Analizando este grupo de empresas, se llegó a la conclusión de que los factores más vinculados con la aceleración del proceso de internacionalización son tres: una actitud proactiva de los directivos de la organización, una importante influencia de las redes de relaciones mantenidas con clientes y competidores, y una estrategia fundamentada en la diferenciación de *marketing*.

El interés de la existencia de las *born global* para este trabajo radica en presentar las nuevas generaciones de competencia internacional. Este tipo de empresas se enfrenta a la perspectiva del proceso de la internacionalización empresarial, anteriormente explicada. No siguen las fases establecidas por ninguno de los modelos presentados anteriormente para llevar a cabo la internacionalización de la empresa sino que nacen prácticamente internacionalizadas. Ante este fenómeno, se ha de aclarar que, pese a la existencia y éxito de las *born global*, siempre es recomendable establecer unas fases planificadas en el momento de adentrarse en un proceso tan complejo como la internacionalización empresarial.

1.2. LOS INICIOS DE LA EXPORTACIÓN

La exportación, según las distintas teorías estudiadas, es el primer negocio internacional al que suelen recurrir las empresas para comenzar a internacionalizarse. Según un estudio realizado por Huerta *et al.* (2010), la exportación es la principal modalidad elegida por las empresas para la introducción en mercados externos, indistintamente del país analizado. Este hecho, concluyen los autores, se debe a que es un medio de ingreso al mercado internacional de bajo riesgo y requiere de un reducido nivel de inversión frente a otros.

García (2012) afirma que una empresa comenzará su internacionalización realizando otro tipo de negocio internacional distinto a la exportación cuando exista alguna razón que le impida exportar. Estas razones, según esta autora, se clasifican en dos grupos generales. Por una parte, se encuentra la posibilidad de que no pueda llevarse a cabo la exportación debido a la propia naturaleza de la actividad económica de la empresa. Ejemplo de ello es el caso de algunos productos cuya comercialización esté prohibida por la especial legislación del país de destino, o cuando los costes del transporte o los aranceles impliquen pérdidas en la transacción comercial. Por otra parte, existe la posibilidad de que el propósito de la empresa al internacionalizarse no sea la exportación. En el caso de que la empresa busque menores costes de la materia prima, comenzará su internacionalización empresarial con el negocio de la importación, no siendo de su interés la exportación.

Por el contrario, habrá veces en que la empresa se vea abocada a exportar. Es el caso de la actual crisis económica, que ha empujado a muchas empresas españolas a vender en el exterior. Al principio, se trataba de una forma de eliminar los excedentes de un mercado saturado. No obstante, poco a poco, se ha ido formando una auténtica mentalidad exportadora; en muchos sectores, se ha pasado de exportar excedentes a producir por y para la exportación. La diferencia entre ambos hechos es inmensa. El exportar excedentes no implica casi tiempo para la empresa; simplemente se basa en vender el producto sobrante al precio que se pueda obtener y desentenderse del asunto. En cambio, producir para exportar, es decir, adoptar una mentalidad exportadora,

supone una profunda implicación de recursos, tiempo y dinero para la empresa (Halbach, 1998).

1.2.1. Razones de la exportación

En este apartado, es de interés estudiar los pasos previos a la toma de decisión que embarcará a la empresa en el negocio internacional de la exportación. Para ello, se debe conocer qué razones llevan a una empresa a plantearse desarrollar este negocio. Junto a estas razones se han de presentar los beneficios y, por supuesto, los riesgos que conlleva esta actividad. El fin último es que la empresa, siendo conocedora de esta información, pueda valorar si los motivos y los posibles beneficios son merecedores de correr los riesgos correspondientes.

Las razones por las que comienza a exportar una empresa siempre se pueden considerar semejantes a aquellas por las que empieza a internacionalizarse. Como se ha explicado con anterioridad, el que una empresa exporte con frecuencia, implica que está internacionalizada; sin embargo, las razones por las que se internacionaliza una empresa no tienen por qué suponer un criterio que apoye la exportación. Este apartado se centrará en aquellas motivaciones por las que una empresa decide comenzar a internacionalizarse mediante la exportación.

En primer lugar, se debe hacer referencia al motivo que ha provocado la reciente salida masiva de empresas españolas a mercados exteriores mediante la exportación, la crisis económica actual. Evidentemente, el que la empresa tenga capacidad ociosa en sus equipos debido a la caída del mercado nacional, supone producir a mayor coste. Una forma de contrarrestar esta pérdida de competitividad, que conlleva un incremento en el precio, pasa por aumentar el volumen de ventas que, de no ser posible en el mercado nacional, justificaría recurrir al mercado internacional.

Pese al elevado número de empresas exportadoras creadas por la crisis económica, la decisión de exportar no es siempre la respuesta a una amenaza; muchas veces las estrategias de exportación tratan de aprovechar una oportunidad (Arteaga *et al.*, 2012). Ante dicha afirmación, Pla y León (2004), más que motivos, establecen la existencia de factores impulsores o facilitadores de la internacionalización, tanto internos, como externos a la empresa. Los internos hacen referencia, por ejemplo, al cambio de mentalidad de la dirección, mientras que un factor externo serían las facilidades aportadas por una serie de agentes como organismos oficiales. Los factores impulsores, a su vez, pueden ser clasificados en factores *push* o *pull*. Los primeros hacen referencia a una actitud reactiva de la empresa, como es la respuesta a dificultades del mercado nacional. Por su parte, los factores *pull* hacen referencia a una actitud proactiva de la dirección empresarial que hace surgir la necesidad de explorar nuevos mercados o aprovechar oportunidades.

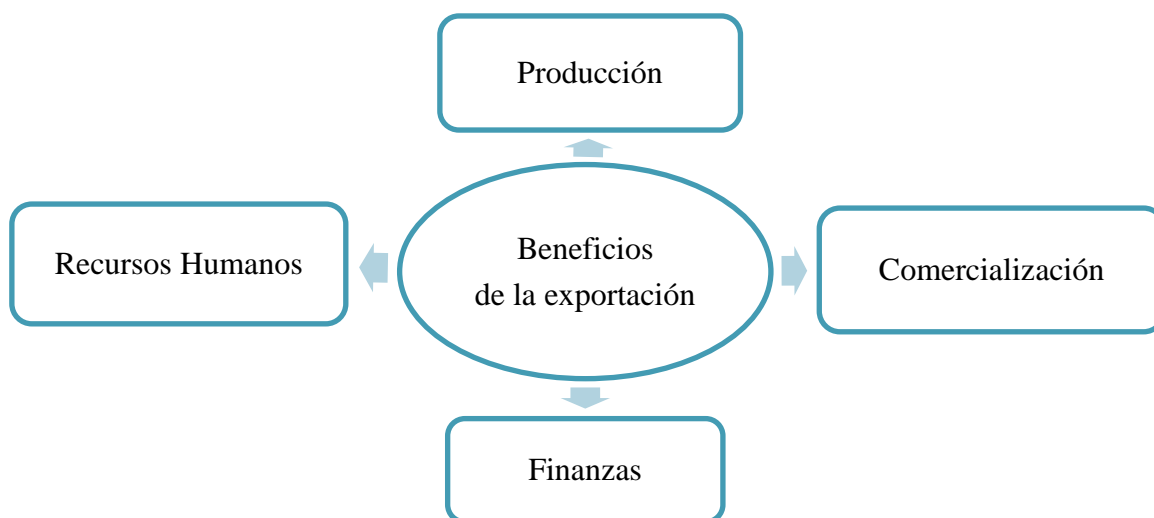
Daniels *et al.* (2004) establecen la existencia de tres razones fundamentales por las que una empresa decide comenzar la internacionalización empresarial mediante esta

modalidad. En primer lugar, las empresas exportan principalmente para aumentar los ingresos de ventas, introduciéndose en nuevos mercados y, por tanto, obteniendo nuevos clientes y ampliando su mercado objetivo. Este motivo siempre está presente en toda empresa ya que, al fin y al cabo, el objetivo último de ésta es obtener beneficios. Un segundo motivo es lograr economías de escala. Muchas empresas diseminan sus gastos en áreas de venta más grandes, lo que favorece sus ingresos y reduce sus costes. Se vuelve, pues, a la necesidad de la empresa de aumentar su rentabilidad. En último lugar, estos autores opinan que una empresa comienza a exportar para diversificar el riesgo entre varios mercados, asegurando, por tanto, que, si un mercado decrece, siempre existe el apoyo de otro para conseguir mantener un margen de beneficios.

Daniels *et al.* basan las motivaciones exportadoras de la empresa en las tres razones anteriormente expuestas; no obstante, en ocasiones, las circunstancias personales de la empresa marcan la motivación última. Algunos ejemplos serían reaccionar frente al ataque de un competidor o seguir a un cliente al extranjero. En este último ejemplo, la empresa evita la pérdida de su condición de proveedor, ya que, en caso contrario, dicho cliente podría contactar con una empresa extranjera más próxima que nosotros.

Estas razones o circunstancias, ante las que se puede encontrar una empresa cualquiera en un momento dado, sumadas a las ventajas y beneficios que implica el comenzar con un negocio internacional como es la exportación, supone más que un aliciente para el inicio de esta actividad. La gran mayoría de estas ventajas están relacionadas directamente con los principales motivos de la exportación, mientras que otras son beneficios colaterales. Los beneficios y ventajas de la exportación son patentes, especialmente, en cuatro áreas de la empresa según se puede observar en la figura 1.2.

Figura 1.2: Beneficios de la exportación



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la producción, se destaca la utilización de un mayor grado de la capacidad productiva, lo que implica una mayor eficiencia del ciclo productivo y el uso de una mayor cuantía de recursos.

En el ámbito de la comercialización, el acceso a un nuevo mercado implicará el desarrollo de los canales de distribución que posea la empresa. Esta mejora de los canales de distribución irá de la mano de una ampliación de contactos, siempre beneficiosos y ventajosos como canales de información. Otro punto a favor es la obtención de una mayor estabilidad de las ventas, ya que, al vender en más de un mercado, se diversifica el riesgo. Como siguiente ventaja, cualquier negocio internacional siempre conlleva, generalmente, una mejora de la imagen empresarial, pues se considera que la empresa posee buenos recursos para poder llevarlo a cabo. Por otro lado, una consecuencia y ventaja al mismo tiempo, es la eliminación de las barreras culturales, hecho necesario para poder introducirse en el mercado deseado y beneficioso al incluir en el mercado objetivo un mayor número de consumidores.

En el departamento de finanzas, se reconocerán grandes ventajas como la diversificación de riesgos respecto a la inversión. Este punto se relaciona con la compensación de resultados, debido a que, aunque existan pérdidas en un mercado, la empresa podrá subsanarlas con los beneficios conseguidos en otro. Por otro lado, se ha de tener en cuenta que el camino de la exportación no tiene por qué implicar para la empresa un esfuerzo económico sin ayuda. Al comenzar con este tipo de actividad, la empresa tiene acceso a financiación de organismos internacionales.

El personal de la empresa también recibirá grandes beneficios por el hecho de que la empresa en la que se presta servicio comience a realizar un negocio internacional como es la exportación. La totalidad de los trabajadores no recibirán estos beneficios del mismo modo, ni intensidad, sin embargo, sí recibirán la satisfacción de trabajar para una empresa internacional, impregnándose del prestigio recogido. Del mismo modo, este prestigio conllevará seguridad al trabajador; más concretamente, la seguridad de encontrarse trabajando para una empresa que tiene grandes oportunidades y recursos.

Además de las ventajas anteriores, parte de los trabajadores se enriquecerán de nuevas experiencias laborales y, por tanto, nuevo aprendizaje que les hará ganar en empleabilidad. En muchos casos, se recibirá una dosis de motivación frente a la realización de sus nuevas tareas. Todo ello, conllevará un aumento del rendimiento del trabajador, sin lugar a dudas, beneficioso para la empresa, recordando que el activo más irremplazable para la empresa es el capital humano, que siempre debe considerarse una ventaja competitiva.

Halbach, por su parte, apunta que “con el paso del tiempo, la exportación puede convertirse en uno de los factores de supervivencia y crecimiento de la empresa” (Halbach, 1998: 15). Este autor aporta dos beneficios clave de la exportación: en primer lugar, la generación de beneficios a través de la actividad exportadora, que es causa de un crecimiento empresarial. Y, por otro lado, se presenta la exportación como un factor

clave para la supervivencia de la empresa. Este beneficio es argumentado mediante un enfoque macroeconómico. Al moverse las economías mundiales en ciclos económicos, y ser éstos diferentes para cada país, el que entre uno de ellos en crisis económica, implicará que otra zona geográfica estará saliendo de ella. Por lo tanto, si las empresas de un país que sufre una crisis económica exportan a otro que se encuentra en pleno auge económico, éstas sobrevivirán sin problema alguno hasta que su país se recupere.

1.2.2. Los riesgos de la exportación

Pese a que las ventajas pueden provocar que una empresa se lance hacia la exportación de un bien, no son pocos los peligros a los que se enfrentará en el momento de llevar a cabo esta actividad. Todos y cada uno de los riesgos que se presentan a continuación se han de tener muy presentes ante cualquier decisión, previendo siempre proteger a la empresa en la medida de lo posible.

El primero de los riesgos al que se deberá enfrentar cualquier empresa cuando penetre en el mercado de un país extranjero son las *barreras a la exportación*, las cuales se definen como “cualquier elemento o factor, interno o externo, que obstaculiza o disuade a la empresa de iniciar, mantener o incrementar la actividad exportadora” (Arteaga *et al.*, 2012: 118). La gran cantidad de estudios sobre el tema no ha permitido llegar a un consenso sobre las dimensiones que abarcan las diferentes barreras a la exportación (Castillo *et al.*, 2013) ya que cada autor presenta una clasificación diferente de las mismas.

Según Fernández-Balbuena, citado en Arteaga *et al.* (2012), las barreras a la exportación son clasificadas del siguiente modo. En un primer momento, se presentan las barreras de conocimiento. En este grupo se pueden incluir todos los impedimentos relacionados con la falta de información, por parte de la empresa, que podrían ocasionar un perjuicio para el éxito de la exportación. En segundo lugar, las barreras de recursos hacen referencia a la carencia, a nivel productivo o financiero, de los mismos. Para que una empresa comience a exportar necesitará, siempre, de unos recursos mínimos. Las barreras de procedimiento conforman el tercer grupo. En éste se engloban los obstáculos que surgen del ejercicio de la propia actividad exportadora. Cada paso a seguir para llevar a cabo la actividad conlleva una serie de retos; todos y cada uno de ellos forman parte de este grupo. En último lugar, se encuentran las barreras exógenas; estas hacen referencia a aquellos impedimentos nacidos de la incertidumbre existente en los mercados internacionales, no siendo controlables por la empresa.

A modo de resumen, y para una mayor comprensión de los tipos de impedimentos u obstáculos que cualquier empresa puede encontrar en cada uno de los grupos de la anterior clasificación, se expone la tabla 1.2.

Tabla 1.2: Clasificación de las barreras a la exportación

BARRERAS	EXPORTACION
Barreras de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Desconocimiento de los mercados potenciales de exportación. ✚ Falta de personal para planificar la actividad exportadora. ✚ Desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles. ✚ Desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que pueden generar la exportación. ✚ Desconocimiento general de los pasos a seguir para exportar. ✚ Falta de información sobre las oportunidades de su producto en mercados exteriores.
Barreras de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Alto coste financiero de los medios de pago a utilizar en operaciones internacionales. ✚ Falta de recursos para afrontar el largo transcurso de tiempo para recuperar las inversiones realizadas en la exportación. ✚ Falta de capacidad de producción de su empresa. ✚ Falta de especialistas sobre temas internacionales en los bancos con los que se trabaja. ✚ Falta de una red exterior de los bancos con los que se trabaja.
Barreras de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Documentación y burocracia requerida por la actividad exportadora. ✚ Diferencias lingüísticas con los países a los que va a exportar. ✚ Diferencias culturales con los países a los que va a exportar. ✚ Barreras arancelarias a las exportaciones. ✚ Barreras relativas a la normalización y homologación del producto; barreras sanitarias, fitosanitarias o similares. ✚ Diferencias en las costumbres sobre el uso de su producto. ✚ Coste de adaptación del producto para su exportación. ✚ Dificultad logística. ✚ Localización de un distribuidor adecuado o de canales de distribución adecuados.
Barreras Exógenas	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Intensidad de la competencia en los mercados de exportación. ✚ Alto valor de la moneda. ✚ Riesgo por la variación en los tipos de cambio de las monedas. ✚ Riesgo de perder dinero al vender en el extranjero. ✚ Inestabilidad política.

Fuente: Fernández-Balbuena (citado en Arteaga *et al.*, 2012)

Además de las barreras a la exportación, existen otros riesgos a considerar. Entre ellos, por su alta probabilidad de materializarse, cabe aclarar uno por uno.

En primer lugar, el *riesgo operativo*, el cual se entiende como la posibilidad de que el exportador plantee mal la operación. En la mayoría de los casos por desinformación o información incorrecta (selección de un intermediario inadecuado, planteamiento erróneo de la operación,...).

Otro peligro al que se enfrenta la empresa es el *riesgo de transporte*, se basa en la posibilidad de que el producto exportado sufra algún deterioro durante el viaje. Es una mezcla de responsabilidades, ya que no depende del empresario el que suceda algún problema durante el envío de la mercancía, pero sí es cierto, que si se contratan los seguros correspondientes, este riesgo se anula.

La documentación es otro punto que requiere especial atención debido a la existencia del *riesgo documentario*. Se reconoce como la falta de documentación, inspecciones no realizadas, entre otros; no obstante, si se contrata al agente aduanero correcto es posible reducir este riesgo al mínimo.

Una preocupación muy extendida es el *riesgo comercial*, el cual se refiere a los incumplimientos de pago. Es muy recomendable cubrir este riesgo con un seguro en caso de desconfianza hacia el cliente.

En el momento de seleccionar el país objetivo, se ha de analizar el *riesgo país*. Esta clase de riesgo es el que más se ha de tener en cuenta antes de comenzar la exportación. Se refiere a la capacidad que posee el gobierno de un país de mantener la estabilidad política interna, así como las relaciones con el resto de países. Muy relacionado con el riesgo país se encuentra el *riesgo político*. Es posible que la situación política del país varíe sin previo aviso, siendo perjudicial para las transacciones comerciales entre países, por lo que de igual manera se deberá tener en cuenta a la hora de elegir el país objetivo.

Muy poco frecuente, pero aun así existente, es el *riesgo bancario*. En caso de que éste se materialice, puede ocasionar grandes daños. Por ejemplo, un mal asesoramiento, un retraso en los pagos, entre otros. La elección del banco para tramitar los pagos y cobros constituye un punto de decisión importante en este sentido.

En caso de operar con países que dispongan de una moneda diferente a la utilizada por la empresa exportadora, aparece el *riesgo del tipo de cambio*. Se basa en la posibilidad de que éstos varíen y, por ende, la cantidad cobrada.

Como se ha comentado, la mayoría, por no decir la totalidad de estos riesgos, pueden ser eliminados a través de una buena información, el asesoramiento correcto y la contratación de seguros en los casos correspondientes. Actualmente, existen varias compañías de seguros que ofrecen diferentes pólizas en función del país. La compañía

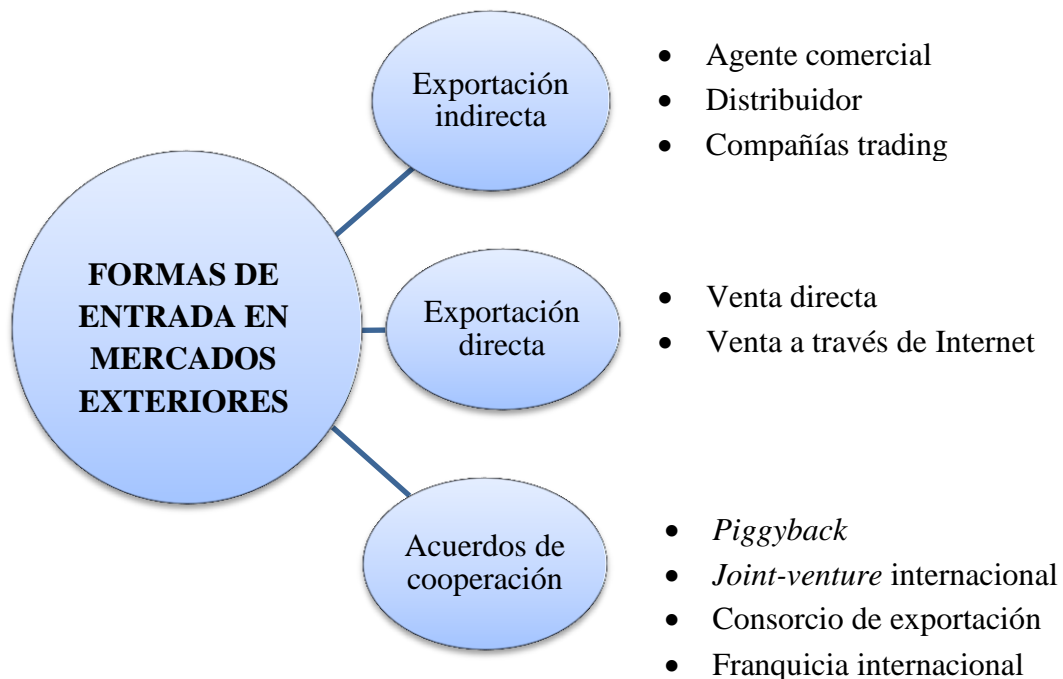
con capital estatal CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación) es un punto de información tanto para las empresas exportadoras como para los grupos de inversores (Martín y Martínez, 2012).

1.2.3. Modos de incorporarse a un mercado mediante la exportación

Tras ser realizado un balance de beneficios y riesgos empresariales ante el inicio de la actividad exportadora, y ser éste favorable, es momento de conocer el cómo se realizará la entrada en el mercado escogido. Toda empresa se encuentra ante diferentes formas de entrada en el país objetivo. A lo largo de este apartado se explicarán las más utilizadas.

Respecto al negocio internacional de la exportación, se puede hacer referencia a tres formas de entrada. Cada una de ellas tiene unos efectos directos sobre los resultados de la empresa, dado que, los recursos empleados, los riesgos asumidos y el control de las operaciones son diferentes en un caso u otro (Martín y Martínez, 2012). La figura 1.3 muestra cuáles son dichas alternativas.

Figura 1.3: Alternativas de entrada en el mercado internacional a través de la exportación



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, las exportaciones indirectas se caracterizan por contratar a un intermediario comercial en el país de origen. Esta forma de entrada es recomendable cuando la empresa no dispone de experiencia necesaria para realizar una venta directa, ni recursos para crear sus propios canales de distribución. En este tipo de exportaciones,

existen tres tipos de intermediarios indirectos: los agentes comerciales, los distribuidores y las compañías *trading*.

Los agentes comerciales son autónomos subcontratados que actúan como representantes de la empresa. Su compensación económica es la comisión de la venta realizada. Normalmente, son expertos en un sector y representan a más de una empresa dentro del mismo. En algunos países, es obligatoria su colegiación en el Colegio Oficial de Agentes Comerciales. En España, no es obligatorio.

Frente al agente comercial se encuentra la figura del distribuidor. Éste destaca por ser un cliente más de la empresa, el cual dispone de permiso para realizar una reventa del producto en el país destino. Su compensación económica es el margen comercial obtenido. Suele representar a un solo exportador.

Las diferencias existentes entre el agente comercial y el distribuidor son principalmente dos: por un lado, en el caso del distribuidor, éste sí que compra la mercancía al exportador, mientras que el agente comercial en ningún momento dispone de la propiedad de la mercancía; por otro lado, la vinculación entre el agente comercial y la empresa exportadora se realiza mediante un contrato de agencia, mientras que la unión entre distribuidor y empresa exportadora es un contrato de distribución.

Además de los agentes comerciales y los distribuidores, se encuentran las compañías *trading*. Se trata de empresas especializadas en mercados de difícil acceso o de elevado riesgo. Como especialistas en comercio exterior, cubren toda la operativa internacional que incluye la gestión comercial, financiera y logística de las operaciones (Arteaga *et al.*, 2012). En algunos países, la asociación con compañías *trading* es la mejor, si no la única, forma de penetrar en el mercado. Para el exportador habitual, es una manera de entrar, observar y, al cabo de unos años, actuar de forma propia (Halbach, 1998).

En relación con las exportaciones indirectas, Moreno (1997) considera que se debe prestar especial atención en la elección del intermediario comercial. En caso de que la empresa se incline por un agente comercial, más importancia tendrá la decisión ya que, no solo depende de él la venta del producto, sino, también, la imagen que la empresa da al cliente.

La segunda forma de entrada son las exportaciones directas. Se caracterizan por la eliminación del intermediario. Así, se realiza el contacto directo de la empresa exportadora con el cliente final que se encuentra en el país destino de la exportación. Una ventaja clave, por la que muchas empresas comienzan a realizar este tipo de exportaciones, es el control absoluto del proceso. De este modo, se obtiene más información del mercado y, por tanto, más éxito en la toma de decisiones.

La diferencia básica de la exportación directa con la indirecta es que en ésta los fabricantes/exportadores desarrollan toda la actividad exportadora en lugar de delegar en

otros (investigación de mercados, distribución física, documentación de exportación, fijación de precios, etc...) (Martín y Martínez, 2012: 94).

Las exportaciones directas se puede realizar de dos modos, no excluyentes entre sí: venta directa mediante representante propio o a través de Internet. En ambos casos, es recomendable la contratación de personal propio.

Arteaga *et al.* (2012) defienden que la importancia de Internet y las nuevas tecnologías en la economía mundial no admite discusión alguna. La era digital, según continúan explicando los autores, ha conseguido incrementos de productividad y eficiencia en el uso de recursos, así como la disminución de los costes asociados al proceso productivo. Todo ello favorece que la empresa asentada en el mercado nacional, independientemente del tamaño que tenga, opte por ampliar sus fronteras y acceda a mercados a los que anteriormente no tenía la capacidad de llegar.

La venta por Internet es más accesible para las pymes que la realizada mediante representante propio. Este medio será especialmente importante para este tipo de empresas, al no poder permitirse una compleja red de ventas a nivel internacional (Daniels *et al.*; 2004). Este hecho es respaldado por el conjunto de gastos derivados de cada opción. La venta mediante Internet implica formación y, si se trata de una pequeña empresa, una persona será suficiente para poder llevarla a cabo. Sin embargo, la venta directa implica una formación, personal especializado (idiomas, protocolo, capacidad de negociación...), desplazamientos, etc. Ante estas facilidades de la venta por Internet, Halbach (1998: 103) considera que “parece prudente la actitud tomada por muchas empresas de usar Internet como medio adicional de *marketing* y distribución, tanto nacional como internacional, y mantenerse informado acerca de la evolución y cambios que se producen de forma diaria prácticamente”.

En la tercera forma de entrada se agrupan los denominados acuerdos de cooperación. La globalización y, por ende, el aumento de la competencia existente en los mercados internacionales, han propiciado la necesidad de cooperar entre empresas si se desea crecer y estar presente en varios países. Surgen, así, distintos tipos de acuerdos entre empresas, dentro de los cuales se destacan cuatro: *piggyback*, *joint-venture*, consorcio de exportación y franquicia.

El primer acuerdo a analizar, el *piggyback*, consiste en la utilización de los canales de distribución de una empresa local por otra extranjera. Lo más normal es que estos acuerdos tomen la forma de un acuerdo de distribución en exclusiva. La compensación económica de la empresa canalizadora suele provenir del descuento que el suministrador efectúa sobre la lista de precios.

En segundo lugar, la *joint-venture* internacional⁵ es una compañía creada por dos o más empresas procedentes de diferentes países con el fin de complementarse mediante la división de actividades. Según Arteaga *et al.* (2012: 223), “el acuerdo de *joint-venture* se formaliza, habitualmente, en un contrato en el que se definen las aportaciones de los socios, las decisiones estratégicas, los temas organizativos y los financieros”.

El siguiente modo de entrada son los consorcios de exportación. “Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas” (ONUUDI, 2005). Este tipo de alianza entre empresas tiene como finalidad, por una parte, fomentar la asociación de empresas de pequeña dimensión que se inician en la exportación y, por otra, facilitar la implantación agrupada de empresas en el exterior con el fin de abordar de una manera más directa y con carácter permanente los mercados” (Halbach, 1998: 29).

La diferencia entre la *joint venture* internacional y el consorcio de exportación radica en la autonomía de las empresas implicadas. El consorcio de exportación permite a las empresas integrantes mantener el control absoluto sobre sus negocios, mientras la *joint venture* implica el cumplimiento de ciertos puntos establecidos en el contrato firmado.

La franquicia internacional es el último tipo de acuerdo a analizar. “Consiste en la cesión de un producto o línea de productos, nombre, marca comercial y *know-how* sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior” (Martín y Martínez, 2014: 102). Ésta es una manera muy sencilla de aumentar la presencia en el mercado internacional con unos costes muy reducidos y aprovechando el conocimiento del franquiciado local. Sin embargo, existen muchos problemas en algunos países para la implantación de franquicias y para encontrar al franquiciado deseado.

1.2.4. Recursos necesarios para la exportación

Pese a que, en la actualidad, estudiosos de la materia opinan que la única salvación para las pymes, frente a esta situación económica, es internacionalizarse, hay que ser conscientes de que, si no se poseen los recursos necesarios para ello, el destino de la empresa puede ser peor que el intento de mantenerse a flote en un mercado cada vez más reducido y, por ende, competitivo. La dirección de la empresa ha de ser consciente de que la actividad económica de la exportación demanda ciertos recursos para poder ser llevada a cabo con éxito; esta exigencia existe como consecuencia del aumento de pedidos y de las nuevas funciones de exportación a realizar.

⁵ En español, el término *joint-venture* puede traducirse como “riesgo compartido” entendiéndose que los riesgos de entrar en el mercado se diversifican entre las empresas que la conforman.

Según afirma Jiménez (2008), es innegable que los recursos y capacidades de los que dispone la empresa condicionan los modos de entrada entre los que puede optar al plantearse su internacionalización. Por lo tanto, un punto imprescindible a estudiar ante la decisión de comenzar con el proceso de exportación y con la estrategia que se seguirá para ello, son los recursos de que dispone la empresa.

Cuando se trata el término recursos, se ha de diferenciar entre los distintos tipos existentes a través de la clasificación que se muestra en la figura 1.4.

Figura 1.4: Clasificación de los recursos



Fuente: Navas y Guerras (2012: 127)

En primer lugar, los recursos pueden clasificarse en dos grandes categorías: tangibles e intangibles. “Los recursos tangibles son los que tienen una existencia física y normalmente son más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables” (Navas y Guerras, 2012: 127). Dentro de este grupo se puede diferenciar a su vez los recursos físicos y los recursos financieros. Los recursos físicos se refieren a máquinas, edificios, materia prima, etc. Las características de estos recursos, como la edad, condición, localización y capacidad, determinarán su utilidad. Los recursos financieros, por otro lado, hacen referencia al dinero en efectivo, derechos de cobro, entre otros. (Johnson, 2010).

“Suele ser un error muy habitual creer que la propia internacionalización empresarial va a autofinanciar el sobrecoste que el proceso conlleva en el corto plazo” (Ortega y Espinosa, 2015: 107). Pese a que este proceso implica ciertos beneficios, los recursos financieros han de ser objeto de un detenido estudio inicial. Durante el corto plazo, y hasta que los beneficios emanados de esta actividad sean reales, los medios de que dispone la empresa serán los encargados de enfrentar este sobrecoste, por lo que, no han de ser menospreciados.

Según Arteaga *et al.* (2012), el análisis de las condiciones económicas y financieras necesario para una buena planificación del proceso de exportación, se ha de llevar a cabo mediante tres pasos.

En primer lugar, el estudio de la situación actual de la empresa y de la decisión acerca del grado de preparación de la misma para internacionalizarse o, en su caso, ampliar la internacionalización a nuevas áreas de negocio. Este punto hace referencia al estudio de los recursos propios de que dispone la empresa, lo que llevará a la decisión inicial de internacionalizarse o esperar a disponer de un apoyo financiero superior.

En segundo lugar, se realizará la medición del resultado previsto de la internacionalización. En el momento de aceptar la posibilidad de comenzar con la actividad exportadora en función de los recursos financieros propios, se ha de conocer el posible futuro que se presenta. Para ello, se recurrirá a las estimaciones de ingresos y gastos de la actividad exportadora. La previsión de ingresos se basará en el precio del producto y la previsión de pedidos. Mientras tanto, los costes a los que se hará frente irán destinados principalmente a: materia prima, gastos en distribución (intermediarios, publicidad y *marketing*) y otros gastos como aspectos burocráticos, nuevo personal a introducir en la empresa y créditos comerciales⁶. En función de estas previsiones, se conocerá si es viable el proyecto de exportación.

En último lugar, una vez valoradas la situación actual de la empresa y las previsiones de ingresos y gastos, se han de estudiar los instrumentos de financiación o medios de pago a utilizar. La elección de los instrumentos de financiación se hará en función del grado de confianza entre las partes, de la urgencia del cobro y de la capacidad de negociación de éstas (Sánchez y Laguna, 2010). Entre los muchos instrumentos financieros a corto plazo existentes, se pueden resaltar los siguientes: la orden de pago, la remesa documentaria y el crédito documentario.

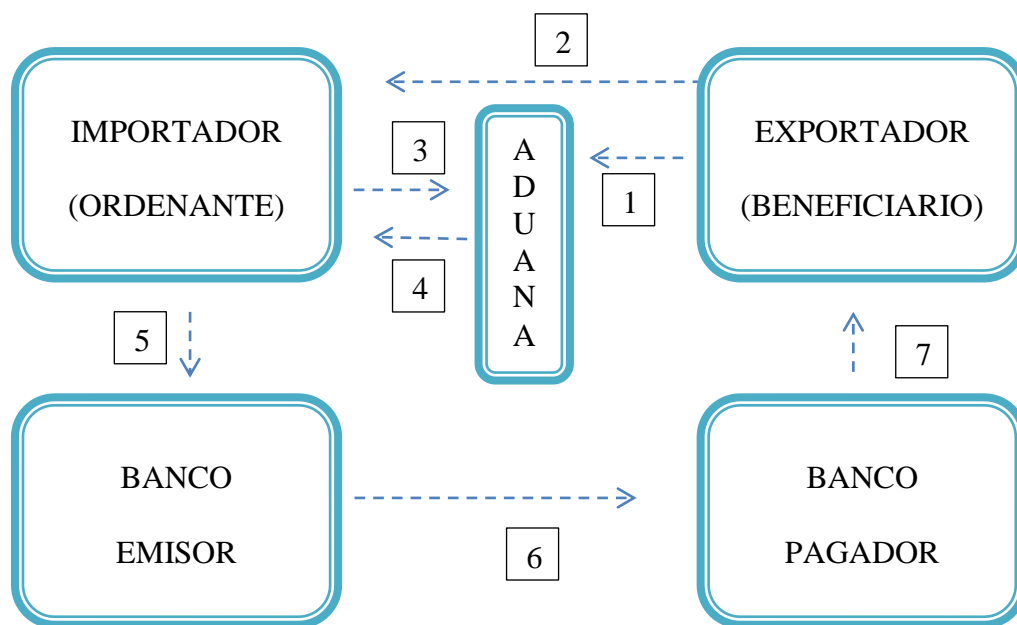
La orden de pago simple es muy sencilla, pues se trata, básicamente, de una transferencia bancaria (Halbach, 1998). La desventaja clave para el exportador, es que queda totalmente desprotegido frente a la voluntad del cliente. Este medio de pago deberá ser utilizado cuando exista una gran confianza entre las partes o en el caso de que el exportador posea muy poco poder de negociación y esté dispuesto a correr el riesgo de impago.

La remesa documentaria es el segundo tipo de medio de pago más destacado debido a la seguridad que implica para el exportador, pese a los altos gastos de tramitación. Existe esta seguridad para el exportador al no entregarse el control de la mercancía hasta que no paga el importador. Se trata del siguiente procedimiento, representado en la figura 1.5:

⁶ Por crédito comercial se entiende “el periodo de tiempo de que dispone el comprador (importador) para efectuar el pago al vendedor (exportador)” (Moreno, 1997).

1. Se realiza el envío de la mercancía hasta la aduana.
2. Envío directo de documentos comerciales del exportador al importador.
3. El importador presenta los documentos ante la aduana.
4. Retirada de la mercancía en la aduana.
5. El importador emite una orden de pago incondicional a su banco, previa provisión de fondos o autorización para adeudo en cuenta.
6. El banco emisor entrega los fondos al banco pagador.
7. El exportador cobra en efectivo, una vez identificado, o el banco ingresa el dinero en su cuenta

Figura 1.5: Remesa documentaria



Fuente: Elaboración propia

Pese a la seguridad de este medio de pago, es posible que el importador no se presente o se retrase en el pago, y, por tanto, en la retirada de la mercancía.

Como alternativa a los medios de pago presentados, en caso de que exista una total desconfianza entre las partes, se puede llevar a cabo el crédito documentario. Es el método de pago más seguro para el exportador debido a la actuación bancaria. Mientras en la remesa documentaria, los bancos llevan a cabo un papel de mediación, aquí son responsables de la buena tramitación del intercambio. Se puede definir este medio de pago como “el compromiso de una entidad financiera (la del importador) de pagar a un beneficiario (el exportador), cuando éste cumpla determinadas condiciones (la

presentación de ciertos documentos, en determinados plazos, etc.). La entidad financiera emite el compromiso a instancias del ordenante (el importador)” (Arteaga *et al.*, 2012: 333). La desventaja primordial presente en este medio de pago es el alto coste para el exportador y una falta de agilidad a causa de las numerosas gestiones.

Complementando los recursos financieros de la empresa, se puede recurrir a organismos nacionales e internacionales que facilitan apoyo financiero a aquellas empresas que deciden comenzar con la actividad de la exportación. El Instituto de Comercio Exterior ofrece información de gran utilidad sobre el apoyo financiero que ofrecen los siguientes organismos: El Instituto de Comercio Exterior (ICEX), la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), la Empresa Nacional de Innovación (ENISA), la Compañía española de reafianzamiento (CERSA), la Secretaria de Estado de Comercio (SEC), la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) y el Instituto de Crédito Oficial (ICO). En función de la fase de internacionalización en la que se encuentre la empresa, ésta podrá acceder a un tipo de financiación u otro. Estos organismos en la mayoría de los programas que ofrecen, además de financiación, incluyen asesoramiento, lo cual es de gran utilidad para las empresas que se inician en la exportación.

La segunda gran categoría en la que se dividen los recursos de una empresa son los denominados recursos intangibles, los cuales están basados en la información y el conocimiento, por lo tanto, no tienen una existencia física (Navas y Guerras, 2012). Esta categoría se diferencia, a su vez, en recursos humanos y no humanos.

Los recursos no humanos se subdividen en organizativos, los cuales hacen referencia a las marcas, la reputación de los productos, etc., y, por otro lado, los tecnológicos, englobando los avances tecnológicos de que dispone la empresa, las patentes, etc.

Los recursos humanos se refieren al personal de la empresa. Este tipo de recurso puede implicar una ventaja total y absoluta o un auténtico fracaso para el negocio internacional a emprender. Según afirma Gómez-Mejía *et al.* (2008), los obstáculos fundamentales a la exportación se pueden atribuir en gran medida a la mala utilización de los recursos humanos en las empresas más que a factores externos. Este hecho se hace especialmente palpable cuando la empresa realiza la contratación de personal propio.

Normalmente, según Dolan *et al.* (2007), en la fase inicial de exportación, la empresa opta por explorar el mercado a través de intermediarios. No obstante, la forma de entrada al mercado exterior a través de exportaciones directas supone la contratación de personal propio, ya sea para la representación de la empresa frente a los clientes o para la realización de la venta *online*. En este caso, “el proceso de incorporación de los recursos humanos en la empresa internacional sigue las mismas fases que en una empresa doméstica: reclutamiento y selección, formación, desarrollo profesional, evaluación y compensación del desempeño, pero también hay ciertas especificidades

inherentes al ámbito internacional” (Pla y León, 2004: 260). Por lo tanto, el departamento de recursos humanos deberá de llevar a cabo ciertas funciones específicas de este proceso. Entre ellas, se pueden destacar: participar en las decisiones estratégicas relacionadas con la internacionalización de la empresa, identificar el talento adecuado para asumir las asignaciones en el exterior, anticiparse a las necesidades futuras con el nuevo enfoque en la selección de personal, transmitir los valores de la organización, consolidar la cultura internacional en la organización, así como mejorar la competencia de los trabajadores a través de la formación, entre muchas otras (Farfán, 2013).

Como se puede observar, se ha de tener siempre presente que el disponer de un tipo de recurso en abundancia, no implica que se puedan despreciar los otros, ya que los recursos se han de interpretar como un engranaje: si uno falla, la actividad será un fracaso. Es imprescindible poseer una visión global del conjunto.

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN

“Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo”

❖ Dwight D. Eisenhower
(Ex presidente estadounidense)

Al comienzo de este capítulo se defiende la necesidad de una planificación minuciosa a la hora de poner en marcha el negocio internacional de la exportación. Esta planificación conlleva inexorablemente la realización de un plan de exportación, razón por la cual conviene definir y caracterizar los distintos pormenores del mismo. De este modo, se presentan las partes de un plan de exportación; desde la identificación de la empresa y producto a exportar, pasando por los correspondientes análisis interno y externo de la empresa, sin olvidar la selección y estudio del país objetivo, hasta llegar al plan de *marketing* y financiero, así como los trámites a llevar a cabo durante el proceso de exportación.

2.1. LA PLANIFICACIÓN ANTE LA EXPORTACIÓN

Actualmente, se suele escuchar en distintos ámbitos las palabras emprendimiento, exportación e internacionalización como la receta mágica para salir de la crisis económica; sin embargo, si se analiza la situación del mercado actual, se observa que las empresas practican más la exportación reactiva que la proactiva. En un escenario donde existe una caída de ventas en el mercado interno, la empresa reacciona en ocasiones intentando realizar una serie de acciones para vender en el exterior con objetivos comerciales cortoplacistas y no planificados. Estos objetivos cortoplacistas y la falta de planificación pueden suponer un grave daño para la cuenta de resultados de la

empresa más que la receta mágica para sobrevivir a un escenario económico perjudicial (Nicsesa, 2014).

La planificación es una de las formas más efectivas para evitar errores durante el comienzo de una nueva actividad económica para la empresa, como es la exportación. Las funciones de planificación son consideradas por Garrido (2003: 57) como “la realización del conjunto de tareas encaminadas a buscar una preparación con miras a la acción posterior”. Éste conjunto de acciones permitirá a la empresa prever los posibles errores a cometer y, una vez sea consciente de ellos, establecer medidas para evitarlos.

Según Fuentes (2011: 140), “la planificación es la base para decidir el tipo de estructura a adoptar por la empresa, el perfil de los trabajadores a contratar, el estilo de liderazgo, la participación en la toma de decisiones o la actuación como punto de partida para revisar la idoneidad de las acciones que está llevando a cabo la empresa”.

En contra de los beneficios que supone la planificación para la empresa, Robbins y Coulter (2000) presentan ciertas críticas o inconvenientes. La premisa principal que defienden es que la planificación no es útil en escenarios dinámicos. Estos autores consideran que es contraproducente cuando la gerencia de la empresa se centra en seguir la estrategia planificada sin tener en cuenta el cambio de alguna variable; de hecho, puede llegar a anular la creatividad e intuición que se debería seguir en muchos casos. En esta línea, estos autores también argumentan que el planificar unos objetivos puede provocar que los directivos únicamente se centren en los resultados de hoy y no en la supervivencia de mañana; la visión a largo plazo, por tanto, es anulada.

El hecho de que existan críticas hacia la planificación no implica que ésta deba ser eliminada. Como Robbins y Coulter (2000) expresan, estas críticas son dirigidas hacia una planificación rígida e inflexible. Los gerentes actuales pueden trazar planes eficaces si entienden la planeación en entornos dinámicos e inciertos. Como Pla y León (2004) reconocen, pese a que la planificación tiene como fin evitar contratiempos, en el proceso de internacionalización empresarial existe la necesidad de actuar y reaccionar ante nuevas circunstancias que no estaban previstas en el plan inicial.

Pese a la importancia de la planificación empresarial, no debe soslayarse la relevancia que posee la estrategia, resultante de la planificación, para el éxito empresarial. Según manifiesta Losada *et al.* (2007: 256) “sin lugar a dudas, entre los posibles determinantes del resultado exportador se encuentra la estrategia de expansión internacional seguida por la empresa, aunque su relación no está absolutamente clarificada”.

Porter (1980) afirma que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general sobre cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. Así, se refiere al término “estrategia” como una estrategia competitiva, y establece que “consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar

eficazmente las cinco fuerzas competitivas⁷ y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa” (Porter, 1980: 77).

Por otro lado, Navas y Guerras (2012: 27) consideran que “la estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos”. Estos autores argumentan que, a consecuencia de un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil, se hace necesario abordar el tipo de respuesta que dará la empresa para poder adaptarse y sobrevivir. La estrategia empresarial viene a representar la forma de atender esta necesidad de adaptación.

Pla y León (2004: 33) definen el término “estrategia” como “un conjunto de acciones deliberado, llevado a cabo para alcanzar determinados objetivos”. Este concepto también puede ser definido mediante sus tres niveles interconectados de toma de decisiones, según se muestra en la figura 2.1. Las decisiones tomadas en cada uno de los niveles deben ser coherentes entre sí para que la empresa pueda alcanzar el éxito a largo plazo (Pla y León, 2004).

Figura 2.1: Niveles de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, en el nivel más alto de la organización se encuentra la *estrategia de empresa o corporativa*, que hace referencia al alcance global de la empresa y a cómo se añade valor a sus diferentes partes. “La estrategia corporativa trata

⁷ Las cinco fuerzas competitivas de Porter son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto, respecto a la identificación de las actividades o negocios en las que se quiere desempeñar. Implica, por tanto, una visión global de la empresa, en la que son relevantes la definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, la búsqueda de oportunidades de creación de valor o la forma en la que la empresa quiere crecer o desarrollarse en el futuro” (Navas y Guerras, 2012: 30). Esto podría incluir aspectos relacionados con la cobertura geográfica, con la diversidad de productos o servicios, o de unidades de negocio⁸ y con cómo deben ser asignados los recursos entre las diferentes partes de la organización (Johnson, 2010).

En el segundo nivel se encuentra la *estrategia de negocio o competitiva*. Pla y León (2004) consideran que hace referencia a la forma en que la empresa compite en cada una de las líneas de negocio seleccionadas, siendo necesario definir las líneas de acción a seguir para aislarse de la competencia en los sectores donde se compite.

Ciertamente, en organizaciones muy simples, con un solo negocio, la estrategia corporativa y la estrategia a nivel de negocio son casi idénticas; no obstante, incluso en este caso, resulta útil distinguir la estrategia corporativa debido a que proporciona el marco para decidir si podrían añadirse o rechazarse otras oportunidades de negocio, y bajo qué condiciones (Johnson, 2004).

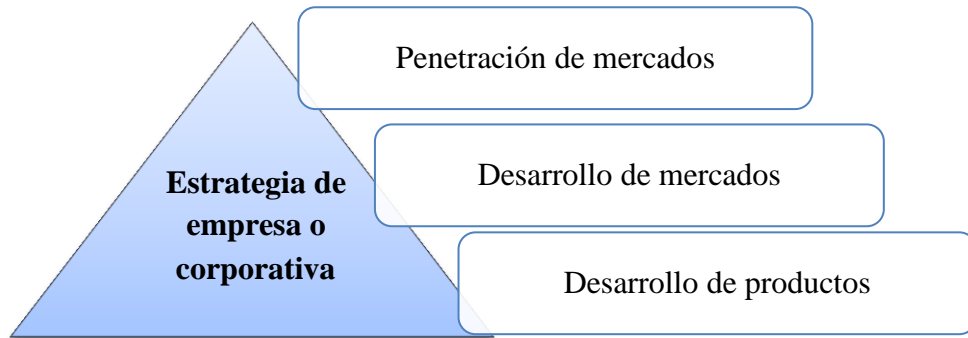
En el último nivel, se encuentra la *estrategia operativa o funcional*. Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos (Navas y Guerras, 2012).

El primer nivel de estrategia presentado, estrategia de empresa o corporativa, juega un papel fundamental cuando la empresa se considera decidida y preparada para crecer o expandirse, momento en el que debe enfrentarse a complicadas decisiones. Según manifiestan Pla y León (2004), el ámbito de la estrategia corporativa alude a decisiones relacionadas con las clases de mercados geográficos y de productos en los que quiere estar presente la empresa o sobre qué fases de la cadena de valor debería desarrollar la empresa sus actividades.

Según muestra la figura 2.2, dichas combinaciones responderían básicamente a tres opciones. La estrategia corporativa de *penetración de mercado*, en la cual la empresa intensifica su presencia en el mercado actual con los productos actuales. La estrategia corporativa de *desarrollo de mercados*, donde la empresa trata de introducirse en nuevos mercados con los productos actuales. En último lugar, la estrategia corporativa de *desarrollo de productos*; este tipo de estrategia se basa en mantenerse en el mismo mercado, pero ofreciendo nuevos productos.

⁸ Una unidad de negocio es un “conjunto de actividades homogéneo desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común a su vez diferentes de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas” Navas y Guerras (2012: 32),

Figura 2.2: Clasificación de estrategias corporativas

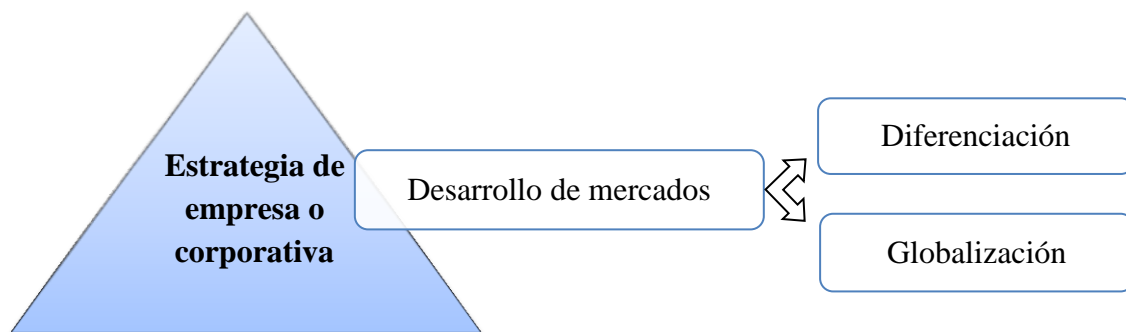


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la decisión de comenzar con el negocio de la exportación y bajo qué condiciones llevarlo a cabo se clasificaría como estrategia de empresa o corporativa; más concretamente, será una estrategia corporativa de desarrollo de mercados, donde la empresa trata de introducir sus productos actuales en nuevos mercados.

Respecto a las estrategias empresariales de desarrollo de mercados, Martín y Martínez (2012) establecen que, básicamente, se pueden detectar dos tendencias, como la figura 2.3 muestra: por un lado, aquella que trata de ajustarse a las características específicas de los mercados extranjeros o política diferenciada y, por otro lado, aquella que se basa en la globalización de los mercados. La estrategia de diferenciación implica el diseño de una estrategia de *marketing* diferente para cada país, mientras que la estrategia de globalización supone que la distancia psicológica entre países no implica necesariamente tener que adoptar una estrategia diferente para cada país.

Figura 2.3: Tendencias de las estrategias de desarrollo de mercados



Fuente: Elaboración propia

Previa formulación de la estrategia de exportación a desarrollar y, por tanto, elección de la tendencia a seguir, según Daniels *et al.* (2004), la empresa, con el fin de que reflexione antes de iniciar la actividad exportadora, se ha de plantear ciertas cuestiones como: ¿qué desea ganar la empresa a través de la exportación?, ¿es congruente la exportación con los demás objetivos de la empresa?, ¿qué demandas impondrá la exportación sobre sus recursos clave, gerencia y personal, capacidad de producción y financiamiento?, ¿cómo se satisfarán estas demandas?, ¿vale la pena incurrir en los costes a cambio de los beneficios esperados, o se usarían mejor los recursos de la empresa para desarrollar nuevos negocios domésticos?, entre otras muchas.

Para conseguir dar respuesta a las anteriores cuestiones y asegurar la mayor probabilidad de éxito ante la toma de decisiones posterior, se necesitará de cierta información. En dicha situación, un plan de exportación es la mejor opción

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE PLAN DE EXPORTACIÓN

Ante la formulación de una exitosa estrategia de expansión internacional, la dirección empresarial deberá hacer uso de las mejores herramientas de planificación posible, por lo que se recomienda elaborar la estrategia de exportación considerando la información y recomendaciones aportadas por un completo plan de exportación.

Según Llamazares (2014) un plan de exportación es una herramienta imprescindible para cualquier empresa que quiera iniciar o consolidar su posición en mercados exteriores. Esta herramienta tiene como objetivo dar respuesta a las cuestiones que se plantean en la elaboración y puesta en práctica de la estrategia comercial internacional.

Ponze (2010) define este término como un documento que guía el esfuerzo exportador de cualquier empresa. Por su parte, la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (2013), lo define como “una herramienta que facilita al empresario prever riesgos, identificar oportunidades y establecer estrategias. De igual forma, facilita al empresario la toma de decisiones basada en información”.

Así pues, para este trabajo, un plan de exportación será aquel documento que, mediante la recogida y análisis de información, facilite al empresario prever riesgos, identificar oportunidades, tomar decisiones y establecer estrategias relativas a la exportación del producto deseado. Por lo tanto, bajo ningún concepto se debe confundir estrategia con plan de exportación, aunque se desarrolle una a partir de la otra.

La Federación de Organizaciones Empresariales Soriana (s.d.), en su página *web*, establece ciertas características clave de todo plan de exportación. Dichas características vienen recogidas en la figura 2.4.

Figura 2.4: Características de un plan de exportación

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, favorece el proceso de internacionalización empresarial frente a la aceleración y dinamismo del comercio mundial. Se defiende esta afirmación al establecer que la formulación de estrategias es uno de los factores clave para aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos del proceso. Un plan de exportación, no solo favorece el proceso de exportación, sino, también, el de internacionalización.

Dado el dinamismo del comercio internacional y la búsqueda incesante de la competitividad internacional por la empresa, como segunda característica, un plan de exportación debe caracterizarse por una gran flexibilidad en cuanto a revisión, correcciones, ajustes, seguimiento y evaluación. El fin es poder responder rápidamente a los incesantes cambios sufridos por los mercados internacionales.

En tercer lugar, un plan de exportación es único. El procedimiento para la elaboración del plan de exportación es genérico, es decir, puede considerarse la existencia de una metodología durante su elaboración. Los resultados de un plan de exportación, sin embargo, son específicos, es decir, no debe utilizarse un plan de exportación específico para insertarse de la misma forma en mercados o segmentos distintos.

Otra característica, por la cual un plan de exportación se considera necesario para llevar a cabo el proceso de exportación, es su función de identificar amenazas y oportunidades. De este modo, un plan de exportación señala las áreas que requieren atención y se describe el ambiente actual y potencial del mercado. Por consiguiente, un plan de exportación, al revelar dónde tendrá que actuar la empresa, debe ser considerado

una inversión. Dadas sus implicaciones y alcances en el corto, medio y, especialmente, largo plazo, de forma sostenible en el tiempo, proporcionará rentabilidad a la empresa.

En último lugar, por lo que se refiere al personal, un plan de exportación bien elaborado conllevará un compromiso de actuación que implica a todos los niveles de la empresa, de tal manera que todos y cada uno de sus integrantes se comprometen con el proceso. Si bien es cierto, es posible que entre los trabajadores aparezcan reacciones adversas. Ante ellas, se ha de concienciar y motivar al personal para que el proceso de exportación sea reconocido casi como parte de la cultura organizacional de la empresa, como una nueva forma de hacer negocios, mejorar el desempeño y lograr la competitividad internacional.

2.3. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN

Un plan de exportación puede ser enfocado como un completo plan de negocio; no obstante, aunque sus partes así lo dejen entender, simplemente ha de ser una guía para que, a partir de ella, la estrategia sea elaborada.

El esquema de un plan de exportación puede variar. Autores y organismos como Llamazares (2014), la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (s.d.), Ponze (2011) o, incluso, la Revista Comercio Exterior Bancomext han presentado diferentes estructuras del mismo. No obstante, existen ciertos puntos básicos que siempre han de existir según la revisión bibliográfica realizada. Todos y cada uno de ellos tienen una función en el momento de elaborar la estrategia de exportación.

En primer lugar, al tratarse de un documento dirigido a la dirección empresarial, se recomienda incluir un resumen ejecutivo al inicio del documento. Los directivos disponen de poco tiempo y este resumen incluirá lo más relevante del documento, permitiendo a quien lo lea una visión general de los resultados.

El siguiente apartado será una identificación de la empresa y el producto a exportar. Es necesario conocer las características de la empresa y el producto con el objetivo de obtener un escenario inicial.

A continuación, se realizará el análisis del entorno externo de la empresa mediante un estudio del sector en el que opera y del país en el que se encuentra. Este análisis ofrecerá información primordial para establecer las adaptaciones que la empresa deberá realizar en el nuevo mercado exterior. Tras el análisis externo, se realizará el análisis interno en los ámbitos productivo, financiero y de recursos humanos. La información recopilada será crucial para, posteriormente, analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Construida una imagen de la empresa a estudio, se podrán establecer los criterios imprescindibles que todo mercado al que se quiera dirigir ha de cumplir. Mediante estos

criterios se escogerá el país destino más adecuado para llevar a cabo la exportación. Que el país cumpla los requisitos no es suficiente para asegurar el éxito. El siguiente paso es el estudio del país objetivo. Así, se obtendrá la información necesaria mediante la cual se elaborará el plan de *marketing* que guiará a la empresa en la comercialización del producto. La elaboración del plan de *marketing* se basará en determinar las cuatro variables del *marketing mix* para el país objetivo: producto, precio, distribución y promoción.

Para finalizar el documento, se elaborará un plan financiero y se desarrollará un apartado en el que se estudiarán los trámites burocráticos que ha de realizar la empresa y el proceso de negociación a seguir; aspectos, en ocasiones, subestimados.

2.3.1. Identificación de la empresa y del producto a exportar

El diseño de una estrategia internacional es un proceso complejo en el que se han de tener en cuenta tres dimensiones: el ámbito de la empresa, el ámbito de productos y el ámbito geográfico (Jarillo y Martínez, 1991). Siguiendo esta línea, el primer apartado a presentar en un plan de exportación es la identificación de la empresa que desea emprender el negocio internacional y el producto seleccionado para ello. El ámbito geográfico, sin embargo, se estudiará más adelante, debido a que será escogido en función de las dos dimensiones anteriores.

Respecto al estudio del *ámbito de la empresa*, Navas y Guerras (2012) afirman que, ante la realización de un análisis del ámbito interno de la empresa se ha de limitar lo que se denomina identidad de la empresa. El objetivo es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa para poder tenerlas en cuenta en el momento de realizar un análisis más exhaustivo. Algunas de las características consideradas por estos autores son: la edad, el tamaño, el campo de actividad, el tipo de propiedad, el ámbito geográfico y la estructura geográfica.

El plan de exportación realizado puede ser entregado a terceros inversores, por lo que se debe incluir una resumida descripción de las actividades económicas llevadas a cabo por la empresa, resaltando las ventajas competitivas, así como las necesidades que cubre y una breve historia, entre otros aspectos. En este sentido, se manifiestan Gil y Giner (2013) al considerar necesarias para la identificación de la empresa otras características, de las cuales se resaltan: la forma jurídica, la actividad de la empresa (sector, principales productos o servicios), una breve historia (hechos relevantes desde su fundación), los apoyos institucionales y el equipo directivo.

El equipo directivo siempre será objeto de estudio en la identificación de la empresa. El cargo más alto en una organización suele ser el director general, que es el responsable de establecer la dirección estratégica de la empresa, aunque en organizaciones más grandes suele haber varios altos cargos. La mayoría de los estudios indican que el director general tiene un impacto significativo en las estrategias y en la eficacia de su organización (Harrison y St. John, 2002). Por ello, se incluirá la

información referente al director general de la empresa, incluyendo, si es posible, una breve descripción de su trayectoria profesional y, por tanto, de sus competencias para poder complementar las deficiencias en el ámbito de la exportación.

La información obtenida mediante la identificación de la empresa permite establecer las características generales de la empresa a través de la imagen global de ésta. “No es lo mismo una pequeña empresa familiar que se dedica a una sola actividad que una empresa multinacional diversificada; no es lo mismo una empresa joven, con flexibilidad en sus planteamientos, que una empresa vieja con grandes resistencias a los cambios. O una empresa con la propiedad muy concentrada frente a otra con la propiedad dispersa que obliga a buscar soluciones de gobierno adecuadas” (Navas y Guerras, 2012: 117).

Como segunda dimensión de la empresa a analizar se encuentra el *ámbito de productos*. “El producto es el motivo del intercambio y el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor, siendo esta la causa por la que las decisiones sobre el mismo son de gran importancia” (Martín y Martínez, 2012: 64).

En el momento que se delimita el ámbito del producto, se han de distinguir tres tipos de atributos que lo diferencian: los intrínsecos, los externos y los intangibles. Los primeros se refieren a las características físicas, a su composición, a su diseño y a su calidad. Los atributos externos son los percibidos por el consumidor visualmente, es decir, el envase, el embalaje y el etiquetado. Y, en último lugar, los atributos intangibles hacen referencia a conceptos subjetivos como la marca, el nombre comercial y los servicios de postventa (Martín y Martínez, 2012).

El objetivo perseguido al estudiar este ámbito es obtener la mayor cantidad de información para poder establecer las fortalezas y debilidades del producto, las cuales, posteriormente, se potenciarán o subsanarán mediante un plan de *marketing*. No se debe olvidar nunca que un punto fuerte del producto en un mercado puede ser una deficiencia en otro, y viceversa. Por ello, se ha de evitar camuflar los puntos débiles del producto mediante la información obtenida en este análisis.

“Claramente, las empresas definen diferentes estrategias de lanzamiento para las diferentes categorías de productos” (Cerviño, 2006: 330). Esta afirmación desvela la importancia de identificar las características del producto para una exitosa elaboración de la estrategia a seguir.

2.3.2. Análisis externo de la empresa

El análisis externo de la empresa, también conocido como análisis del entorno, tiene como objetivo principal detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que podrían perjudicarla. Se suelen distinguir dos niveles para su estudio: el entorno general y el entorno específico.

“El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El entorno específico, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a su actividad habitual, es decir, al sector o industria al que la empresa pertenece” (Navas y Guerras, 2012: 86).

Mientras el entorno general se compone de factores: políticos, económicos, tecnológicos y socioculturales; el entorno específico se forma por los clientes, los competidores y los proveedores.

Para una mayor comprensión de lo explicado, en la figura 2.5 se presentan estas dos dimensiones, así como sus componentes con respecto a la empresa.

Figura 2.5: Entorno general y entorno específico



Fuente: Navas y Guerras (2012: 86)

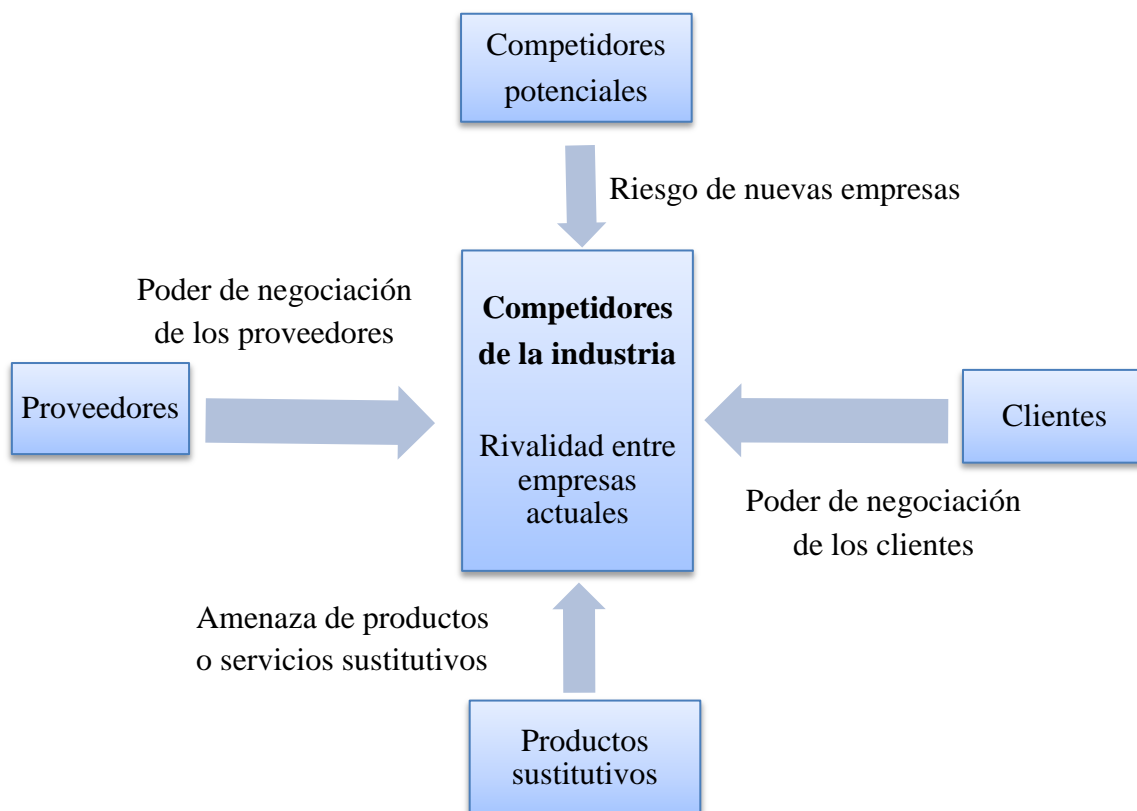
El *entorno general de una empresa* puede diferenciarse en varios niveles: mundial, área económica, país, región o localidad (Navas y Guerras, 2012). Durante la realización de un plan de exportación es de interés analizar el entorno general de la empresa a un nivel país. Esto es consecuencia de la necesidad de comparar el país origen con el país destino de la exportación.

Una aproximación práctica para analizar un país como entorno general de la empresa es el análisis PEST, siglas que hacen referencia a las cuatro dimensiones estudiadas en ese entorno general: político-legal, económica, sociocultural y tecnológica. Este análisis permite evaluar, para cada una de las dimensiones, sus efectos como amenazas o como oportunidades para la empresa (Fuentes *et al.*, 2011).

En este apartado del plan de exportación, se llevaría a cabo un análisis PEST del país origen; sin embargo, en muchos casos se considera que la dirección empresarial se encuentra al tanto de la situación del país en el que desarrolla la actividad, por lo que, en general, se suprime este punto. No obstante, aunque la dirección empresarial no suele ser partidaria de perder el tiempo leyendo lo que ya saben, nunca está de más aportar un breve resumen de la situación actual del país.

Por lo que respecta al *entorno específico de una empresa*, según Fuentes *et al.* (2011), éste puede ser analizado desde una perspectiva industrial mediante el análisis de las fuerzas competitivas que actúan en un determinado sector y que componen el entorno competitivo de la empresa. En este sentido, Porter (1980) plantea el denominado modelo de las cinco fuerzas, que “constituye la metodología de análisis más estandarizado para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas que ofrece un sector” (Navas y Guerras, 20012: 99).

Figura 2.6: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia según Porter (1980)

“Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria” (Porter, 1980:46), por lo que resulta de gran interés en el momento de analizar el atractivo de un sector en el que se opera o se desea operar. Estas cinco fuerzas son: los competidores potenciales, los competidores actuales, los productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

Los competidores potenciales son las empresas que pueden estar interesadas en introducirse en el sector. Las posibilidades de su incorporación al sector dependerán de las barreras de entrada (Porter 1980). La incorporación de nuevos competidores al sector puede implicar la introducción de nuevos productos o procesos, así como aportar frescas y revolucionarias perspectivas e ideas, lo que puede llevar a una bajada de precios, al aumento de los costes o a ambas cosas (Harrison y St. John, 2002), hecho que conllevaría una pérdida de interés de la empresa en el sector a estudio.

Los competidores actuales son “un conjunto de empresas que compiten [sic.] por los clientes en un sector industrial, entendiendo sector industrial como el conjunto de empresas que desarrollan [sic.] una misma actividad económica y venden [sic.] productos bien definidos o líneas de productos afines” (Fuentes, 2011: 107). Un aumento de la intensidad de competencia en un sector industrial, provoca una menor probabilidad de obtener éxito en el mismo, y, por ende, será menos atractivo para la empresa que desea introducirse en él. Según Porter (1980: 46) “una rivalidad intensa entre los competidores limitará los rendimientos posibles”.

Los productos sustitutivos son aquellos capaces de cubrir las mismas necesidades que el producto a estudio. Esta fuerza competitiva ha de ser objeto de análisis al representar una amenaza para la empresa cuando se cubran las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior (Baena *et al.*, 2003).

El poder de negociación de los clientes es una amenaza para la empresa cuando obliga a reducir los precios al negociar más servicios o cuando enfrentan a los competidores entre sí. Sin embargo, no todo grupo de clientes puede modificar el atractivo percibido de un sector. Un grupo de clientes con verdadero poder para la industria debe cumplir ciertas condiciones como el realizar grandes volúmenes de compra (Porter, 1980).

El poder de negociación de los proveedores puede afectar a la empresa si los proveedores amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De este modo, los proveedores reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costes con sus precios (Porter, 1980).

A mayor poder de negociación de los clientes o de los proveedores, menor es el poder de la empresa en el sector y, por tanto, menos atractivo poseerá para la empresa con intenciones de introducirse en él.

Pese a la gran aceptación de este modelo, Navas y Guerras (2012) presentan ciertas limitaciones a tener en cuenta. En primer lugar, las cinco fuerzas de Porter representan una imagen estática de la competencia al no considerar los posibles cambios de la competencia. En segundo lugar, el modelo no tiene en cuenta la existencia de productos complementarios, que, en algunos casos, aumentan considerablemente el valor percibido por el cliente, lo cual afecta al grado de atractivo de la industria. En tercer lugar, este modelo no tiene en cuenta la existencia de grupos de interés como las administraciones públicas, las organizaciones de consumidores, los grupos ecologistas, etc., los cuales, a través de movimientos de defensa del consumidor o acciones de protección al medio ambiente, pueden influir en el nivel de rentabilidad de la industria. En cuarto lugar, no todas las fuerzas tienen la misma importancia; es más, no todos los factores que influyen sobre cada fuerza tienen la misma importancia. Por último, este modelo da una importancia excesiva a la estructura de la industria para explicar la rentabilidad de la empresa. “Si el grado de atractivo de la industria fuera el determinante principal de la rentabilidad de las empresas, su estrategia se limitaría a elegir la industria correcta y a comprender las fuerzas competitivas mejor que los competidores” (Navas y Guerras, 2012: 105).

2.3.3. Análisis interno de la empresa

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva (Navas y Guerras, 2012). “La metodología que mayor poder explicativo aporta a la identificación de las potencialidades y debilidades de la empresa es la denominada Teoría y Visión de Recursos y Capacidades (*Resource-Based View*) cuyo objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder” (Navas y Guerras, 2012: 124).

Teniendo presente que, “los recursos y las capacidades que producen ventajas competitivas son diferentes en cada sector y pueden ir variando con el tiempo” (Harrison y St. John, 2002: 53), en este apartado se tratará de conocer una imagen lo más fiable posible de los recursos que posee la empresa, teniendo en cuenta que esta imagen será estática en el tiempo. La metodología a utilizar se basa en tres actividades fundamentales: identificar y medir los recursos propios de que se disponga, evaluar estratégicamente los recursos en lo que se refiere a su utilidad y analizar cómo se puede conseguir los recursos necesarios.

En el capítulo uno se dividían los recursos de la empresa en cuatro grupos: físicos, financieros, humanos y no humanos. Estos recursos serán estudiados dentro de tres ámbitos principales (o básicos) de la empresa: el productivo, el financiero y el humano.

El ámbito de producción es esencial para unos negocios internacionales eficaces (Gil y Giner, 2013). Existen numerosas metodologías para el estudio de la

productividad en la empresa (método ABC, indicadores de productividad, entre otros). Sin embargo, en este trabajo, el estudio de esta dimensión se realizará mediante el análisis de la secuencia de actividades del proceso productivo de la empresa. A partir del mismo, se reconocerán las nuevas necesidades respecto a instalaciones, tecnología, los tiempos de producción, organización y capacidad productiva, es decir, de recursos físicos y no humanos de la empresa.

Cuando se posee una imagen clara y real de estos recursos, es momento de establecer si son suficientes, o no, para desarrollar la actividad exportadora. Es importante tener presente que, si este ámbito no está controlado, se pueden perder clientes por no tener la capacidad productiva suficiente o perder recursos por disponer de excedente.

La siguiente dimensión a estudio es el *ámbito financiero*, en el cual se deberán valorar los recursos de que dispone la empresa en el momento de comenzar con la actividad de exportación (Arteaga *et al.*, 2012). Los recursos financieros pueden ser fuente de ventajas competitivas. Bajos niveles de deuda, acceso a capital a bajo interés o elevados flujos de efectivo, entre otras cualidades, dotan a la empresa de una flexibilidad estratégica que, sin lugar a duda, supondrá una ventaja competitiva para la empresa (Harrison y St. John, 2002).

En el análisis del *ámbito de los recursos humanos* de una empresa, se estudia al personal de que se dispone, así como las futuras necesidades del mismo. La idea es conseguir observar las carencias de formación o personal que puede poseer la empresa con relación a la nueva actividad exportadora a realizar.

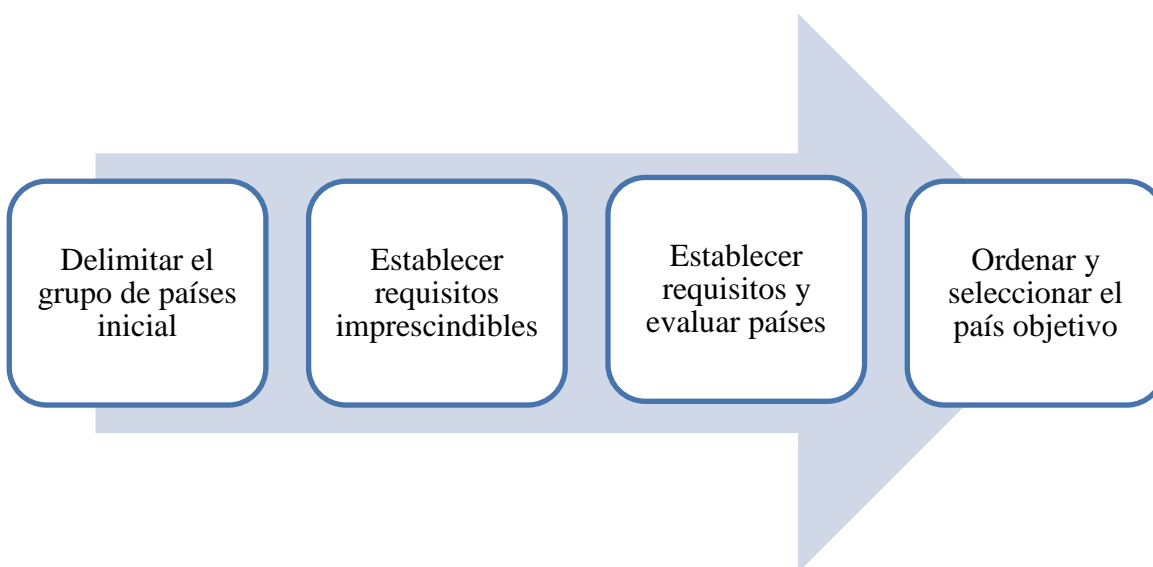
Los trabajadores, junto a los directivos y los propietarios de la empresa, son los componentes de los *stakeholders* o grupos de interés internos de la empresa (Harrison y St. John, 2002). Los directivos y propietarios fueron presentados y estudiados en la identificación de la empresa (apartado 2.3.1), por consiguiente, para completar el estudio de los grupos de interés internos de la empresa, queda por estudiar los trabajadores de la misma.

Con el fin de analizar el personal de la empresa respecto de las nuevas necesidades, en primer lugar, se ha de elaborar un organigrama que refleje las fortalezas y debilidades de la plantilla. Una vez llegados a este punto, es el momento de llevar a cabo una identificación de los puestos de trabajo que se deban crear para el desarrollo de la nueva actividad exportadora, de forma que se consigan minimizar los impactos en la empresa. Tras el proceso de identificación de los puestos de trabajo necesarios se llevará a cabo el análisis de cada uno mediante una ficha de descripción y especificación. Esta ficha recogerá toda la información relacionada con el puesto a ocupar, desde las funciones hasta las competencias requeridas para el puesto.

2.3.4. Selección del país objetivo

Presentado el entorno externo e interno de la empresa, procede, a continuación, establecer qué mercado se adaptará en mayor grado a la actividad económica desarrollada por la empresa. Para la consecución de dicho fin, se ha de llevar a cabo una selección del país o países objetivo/s. Lejos de suponer una decisión sencilla, esta elección conlleva un complejo proceso de selección. El proceso se presenta en la figura 2.7.

Figura 2.7: Proceso de selección del país objetivo



Fuente: Elaboración propia según García (2012)

El primer paso en el proceso de selección es delimitar el grupo de países inicial de entre los cuales se escogerá el o los mercados a los que se dirigirá la empresa. Ante esta fase inicial, Arteaga *et al.* (2012) plantean una doble alternativa. Se puede optar por la estrategia de concentración, donde se elige un reducido número de países para focalizar los esfuerzos comerciales, o por la estrategia de diversificación, basada en elegir un número más amplio de países pese a que se obtenga un menor volumen de ventas en cada uno de ellos. García (2012) se manifiesta afirmando que no es recomendable comenzar el análisis con todos los países del mundo, si no que se debe partir de un grupo más reducido. Del mismo modo, afirma que si una empresa pertenece a un bloque económico, como es la Unión Europea, lo más adecuado será comenzar con sus países miembros. Para las pymes, siempre es preferible llevar a cabo una estrategia de concentración, debido a su escaso nivel de recursos y experiencia.

Una vez se ha elegido el conjunto de países más favorable para desarrollar la exportación, en un segundo paso, se ha de determinar los requisitos imprescindibles que un país ha de cumplir para que la empresa pueda desarrollar la actividad exportadora con éxito (García, 2012). Se trata de un primer filtro, a través del cual se determinará aquel conjunto de países al que es posible exportar. Para la aplicación de los criterios, se

ha de hacer uso de cierta información que ha de cumplir cinco criterios. La información ha de ser relevante, accesible, objetiva, homogénea en cuanto a su aplicación a la totalidad de países preseleccionados se refiere y actualizada (Arteaga *et al.*, 2012).

En la siguiente etapa del proceso de selección se establecen los criterios que la empresa considere importantes y por los cuales evaluará a los países preseleccionados. Estos criterios, particulares de cada empresa y, por lo tanto, subjetivos, son aquellos que un país debe cumplir para facilitar a la empresa la realización de la exportación. El proceso de evaluación se lleva a cabo mediante una matriz de selección de países, la cual es una herramienta que permite comparar a los distintos países mediante puntuaciones (Arteaga *et al.*, 2012).

Para elaborar la matriz de selección de países, se debe ponderar cada criterio de uno a cinco según su importancia y, a la vez, valorar de uno a cinco según su grado de cumplimiento, de tal forma que un uno signifique el total incumplimiento del criterio correspondiente, mientras que un cinco conlleve su total cumplimiento. El resultado puede ser como el que se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Matriz de selección de países

Criterio	Ponderación	Dinamarca		Reino Unido		Alemania	
Mayor consumo per cápita	3	4	12	2	6	3	9
Crecimiento consumo	5	5	15	4	20	1	5
Reconocimiento origen	4	3	12	4	16	4	16
Mayor importación	3	2	6	5	15	4	12
Mayor consumo	4	1	4	3	12	4	16
TOTAL			59		69		59

Fuente: García (2012: 108)

Una vez evaluados los países, se han de ordenar en función de su puntuación. Esta puntuación se obtendrá al sumar los resultados obtenidos por el país en los distintos criterios, siendo cada resultado el producto de la ponderación dada al criterio correspondiente por el valor asignado al país en función de su cumplimiento. Naturalmente, el país que obtenga una mayor puntuación será el país objetivo de la exportación.

2.3.5. Estudio del país objetivo

Una vez seleccionado el país objetivo, se debe analizar el futuro entorno exterior de la empresa en caso de introducirse en el nuevo mercado internacional escogido. En este apartado, el país a analizar será extranjero y completamente desconocido para la empresa, por lo que es necesario llevar a cabo un completo análisis PEST.

La primera dimensión a analizar es la político-legal. En esta dimensión se estudian los “factores relacionados con el sistema político y su estabilidad, así como todo tipo de leyes civiles, comerciales, laborales, fiscales, etc., que constituyen elementos normativos para las empresas” (Fuentes *et al.*, 2011: 101).

Harrison y St. John (2002) afirman que las fuerzas políticas son un factor determinante para el éxito de una organización. Los gobiernos disponen y hacen cumplir las leyes que rigen las actividades de las empresas, pueden impulsar la formación de nuevas empresas mediante incentivos en los impuestos y subvenciones; también pueden dar pie a la reestructuración de las organizaciones o incluso cerrar definitivamente las organizaciones que no cumplan la ley, las ordenanzas o las regulaciones. No obstante, el tiempo y los esfuerzos que las organizaciones deben dedicar al aprendizaje de estas normas, depende en parte del sector, debido a que, en muchas ocasiones, existe regulación dirigida exclusivamente a un único sector.

El factor económico del entorno general, por otro lado, puede ejercer una profunda influencia en el comportamiento y resultado de las organizaciones. Esta dimensión, según Navas y Guerras (2012), se refiere a la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos.

Garrido (2003) presenta las variables macroeconómicas que, según su criterio, son claves para conocer la situación económica del entorno general cuando se trata de un país. Éstas son: el porcentaje que representa cada sector en la economía del país, la disponibilidad de crédito u otros tipos de fondos, la renta per cápita, los indicadores de consumo, la evolución del PIB, la evolución del IPC, la evolución de las tasas de interés, la evolución del tipo de cambio, la balanza de pagos, los indicadores de productividad, las políticas monetarias y fiscales, los tipos impositivos, las relaciones y comparaciones internacionales y el grado de dependencia exterior respecto de las materias primas básicas.

Cada autor considera más relevantes unos factores u otros para poder analizar esta dimensión, si bien lo importante es tener siempre presente el fin último: plasmar lo mejor posible la situación económica del entorno general de la empresa para poder aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos consecuentes de las amenazas para la empresa.

En tercer lugar, “la dimensión socio-cultural recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto” (Navas y Guerras, 2012: 87).

Harrison y St. John (2002) defienden la importancia de la dimensión socio-cultural por cuatro razones. En primer lugar, afirman que la mayoría de los grupos de interés forman parte de la sociedad, y algunos de sus valores y creencias se derivan de influencias sociales mucho más amplias que pueden generar oportunidades o amenazas para la empresa. En segundo lugar, es un modo de reducir el riesgo de adquirir una mala reputación “ética”, pudiendo la empresa anticiparse y adaptarse a las tendencias socioculturales del momento. En tercer lugar, una buena valoración de las tendencias socioculturales puede ayudar a las empresas a evitar una legislación restrictiva; según afirman estos autores, las empresas que se “autosupervisan” tienen menos posibilidades de ser objeto de investigaciones legislativas. Por último, la importancia de esta dimensión reside en que los cambios demográficos y económicos pueden crear oportunidades o generar amenazas para el crecimiento de los ingresos y perspectivas de beneficios de una organización.

La última dimensión a analizar es la tecnológica. Los cambios tecnológicos crean nuevos productos, servicios y, en algunos casos, hasta industrias totalmente nuevas. Asimismo, pueden modificar el comportamiento y las expectativas de la sociedad como hizo Internet. Para evitar quedar al margen de una tecnología, las organizaciones deberían controlar los desarrollos tecnológicos en sectores distintos del suyo propio (Harrison y St. John, 2002). Un cambio tecnológico puede afectar a una empresa al proporcionar la oportunidad de producir nuevos productos, adoptar nuevos procesos o alterar el entorno en el que opera, por ejemplo, liderando a los competidores de productos nuevos, creando nuevos mercados o influyendo en los costes de aprovisionamiento (Garrido, 2003: 114). A causa de estas posibles amenazas, la empresa ha de prestar atención a esta dimensión e innovar siempre que le sea posible.

Analizado el futuro nuevo entorno general de la empresa, es momento de llevar a cabo un estudio del entorno específico, es decir, del sector en el que se desarrollará la actividad. Al igual que se explicó en el apartado de análisis exterior, el mecanismo a utilizar serán las cinco fuerzas de Porter.

Para llevar a cabo este tipo de análisis o estudios, es de vital importancia las fuentes de información utilizadas. Como fuentes de información fiables podemos destacar: CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación), COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur, Agencia Francesa de Crédito a la Exportación), el FMI (Fondo Monetario Internacional), el Banco de Pagos Internacionales e ICEX (Instituto de Comercio Exterior).

2.3.6. Plan de *marketing*

Cuando ya se dispone de suficiente información mediante el análisis interno y el análisis externo de la empresa, se ha de elaborar un plan de *marketing* internacional, que garantice a la empresa un mayor control sobre las incertidumbres del entorno exterior. Un plan de *marketing* internacional incorpora los objetivos que la empresa pretende conseguir para productos concretos, así como todas las medidas y acciones que llevará a cabo en el mercado objetivo durante un determinado período de tiempo (Jerez y García, 2010).

Para poder llevar a cabo la concepción del plan, se ha de realizar previamente el estudio del mercado objetivo y de la empresa. Una herramienta útil para poder aglutinar los resultados de los estudios realizados, es decir, las capacidades de la empresa, la situación del entorno y la competencia internacional, es una matriz o análisis DAFO⁹. Este análisis plasmará el resultado de los análisis externo e interno de la empresa en un cuadro esquemático de manera muy visual, como se muestra en la figura 2.8. Mediante el análisis externo realizado, se descubrirán las posibles amenazas y oportunidades del entorno para la empresa, mientras que, a través del análisis interno, se descubrirán las debilidades y fortalezas que posee la empresa en el momento actual.

Figura 2.8: Matriz DAFO



Fuente: García (2014)

Tras estudiar y analizar esta visión completa de los posibles escenarios que se encontrará la empresa en el país objetivo (oportunidades y amenazas) y de las opciones que tendrá para afrontarlos (fortalezas y debilidades), corresponde planificar una estrategia de comercialización del producto en el nuevo mercado. Esta estrategia se elaborará mediante el *marketing mix*. Por *marketing mix* se entienden los “instrumentos

⁹ La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (Navas y Guerras, 2012).

que el *marketing* dispone para poder satisfacer las necesidades de los consumidores” (Martín y Martínez, 2012: 63). Al *marketing mix* también se le conoce como las “4Ps” por la coincidencia de la primera letra de cada una de sus variables en inglés: producto (*product*), precio (*price*), promoción (*promotion*) y distribución (*place*).

El *marketing mix*, a través de sus variables, permitirá actuar frente a las amenazas, aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y potenciar las fortalezas. Las decisiones a plantear son: cómo ha de ser el producto que se exporte, qué puntos de venta son los más recomendables, qué instrumentos de promoción exterior se utilizarán y cómo se determinará el precio de exportación.

El producto sería la primera variable a estudiar. Según Jerez y García (2010), las características del producto a analizar son: los cambios que serían necesarios en las características esenciales, en el envase o embalaje y en el servicio de apoyo. Algunas de estas adaptaciones serán obligatorias, por ejemplo si la legislación del país objetivo así lo establece. En otras ocasiones, sin embargo, serán recomendables para la aceptación del producto. García (2012) establece ciertos puntos a prestar atención ante la adaptación del producto a los mercados exteriores. Estos aspectos se recogen en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Modificaciones para la adaptación del producto

1. Cumplir con la legislación específica vigente y con las exigencias medioambientales.
2. Soportar las condiciones ambientales del destino: temperatura, humedad luz...
3. Obtener las homologaciones y certificaciones requeridas.
4. Ser apropiado para los usos y costumbres del país.
5. Ser percibidos y valorados los beneficios que ofrece la diferenciación de la empresa
6. El nivel de mantenimiento después de la venta debe ser el requerido en destino.
7. Los plazos de entrega y los puntos de venta deben ser los habituales en destino.
8. Cumplir la calidad técnica exigida
9. Ofrecer un diseño adecuado al mercado exterior objetivo, no el que gusta en el mercado local.
10. Las características físicas de forma, color, tamaño..., son las adecuadas a las preferencias del mercado exterior objetivo.
11. El envase y el etiquetado deben ser los que requiere la ley apropiados a la cultura y religión.
12. La marca que se utiliza en el mercado local debe ser adecuada para promocionarla en destino.
13. Si el producto está protegido por patentes, debe patentarse en país destino antes de exportar.
14. Comprobar que el embalaje es el adecuado a las condiciones del país destino antes de exportar.

Fuente: García (2012: 121)

Daniels *et al.* (2004) defienden la necesidad de adaptar el producto cuando se dirige a mercados exteriores por tres tipos de razones. Las razones legales son las más importantes, ya que, si no se cumplen los requerimientos legales del país objetivo, automáticamente existirán problemas en la exportación. Las razones culturales, en caso de ignorarlas, pueden suponer que el producto no sea aceptado por las costumbres o creencias del consumidor final. En último lugar, las razones económicas justifican la adaptación del producto al poder monetario del mercado objetivo. Es posible que, por ejemplo, los consumidores no se puedan permitir pagar el precio del producto; en tal caso, se debe buscar la modificación del producto para bajar el precio final.

La promoción es la segunda variable a establecer. Se entiende por promoción “la presentación de mensajes con la intención de alentar la compra de un producto o servicio. Los tipos y la dirección de los mensajes y el método de presentación pueden ser sumamente diversos, dependiendo de la empresa, el producto y el país de operación” (Daniels *et al.*, 2004: 488).

No es suficiente con adaptar el producto para obtener éxito en el mercado, es necesario aportar la información que los compradores necesitan para tomar sus decisiones de compra; esto se consigue con una publicidad adecuada para el público objetivo seleccionado (Jerez y García, 2010).

García (2012) afirma que las empresas exportadoras disponen de tres tipos de instrumentos de comunicación para transmitir su diferenciación y posicionamiento con el objeto de influir favorablemente en los clientes a los que se dirige: las relaciones públicas, que tratan de crear una relación entre la empresa y el mercado mediante eventos, entrevistas a los representantes de la empresa, visitas a la fábrica, etc.; la publicidad, instrumento que todos conocen y que tiene como objetivo informar al cliente de las características del producto; y, en último lugar, la promoción comercial, centrada en los resultados a corto plazo y que tiene como meta fidelizar al cliente y aumentar el volumen de ventas.

Una vez establecidos el producto y el método de promoción, la siguiente fase sería analizar la tercera variable del *marketing mix*: la distribución. Se ha de decidir qué canales de distribución¹⁰ escoger para la comercialización del producto. Es poco probable que la empresa alcance su potencial de ventas si no logra que los bienes estén disponibles de forma cómoda para los clientes a los que se dirige la empresa (Daniels *et al.*, 2004).

¹⁰ Un canal de distribución es el “número de intermediarios que hacen posible que los productos y servicios de la empresa exportadora puedan estar a disposición de los clientes y distribuidores” (Martín y Martínez, 2012: 83).

Antes de tomar decisión alguna, se ha de ser consciente de que mientras no se conozcan las características del canal de distribución más adecuadas para la empresa y producto, no será el momento de seleccionar el que mejor se adapte. Arteaga *et al.* (2012) afirman que para determinar la estructura del canal de distribución más adecuado para el producto a exportar, es necesario analizar cuatro características del mismo: la cobertura del mercado, la longitud del canal, la relación control/coste y el grado de integración. La cobertura del mercado hace referencia al número de locales o zonas geográficas que se cubren mediante la distribución. La longitud del canal se refiere al número de intermediarios que lo compone. La relación control/coste implica que, a mayor control sobre el canal de distribución, mayor será el coste del mismo, por lo que se debe establecer qué punto de control y, por tanto, coste desea la empresa. En último lugar, la integración del canal es el proceso de incorporar a todos los miembros del canal en un único sistema y unirlos bajo un único liderazgo y conjunto de objetivos. La integración es otro método para obtener el control del canal de distribución que se puede conseguir mediante la adquisición de propiedades o mediante estrechas relaciones de cooperación.

El precio de exportación es la última variable a estudiar. La viabilidad de la exportación se relaciona directamente con esta variable; en principio, será la única fuente de ingresos. Éste debe incluir el coste de todas las decisiones estratégicas tomadas previamente y los términos comerciales acordados con cada cliente sobre las técnicas de comercio exterior, tales como los riesgos, medio de transporte, número de unidades a comprar al año, número de embarques, medio de pago, cobertura de riesgo comercial y tipo de cambio, certificados y otros documentos que, al ser técnicas especializadas y existir una abundante literatura, no se desarrollan en profundidad en este trabajo (García, 2012).

“Desde una óptica del *marketing*, es más racional basar el precio en la utilidad percibida por el comprador” (Jerez y García, 2010:196). En esta línea, los autores presentan dos tipos de factores a tener en cuenta ante la determinación del precio. Por un lado, se encuentran los factores internos de la empresa como son: las características propias de la misma, el posicionamiento, el plan de *marketing mix*, los costes, etc. Por otro lado, los factores externos son: las características del mercado (tamaño, comportamiento del consumidor, competencia existente, distribución posible,...), las barreras arancelarias y no arancelarias, y la estabilidad del tipo de cambio. A estos factores se les ha de añadir el posicionamiento en el mercado, los objetivos establecidos y los costes de *marketing*, además de los costes de adaptación del producto.

Antes de finalizar este apartado, se debe resaltar que la dirección empresarial ha de ser consciente, antes de tomar ninguna decisión, de que “la calidad de un plan de *marketing* para un determinado mercado objetivo, dependerá en muy gran medida de la capacidad de las personas que lo hayan concebido y en particular de la cantidad y calidad de información de la que se haya dispuesto” (Jerez y García, 2010: 284).

2.3.7. Plan financiero

Este apartado del plan de exportación es, en la mayoría de casos, el que más atención recibirá por parte de la dirección empresarial, ya que, establecerá si el proyecto es viable, presentará la posible inversión a realizar y las previsiones de beneficios.

Para obtener dichos datos, se deberá realizar una estimación de ingresos y gastos. La previsión de ingresos se elaborará previa estipulación del precio de venta y la cantidad de producto a vender en mercados exteriores. Por otro lado, los gastos serán calculados mediante la elaboración de un presupuesto del proyecto a llevar a cabo.

Siempre que sea posible, se recomienda que las previsiones se presenten en tres escenarios diferentes: uno optimista, uno intermedio y otro pesimista. La idea es que el directivo pueda prever los riesgos financieros a los que se enfrentaría en cualquiera de los casos. De igual modo, se recomienda introducir diferentes modos u opciones de financiación según las necesidades de la empresa.

2.3.8. Trámites y negociación

La actividad exportadora exige tener en consideración innumerables aspectos; ésta es la razón por la cual existen extensos manuales sobre comercio exterior. En este apartado del plan de exportación se intentará realizar una breve recopilación de aquellos aspectos que merezcan mención como son los trámites previos al proceso, documentación a presentar y pautas de negociación en el país destino.

Ante el desarrollo de la actividad exportadora, es imprescindible tener unas nociones mínimas de los trámites que ha de llevar a cabo la empresa ante su nueva condición de empresa exportadora. De igual modo, será necesario conocer los documentos a presentar para poder atravesar las aduanas.

Respecto a los documentos a presentar ante los inicios de la actividad exportadora, en este apartado se deberá diferenciar entre exportación y entrega intracomunitaria. Como ya se presentó en el capítulo uno, existen diferencias entre ambas. Principalmente, estas diferencias se basan en la documentación y trámites; cuando se trata de una exportación, los trámites burocráticos son considerablemente más complicados.

ICEX (2015) presenta una completa recopilación de todos y cada uno de los documentos que pueden ser solicitados en el momento de realizar los trámites. Al tratarse de una materia tan amplia, se recomienda presentar a la empresa los que serán solicitados en función del país destino escogido.

Otro aspecto a tener en cuenta la empresa ante el proceso de exportación es el transporte y la logística de los pedidos. Se deberá establecer qué tipo de transporte es el más adecuado para la exportación. Según el elegido, se podrán escoger entre unos

INCOTERMS u otros. “Los INCOTERMS (International Commercial Terms) son reglas para el comercio internacional elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), cuyo objetivo consiste en establecer criterios sobre la distribución de los gastos, las obligaciones documentales y la transmisión de los riesgos entre las dos partes que participan en un contrato de compraventa internacional: el comprador y el vendedor” (Arteaga *et al.*, 2012: 416). Los INCOTERMS, por tanto, eliminan la inseguridad en el comercio al fijar estos tres elementos: qué parte (vendedor o comprador) debe correr con los gastos de aduanas, transportes y seguro; cuándo se transmiten los riesgos del vendedor al comprador por robo, deterioro o pérdida de la cosa; y, los términos de entrega de la mercancía: momento, forma y lugar (Montiel, 2014).

El INCOTERM a utilizar en el contrato de compraventa deberá ser elegido mediante un acuerdo entre las partes. Al ser normas internacionales, las partes se aseguran que, con su elección, cada una de ellas conocerá sus derechos y obligaciones, evitando malentendidos. Los INCOTERMS entre los que podrán escoger son once:

En primer lugar, el INCOTERM EXW (Ex Works), obliga al vendedor a entregar la mercancía en su establecimiento o lugar pactado, sin preparar la mercancía. El FCA (Free Carrier), establece que el vendedor entregue la mercancía a la empresa transportista (determinada por el comprador). De exclusivo uso marítimo son: FAS, FOB, CFR y CIF. El FAS (Free Alongside Ship) implica que el vendedor ha de entregar la mercancía junto al barco determinado. El comprador soporta a partir de ahí los riesgos y el vendedor se ocupará de los trámites en aduana para la exportación. El FOB (Free On Board), determina que la mercancía debe ser carga por el vendedor en el barco determinado por el comprador. El vendedor debe ocuparse de los trámites en aduana para la exportación. Si se utiliza el término CFR (Cost And Freight), el vendedor se hace cargo de los costes de transporte hasta el puerto destino, mientras que el riesgo por pérdida o deterioro es soportado por el comprador desde que la mercancía se encuentra en el barco determinado. El INCOTERM CIF (Cost, Insurance and Freight) es idéntico al CFR excepto porque el vendedor ha de tramitar el seguro marítimo. El término CPT (Carriage Paid) es el equivalente, en transporte multimodal de CFR. El riesgo se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía se transfiere al primer transportista. El término CIP (Carriage and Insurance Paid to) equivale en transporte multimodal al CIF. El vendedor asume los costes hasta el punto de destino y el riesgo se transmite al comprador a partir del primer transportista. El DAT (Delivered At Terminal) establece que el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía a disposición del vendedor en el puerto o lugar de destino. El comprador realiza los trámites aduaneros. El INCOTERM DAP (Delivered At Place) supone que el vendedor cumple con su obligación la mercancía se encuentra en el medio de transporte acordado, preparada para la descarga en el lugar de destino final, mientras el comprador asume los gastos de descarga y trámites aduaneros. El último término, el DDP (Delivered Duty Paid) implica que el único gasto y riesgo que soporta el comprador será

en la descarga de la mercancía. Debido a la posible complejidad de estos contenidos para quien no disponga de una base en comercio exterior, se aporta la figura 2.9.

En último lugar, se ha de tener en cuenta que el protocolo de negociación variará en función del país destino (García, 2012). La distancia psicológica entre países puede dificultar el llegar a un acuerdo o puede provocar una falta de confianza. Por ello, se recomienda adjuntar unas pequeñas pautas del protocolo con el fin de que no se cometan errores en esta fase de la exportación.

Figura 2.9: INCOTERMS 2010

Incoterms® 2010 de la Cámara de Comercio Internacional (ICC)		PAÍS, CIUDAD, LUGAR DE ORIGEN						TRANSPORTE PRINCIPAL		PAÍS, CIUDAD, LUGAR DE DESTINO			
		1 Embalaje verificación control	2 Licencias autorizaciones otras formalidades	3 Carga al camión o contenedor en fábrica o almacén	4 Transporte interior país de origen. De fábrica a puerto, a aero- puerto a terminal o a transportista.	5 Formalidades aduaneras exportación.	6 Costes manipulación terminal origen. Puerto, aeropuerto, tir, tren, etc	7 Transporte principal internacional	8 Seguro mercancía Seguro transporte	9 Costes manipulación terminal destino. Puerto, aeropuerto, tir, tren, etc	10 Formalidades aduaneras importación. Avalúo, impuestos interiores y especiales, y trámites	11 Transporte interior país de destino. De puerto, aeropuerto o terminal a fábrica u operador logístico.	12 Recepción y descarga
Incoterms® 2010 ICC - REGLAS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE													
EXW Ex works. Franco fábrica.	A Coste				A1								
	Riesgo												
FCA Free carrier. Franco porteador.	B Coste			B1	B2								
	Riesgo												
CPT Carriage paid to. Transporte pagado hasta.	C Coste						C1	C2					
	Riesgo												
CIP Carriage and insurance paid to. Transporte y seguro pagado hasta.	D Coste						D1	D2*					
	Riesgo												
DAT Delivered at terminal. Entrega en terminal.	E Coste								E1				
	Riesgo												
DAP Delivered at place. Entrega en lugar.	F Coste										F1		
	Riesgo												
DDP Delivered duty paid. Entregada derechos pagados.	G Coste									G1			
	Riesgo												
Incoterms® 2010 ICC - REGLAS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO Y VÍAS NAVEGABLES INTERIORES													
FAS Free alongside ship. Franco al costado del buque.	H Coste												
	Riesgo												
FOB Free on board. Franco a bordo.	I Coste											I1	
	Riesgo												
CFR Cost and freight. Coste y flete.	J Coste						J1	J2					
	Riesgo												
CIF Cost, insurance and freight. Coste seguro y flete.	K Coste						K1	K2*					
	Riesgo												

■ Vendedor ■ Comprador ■ El vendedor debe proporcionar la documentación necesaria para la exportación y el comprador los de importación a petición riesgo y a expensas del demandante. ■ ■ Dependiendo del lugar de entrega pactado * Obligatorio 1... Recomendaciones generales A... Recomendaciones particulares

Fuente: Bairexport, red de exportadores (2011)

PARTE SEGUNDA

Caso Práctico



CAPÍTULO III

PLAN DE EXPORTACIÓN A FRANCIA DE TRUFA NEGRA

*“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza
de aplicar los conocimientos en la práctica”*

❖ Aristóteles
(Polímata de la Antigua Grecia)



Con el presente capítulo se pretende aplicar los conocimientos teóricos expuestos con anterioridad mediante la elaboración de un plan de exportación.

En un primer momento, se identificará la empresa objeto del caso práctico y, a continuación, se elaborará un plan de exportación para la misma. Dicho plan presentará la estructura explicada en el capítulo anterior, con alguna variación debido a las peculiaridades del caso. Inicialmente, se realizará una presentación del producto a comercializar y un análisis interno y externo de la empresa. Posteriormente, y mediante información recopilada, se realizará la selección y estudio del mercado al que se dirigirá el producto y se desarrollará un plan de *marketing* y otro financiero. El capítulo finaliza con un apartado en el que se tratarán los trámites necesarios para llevar a cabo una entrega intracomunitaria y unas pautas de negociación en el país destino seleccionado.

3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El caso práctico que a continuación se presenta es un plan de exportación elaborado para una empresa ficticia que ya se encuentra en funcionamiento y tiene pensado destinar un porcentaje de su producción anual a la exportación. Se ha optado por el estudio de una empresa ficticia debido a la imposibilidad de acceso a la información interna de una empresa. Al no tratarse de una empresa real, se establecerán ciertas características de la misma en cuanto a tamaño, recursos y sector en el que opera.

Como primera característica, se considerará a la empresa como una pyme (pequeña y mediana empresa); resulta lógico si se conoce que en 2015 el 99,9% del tejido empresarial español estuvo formado por este grupo de empresas, según establece la Subdirección General de Apoyo a la PYME (2015) basándose en datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE).

En el Boletín Oficial del Estado del 12 de octubre de 2013, el Banco de España publicó la circular que recoge la modificación del concepto de pyme para las entidades de crédito y que, se basó en la Recomendación 2003/361/CE sobre la definición de microempresas, pequeña y medianas empresas. Esta modificación tiene como objetivo que más empresas puedan ser consideradas como pymes frente a posibilidades de financiación. Para el desarrollo de este trabajo se considerará como pyme las empresas que puedan ser incluidas en alguno de los tres grupos presentados en la siguiente tabla:

Tabla 3.1: Clasificación de pyme

	Plantilla (empleados)	Cifra de Negocios (Millones de euros)	Balance General (Millones de euros)
Microempresa	Menos de 10	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña empresa	Menos de 50	Menos de 10	Menos de 10
Mediana empresa	Menos de 250	Menos de 50	Menos de 43

Fuente: Emprendedores (2013)

La Subdirección General de Apoyo a la PYME (2015) establece que en 2015 el 42,2% del tejido empresarial de España se clasifica como microempresa. Por ser el tipo de empresa más frecuente, dentro esta clasificación, la empresa ficticia será considerada como microempresa.

El hecho de elegir una pyme y, en concreto, una microempresa para el caso práctico permite dirigir este trabajo al mayor número de empresas posible; no obstante, cualquier otro tipo de empresa, no pertenecientes a estos grupos, también pueden beneficiarse de la información que el plan de exportación a elaborar ofrece.

Como segunda característica de la empresa, debido a su condición de microempresa, se establece que dispone de pocos recursos; una microempresa no puede disponer de un balance superior a dos millones de euros y, en ese balance hay que descontar terrenos, maquinaria y otros, antes de poder hablar de fondos disponibles. A consecuencia, en todo momento se estipulará un criterio de mínimo gasto, lo que significa que se buscará la opción más barata para el inicio de la actividad exportadora. La necesidad de establecer que la empresa a estudio es una microempresa con pocos recursos radica en la perspectiva desde la que se enfoque el caso práctico. Evidentemente, no es lo mismo elaborar un plan de exportación para una empresa con abundantes recursos que para una empresa con los justos para poder emprender la actividad exportadora.

Como siguiente característica, la empresa, ya en funcionamiento, se dedicará a la comercialización de trufa negra en España. Más concretamente, operará en Soria, mercado de reconocida tradición trufera. Dispondrá de su propia plantación trufera y se planteará la venta de parte de esta producción en mercados exteriores.

Como característica específica, en cuanto a los recursos de que dispone, se establece que posee una plantación trufera de 18 hectáreas que ofrece una producción anual de 540 kilogramos. Según establece Llorente (2015), en Soria las plantaciones de trufa son muy pequeñas. En esta provincia castellano-leonesa se puede contar con unas 1.100 Ha. plantadas por unos 70 truficultores, si bien no existe registro completo de plantaciones. Aunque no todas están en producción se puede calcular que de cada hectárea que sí produce se pueden obtener unos 30 kilogramos de trufa. En base a la información recopilada, la extensión media de las plantaciones trufieras en Soria es de 18 hectáreas con una producción de 540 kilogramos aproximadamente.

En último lugar, dada la actividad realizada por la empresa, en la que se comercializa 540 kilogramos anuales, se supondrá la existencia mínima de un jefe de oficina, que desempeñe las funciones administrativas de la empresa.

3.2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE EXPORTACIÓN

Una vez presentadas las características de la empresa, llega el momento de la investigación y elaboración del plan de exportación. Todo plan de exportación ha de comenzar con un resumen ejecutivo, dirigido a la dirección empresarial, con el fin de que se disponga, mediante unas líneas generales, del contenido del documento.

3.2.1. Resumen ejecutivo

La trufa negra de invierno o de Perigord (*Tuber melanosporum*) es un hongo comestible caracterizado por su potente aroma y sabor. Se trata de un producto que a consecuencia de las anomalías climáticas y el éxodo rural, entre otras causas, posee una

producción silvestre cada vez más reducida. Este hecho sumado a la existencia de una creciente demanda, imposible de cubrir, hacen de este producto un manjar culinario muy cotizado.

España, país con un elevado número de plantaciones generalmente de pequeño tamaño, es uno de los mayores productores de trufa negra a nivel mundial. Frente a la elevada producción, el consumo no se encuentra extendido de igual manera. Entre el desconocimiento y la falta de tradición por parte de la ciudadanía, el consumo de este hongo es muy reducido. Por consiguiente, la mayoría de la producción española es exportada a países como Francia, Alemania o Italia.

Aunque el mercado español se caracterice por un bajo consumo, la competencia no es poca. A nivel nacional, el elevado número de plantaciones y, por tanto, competidores suponen una amenaza para la empresa a estudio. Por otro lado, a nivel internacional, países como Brasil o China intentan hacerse hueco para conseguir una cuota de mercado, por ínfima que sea.

Soria, lugar donde opera la empresa a estudio, aun siendo la provincia castellano-leonesa de mayor producción, también sufre un consumo reducido pese a las acciones de fomento que llevan a cabo las unidades de representación de recolectores y truficultores.

Ante esta situación y las oportunidades de negocio que los mercados exteriores presentan, la empresa a estudio se plantea la exportación de una parte de su producción de trufa negra. Para llevar a cabo esta nueva actividad no se requiere modificación alguna de su proceso productivo. Sin embargo, el jefe de oficina de la empresa deberá ser formado para realizar las funciones administrativas pertinentes.

La selección de mercados realizada ha señalado a Francia como el país en el que la empresa posee mayores posibilidades de éxito. Francia actualmente ha sufrido ciertas inestabilidades políticas según las elecciones regionales de 2015; no obstante, el gobierno se ha mantenido. Económicamente, en 2015 el crecimiento del PIB francés fue de un 1,2%. Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional ha establecido como previsión un crecimiento del PIB para 2016 y 2017 de un 1,1% y 1,3% respectivamente. Si se analiza el país desde un punto de vista social, la ciudadanía francesa se caracteriza por una gran tradición en el consumo de este hongo y un alto poder adquisitivo, características propias del perfecto público objetivo al que se dirige la empresa. En un ámbito tecnológico, Francia ha puesto en marcha el Protocolo 2014-2020 para la promoción de la investigación, cultivo y comercialización de la trufa negra francesa, muestra de su preocupación por la innovación y por el mercado de la trufa negra.

Una vez presentado el país destino de la exportación, se necesita de una estrategia de *marketing* para introducir la trufa negra soriana en el mercado francés. En primer lugar, el producto deberá de ser envasado al vacío para una mayor duración del producto (30 días), disponiendo de la posibilidad de un envasado básico (10 días). El

precio se establecerá en función de los mercados locales, pudiendo ser negociables en función de la demanda. La distribución en Francia se recomienda sea llevada a cabo por intermediarios mayoristas, mientras se abren otros caminos como la venta al particular mediante la página *web* de la empresa a estudio. La promoción del producto se realizará en un primer momento mediante la página *web*, el contacto vía email o telefónico y, la captación del consumidor final se hará mediante estrategias como promociones o descuentos.

Por otro lado, el plan financiero revela rentabilidad de la actividad exportadora en la gran mayoría de periodos. No obstante, siempre existe la posibilidad de que el precio establecido por la oferta y la demanda del producto en Francia sea menor que en España.

Como apartado final, se exponen los trámites necesarios que toda empresa debe realizar antes de poder considerarse un operador intracomunitario y, por tanto, poder llevar a cabo entregas de este tipo. De igual modo, se ha considerado pertinente finalizar el plan de exportación con ciertos puntos clave ante la realización de negociaciones comerciales en el país destino.

3.2.2. Presentación del producto

Pese a la estructura a seguir para elaborar un plan de exportación planteada en el capítulo II, al estudiar en el caso práctico una empresa ficticia, en este apartado no se llevará a cabo la presentación de la misma en lo que a los fundadores e historia de ésta se refiere; no obstante, sí es posible llevar a cabo una descripción del producto a exportar.

La trufa negra (*Tuber melanosporum*), también denominada trufa negra de Perigord o trufa negra de invierno, es un hongo del género *Tuber* considerado como la trufa española de mayor valor comercial (Reyna *et al.* 2007). “El carácter excepcional de la trufa negra que la distingue de los demás hongos comestibles, reside en su capacidad de aromatizar, gracias a la potencia de su olor penetrante, persistente e inconfundible” (Palazón, 2002: 41). A consecuencia de su elevado valor y sus propiedades culinarias este manjar es conocido como *el diamante negro de la gastronomía*.

Esta especie de hongo se recolecta entre los meses de diciembre y marzo. Posee una forma globosa, irregular y, a veces, lobulada. Su cubierta exterior es muy rugosa. Posee un color negro brillante, en ocasiones casi marrón, con multitud de verrugas poligonales, muy juntas, de entre tres y cinco milímetros de altura. Su carne interior es blanca cuando está inmadura, adquiriendo un tono negro algo violáceo cuando alcanza la madurez. Posee venas finas, blancas, bien definidas como se puede observar en la figura 3.1. El tamaño de este hongo suele oscilar entre uno y diez centímetros de diámetro.

Figura 3.1: *Tuber melanosporum*



Fuente: www.trufamania.com

El hábitat en el que se encuentra dicho hongo es suelo calcáreo con una ligera pendiente que permita el drenado eficaz del agua. Necesita de un clima continental de influencia mediterránea, raramente en régimen atlántico, con precipitaciones comprendidas entre 400 y 900 milímetros cúbicos anuales distribuidas adecuadamente y una temperatura comprendida entre 9 y 15 grados. Aunque es capaz de aguantar máximas de entre 23 y 32 grados y mínimas de entre - 2 y - 6 grados. Dichas condiciones climatológicas hacen que este hongo se encuentre preferentemente en Italia, Francia, España y parte de la antigua Yugoslavia (Palazón, 2002).

La vegetación asociada a la trufa negra es en la mayoría de los casos encina y carrasca. Otras opciones menos usadas son el avellano, el roble, el quejico y el coscoja; no obstante, de forma natural se puede observar el castaño, el abedul, el pino, el chopo, la jara, el tilo, el sauce, el alcornoque, el nogal y la haya.

3.2.3. Análisis externo de la empresa

Como en el capítulo II se presentó, este apartado se dedica a analizar el entorno, tanto general como específico, de la empresa. La empresa objeto del caso práctico opera en el mercado de la trufa negra en España desde Soria. Este hecho hace suponer que la dirección empresarial conoce a la perfección el entorno general en el que opera en lo que se refiere al mercado nacional. Toda empresa que se precie ha de estar informada de la legislación, política, economía y sociedad, entre otros ámbitos que puedan afectar al normal funcionamiento de la actividad económica llevada a cabo.

Con el fin de no ofrecer información redundante e innecesaria para los directivos hacia los que iría dirigido este estudio, no se elaborará un análisis PEST de España, es decir, no se estudiará el entorno general actual de la empresa. Sin embargo, sí se ha

realizado un breve análisis del entorno específico con el objetivo de valorar los esfuerzos de adaptación que deberá hacer la empresa en cuanto a las diferencias entre las fuerzas competitivas de los mercados.

Para realizar el análisis del entorno específico de la empresa, se ha recurrido al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, estas son: proveedores, clientes, competencia actual, competencia potencial y productos sustitutivos.

En primer lugar, la empresa a estudio dispone de su propia plantación trufera y, por tanto, de su propia materia prima. Este hecho hace innecesario estudiar la fuerza competitiva relativa a *los proveedores* ya que, la empresa ha asumido las funciones de esta figura.

La siguiente variable a analizar es *el cliente*. En España, la gran mayoría de la población muestra una falta de conocimiento respecto del consumo y conservación de la trufa negra (Palazón, 2002), lo cual conforma uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los vendedores. Pese a ello, Agreda *et al.* (2010) afirman que la trufa negra en España poco a poco se ha introducido en grupos cada vez más amplios de consumidores, del mismo modo que su uso en la cocina se ha popularizado. El incremento de su consumo parece estar muy influenciado por los medios de comunicación y los grandes cocineros que realizan un importante trabajo al divulgar la cultura de la trufa en el mundo. En este sentido, Soria no se queda atrás debido a sus numerosas acciones dirigidas a potenciar el consumo de este hongo. Se pueden resaltar la Feria de la Trufa de Soria en Abejar, la Ruta de la Trufa Dorada y el Mercatrufas, entre otras. Sin embargo, pese a que en los últimos años el mercado de las trufas en Soria se ha potenciado, aún existe una gran falta de conocimiento y consumo.

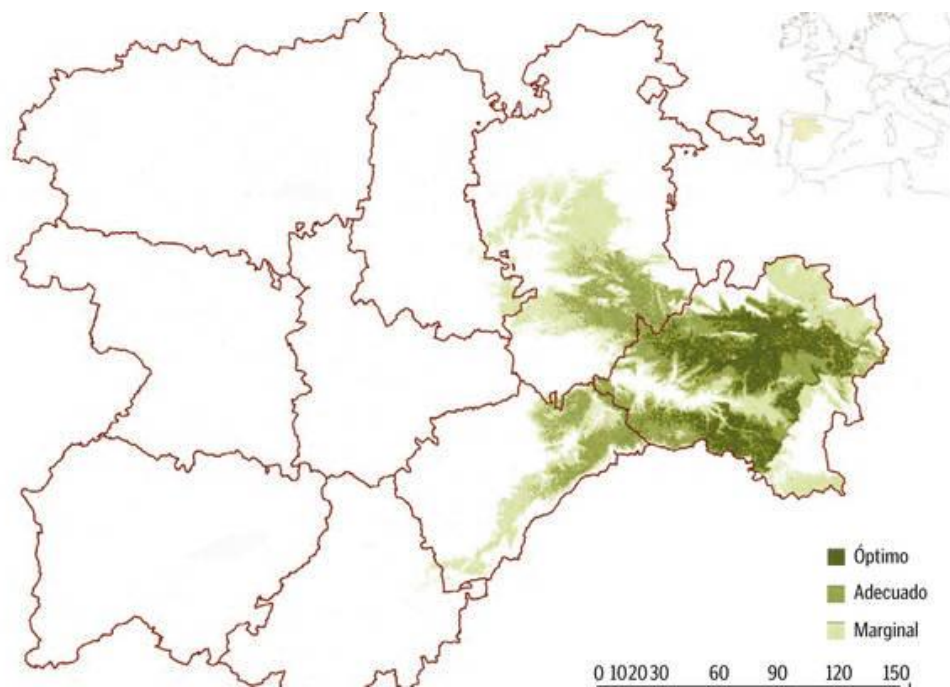
La tercera variable a estudiar se refiere a los *competidores actuales* y se puede dividir en dos categorías: nacionales e internacionales. En su gran mayoría, los competidores nacionales más directos a los que se enfrenta la empresa a estudio son truficultores que producen su propia trufa para posteriormente venderla al mejor postor.

Para la empresa, los recolectores son parte de la competencia actual, refiriéndose a aquellas personas que deciden acercarse al monte a recolectar trufa negra para obtener un dinero extra. En España, las trufas silvestres, y con ellas los recolectores, prácticamente han desaparecido por la sobreexplotación y la sequía. En esta línea, una amenaza inminente a los cultivos y plantaciones de este hongo es el cambio climático (Guerrero, 2012), que dificultará cada vez más la producción de trufa. Ante este hecho, se resalta que los viveros ya son capaces de crear encinas micorrizadas que casi con toda seguridad producirán trufas (Altares, 2015). Por lo que, este conjunto de impedimentos para la producción silvestre (sobreexplotación y cambio climático) han supuesto que los competidores existentes sean, en su gran mayoría, truficultores con sus propias parcelas a explotar. Los principales mercados españoles donde estos truficultores y recolectores venden su producto son la Estación de Mora (Teruel), Vic

(Barcelona) y Morella (Castellón), existiendo muchos otros, de entre los cuales algunos han desaparecido casi por completo siendo sustituidos por la compra de trufa a domicilio (Reyna *et al.*, 2007).

Soria es una de las provincias españolas con mayor producción de este manjar culinario. Debido a las condiciones climatológicas y tradición trufera, la empresa a estudio dispone de un elevado número de competidores, tanto recolectores como truficultores, representados por la Fundación Cesefor, la Asociación de Truficultores de Soria y la Asociación Forestal de Soria (ASFOSO). El que se produzca tal cantidad de este tipo de hongo en esta zona es en gran medida debido a las condiciones climatológicas. Soria es la provincia castellanoleonesa con mayor potencialidad climática para el crecimiento y desarrollo de trufa negra, como se puede apreciar en la figura 3.2.

Figura 3.2: Potencialidad climática para la trufa en Castilla y León



Fuente: Llorente (2015)

En cuanto a la competencia a nivel internacional, la empresa a estudio también debe vigilar las fronteras; aunque España sea un gran productor de trufa, además de exportar, también importa este producto. Según la base de datos de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España (2015), Italia y Francia son los países que más trufa, en general, exportan hacia España. Pese a que el producto al que se refieren las estadísticas es la trufa, sin especificar, es lógico entender que parte de esta trufa importada por España pertenecerá a la especie *melanosporum*.

En tercer lugar, se estudiarán *los competidores potenciales* del mercado que, al igual que los competidores actuales, pueden dividirse en nacionales e internacionales. A

nivel nacional, muchos son los empresarios que han visto una oportunidad de negocio en este mercado, más aún a medida que disminuye la trufa silvestre y únicamente queda la cultivada. Más concretamente, las favorables condiciones meteorológicas que ofrece Soria para el cultivo de este hongo y el elevado número de hectáreas cultivables desaprovechadas en la provincia, provocan que las posibilidades de que se incremente la competencia sean muy altas. De hecho, en Soria ya hay media docena de empresas que comercializan una cantidad significativa de trufas (Llorente, 2015).

Por otro lado, a nivel internacional, el potencial mercado de un producto que posee tan alta demanda y tan poca oferta no ha pasado desapercibido. Un ejemplo de ello es Argentina, donde se ha llevado a cabo un proyecto llamado “Trufas del nuevo mundo”, el cual consiste en 50 hectáreas ubicadas en Espartillar, ciudad del centro-oeste de la provincia de Buenos Aires, que darán trufas en 2016-2017 (Diario BAE Negocios, 2014). Este ejemplo, sumado a otros países interesados en este mercado como Chile o Brasil, hace suponer que es cuestión de tiempo que la oferta de trufa negra no española se incremente en el mercado nacional.

En el análisis de los *productos sustitutivos* del mercado de la trufa negra resaltan otros países, como China, que no pueden introducirse en el mercado debido a que sus condiciones meteorológicas no permiten el cultivo de este tipo de hongo. Por ello, han optado por el cultivo de productos similares con la esperanza de poder obtener un pequeño beneficio de un mercado tan suculento. Estos productos similares que no son trufa negra de Perigord, pero satisfacen las mismas necesidades del consumidor, se denominan productos sustitutivos y conforman la quinta y última fuerza competitiva de Porter.

La trufa china o *Tuber indicum* es un hongo que, actualmente, supone una gran amenaza para el mercado internacional y más concretamente nacional al ser presentado como *Tuber melanosporum* a un precio menor. El poseer una apariencia casi idéntica a la trufa negra ha dado lugar a muchos fraudes (Europa Press, 2015). Pese a que el aroma y sabor de este hongo lo delata, siendo éste casi imperceptible, en muchas ocasiones es mezclado con auténtica trufa negra para obtener, en un primer momento, un aroma que engañe al consumidor. La consecuencia más importante de esta amenaza no es la pérdida de una venta, sino la pérdida del consumidor que es engañado y no desea volver a consumir un producto de tan baja calidad.

Otros productos sustitutivos de interés con similar apariencia a la *Tuber melanosporum* pero bastante menos aromáticas son la *Tuber brumale* y la *Tuber himalayensis*, proveniente de Asia como la *Tuber indicum* (Capel, 2013).

3.2.4. Análisis interno de la empresa

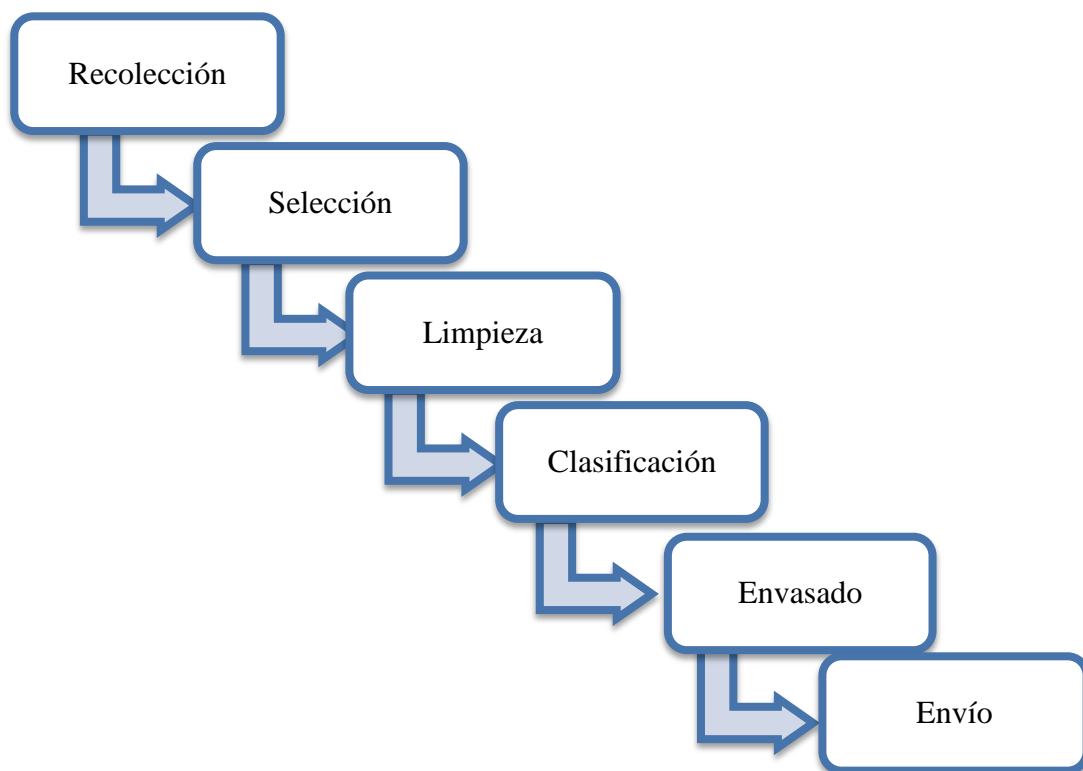
La necesidad de elaborar un análisis interno de la empresa es inherente al estudio de cualquier nueva actividad que ésta plantee desarrollar. Este análisis mostrará cuáles son las características actuales y necesarias, ante el proyecto de exportación, en los

ámbitos productivo y de recursos humanos. El ámbito financiero no puede ser analizado debido a que no se dispone de unos recursos financieros a evaluar.

En primer lugar, se presenta el ámbito productivo. Su estudio dará respuesta, entre otras cuestiones, a cómo es el proceso de producción y qué modificaciones se deberán llevar a cabo para que el proceso de exportación de trufa negra sea viable y exitoso.

El proceso productivo requerido para el tratamiento de trufa fresca es sencillo, básicamente consta de seis fases, las cuales se pueden observar en la figura 3.3. En un primer momento se ha de realizar la recolección del producto, es decir, trufa negra. En segundo lugar, en la selección, se separa la trufa que no cumple los requisitos mínimos de calidad para su comercialización del conjunto a tratar, el cual posteriormente se limpiará y clasificará según su calidad, valorando aspectos como el aroma, el tamaño, la textura, la rugosidad, si está entera o no, etc. Una vez clasificado el producto, se procede al envasado del mismo en diferentes recipientes en función del peso, conformando la unidad de venta. El envasado puede ser en fresco o al vacío, dotando al producto, aproximadamente, de diez o treinta días de vida respectivamente. La última fase es el envío, donde, como su propio nombre indica, se preparará y se enviará la mercancía solicitada por el cliente.

Figura 3.3: Proceso productivo de trufa negra fresca



Fuente: Elaboración propia

La cuestión que ahora se plantea es: ¿Cuál será la capacidad productiva¹¹ necesaria para implementar el proceso de exportación? La empresa se plantea destinar un porcentaje de su producción anual a la exportación, por lo que no será necesario aumentar la producción, ni, por tanto, la capacidad productiva.

La previsión de producción puede ser un problema para la empresa. Como se presentó en un primer momento, la empresa dispone de 18 hectáreas de plantación trufera. Aunque los estudios revelen que la producción media de una hectárea es de 30 kilogramos (Quintana, 2007; Llorente, 2015), la climatología tiene la última palabra. La producción de trufa negra no puede ser prevista con ninguna seguridad de un año para otro. En caso de que la producción sea inferior a la prevista, se puede recurrir a otros productores para que, mediante la reventa, se abastezca a los clientes con los que ya se tiene apalabrado un envío, siempre que esta opción sea rentable para la empresa. Por otro lado, en caso de existir una inseguridad de pedidos, siempre será mejor que exista excedente, ya que se cuenta con una seguridad de venta; indistintamente de la producción, al ser la trufa negra un producto con una demanda imposible de cubrir, siempre podrá venderse aunque no sea al precio que se desee.

Ante el ámbito productivo presentado, se recomienda que el tiempo transcurrido entre la entrada y la salida del producto sea el mínimo posible para evitar la caducidad del producto; se recuerda que la vida del producto es muy corta y la empresa ha de poseer una capacidad de respuesta rápida. La planificación de esta actividad ha de ser a corto plazo debido al desconocimiento de entrada y salida de producto. Y, en último lugar, el proceso productivo deberá de caracterizarse por una flexibilidad que permita ajustarse rápidamente a cambios del volumen de producción y ventas. Todo ello permitirá controlar y asegurar la actividad económica de la empresa.

Debido a que el proceso de exportación a emprender por la empresa no afecta al normal desarrollo del ciclo productivo, las instalaciones no deberán ser modificadas y no se considerará necesario una inversión en recursos físicos. De igual modo, el almacenamiento de producto no será un problema. Pese a existir la posibilidad de comprar trufa para su reventa ante clientes no abastecidos, se tratará de contadas ocasiones en las que la salida del producto ya está planificada. Por otro lado, el índice de rotación de existencias¹² de este producto es muy alto a causa de la corta vida del mismo, esto significa que las existencias pasan muy poco tiempo en almacén, por lo que no se acumula una gran cantidad de producto.

¹¹ La capacidad productiva de una empresa se puede definir como la cantidad máxima de producción que puede ser producida por una empresa en un periodo de tiempo.

¹² El índice de rotación de existencias se calcula dividiendo el número de ventas realizadas entre las unidades almacenadas por término medio en el periodo calculado.

En conclusión, el ámbito productivo no requerirá modificación alguna y, por tanto, no ocasionará gasto alguno para la empresa en los inicios de la actividad exportadora.

El personal, debido a que supone una pieza fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, constituye la dimensión de recursos humanos. En este apartado se debe conocer la plantilla de que dispone la empresa, así como identificar las necesidades de este recurso surgidas de la actividad.

El caso práctico a desarrollar no aporta una empresa real que analizar, por lo que resulta imposible la realización de un organigrama o el estudio de posibles empleados a promocionar. No obstante, pese a que se trata de una empresa ficticia, sí que se dispone de ciertas características con las que fue dotada, características suficientes para poder realizar un estudio de los recursos humanos de la empresa. En el caso presentado, se estudia una microempresa de truficultura con pocos recursos que se plantea un proyecto de exportación y que dispone de un jefe de oficina como mínimo.

El puesto de trabajo denominado jefe de oficina es contemplado en el convenio colectivo del sector agrícola-ganadero de Soria, publicado el 22 de julio de 2015 en el Boletín Oficial de la Provincia, y es descrito en su página 84 como “empleado que lleva la responsabilidad, inspección, revisión o dirección de uno o varios de los trabajos administrativos de la empresa, está encargado de imprimirles unidad, los distribuye, dirige y aporta sus iniciativas para el buen funcionamiento de los mismos”. Gracias a este convenio, también se conoce que el salario mínimo del puesto y que es incluido en el grupo profesional 2. Pese a no disponer de organigrama, de la anterior descripción se puede vislumbrar el cargo inmediatamente superior ante el que responderá el jefe de oficina, éste será el Director/a de la empresa.

El comienzo de la venta de trufa negra fresca en mercados exteriores no supondrá un elevado incremento de la carga de trabajo que soporta el jefe de oficina. La cantidad de producto comercializada no variará. Los cambios radicarán en el idioma de las negociaciones de algunos pedidos, la realización de trámites específicos de la exportación y el recibo de pedidos vía *online*; mediante la página *web*. Estas funciones no justifican la contratación de un trabajador exclusivamente para la actividad exportadora. Sin embargo, es posible, en caso de que así se considere, contratar eventualmente a un auxiliar administrativo.

Las opciones que se presentan ante este escenario es formar al jefe de oficina actual u ocupar el puesto por una persona con las actitudes y aptitudes necesarias. La mejor estrategia a implementar debido a que no se conoce la antigüedad del jefe de oficina, y, por tanto, no es posible calcular la indemnización correspondiente, será formar al trabajador actual. No obstante, en caso de que la antigüedad del trabajador implique un menor coste será necesaria una nueva ficha de identificación del puesto, la cual se adjunta como anexo.

3.2.5. Selección del país objetivo

Con el objetivo de realizar una selección del mercado exterior más favorable para llevar a cabo la actividad exportadora, en primer lugar, se debe tener un conjunto de opciones entre las que escoger. Ante la posibilidad de que la empresa a estudio elija entre la totalidad de países existentes, se reducirá el grupo de opciones a los tres principales países destinatarios de las exportaciones de trufa realizadas desde España. Según la base de datos de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, los principales destinatarios de las exportaciones de trufa¹³ realizadas por España en el año 2014 fueron Francia, Italia y Alemania, como se aprecia en la tabla 3.2. Era lógico pensar que los tres pertenecerían a la Unión Europea por las facilidades en los trámites, la cercanía geográfica y la reducida distancia psicológica con España.

Tabla 3.2: Exportaciones españolas de trufa negra durante el año 2014 a los tres principales destinos.

País	Peso (Miles Kgs.)	Valor (Miles €)	Número de Operaciones
Francia	20,94	4.838,77	108
Italia	2,56	522,57	20
Alemania	0,42	210,85	14

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España

Una vez escogidos los tres potenciales destinos de la futura actividad exportadora a llevar a cabo, es momento de establecer hacia cuántos mercados se dirigirá la empresa. Al tratarse de una microempresa con pocos recursos, lo más recomendable es dirigirse a un único mercado. Por lo tanto, se descartarán dos de los tres países preseleccionados.

Con la finalidad de conocer el mercado que más posibilidades de éxito ofrece, se ha elaborado una matriz de selección de países, presente en la tabla 3.3.

¹³ Pese a que la base de datos de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España no permita reducir la búsqueda a la especie *melanosporum*, se entiende que, en proporción, los países resultantes serán los mayores destinatarios de trufa negra.

Tabla 3.3: Matriz de selección de países

		ALEMANIA		FRANCIA		ITALIA	
Criterio	Ponderación	Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
Población	3	4	12	3	9	2	6
PIB actual	4	4	16	3	12	2	8
Evolución del PIB	5	3	15	2	10	1	5
INB per cápita	5	4	20	3	15	1	5
Distancia geográfica	4	2	8	5	20	3	12
Distancia cultural	3	2	6	3	9	4	12
Idioma	2	2	4	3	6	4	8
Tamaño del mercado	4	2	8	5	20	4	16
Riesgo país	5	5	25	5	25	5	25
Acuerdos preferenciales	4	5	20	5	20	5	20
TOTAL			134		146		117

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de dicha matriz se han ponderado los criterios de 1 a 5, en función de su relevancia como característica del país destino, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo valor a asignar. Tras la ponderación de los criterios, se ha de valorar cada país en función del cumplimiento del criterio de 1 a 5; un 1 supondrá que el país no cumple el criterio y se utilizará un 5 en caso de que cumpla totalmente el criterio en comparación con los otros países. A continuación, se explicará cada criterio en los tres mercados seleccionados.

La población es el primer criterio a estudio, la ponderación que se ha decidido asignar a este criterio es de 3, pues no es imprescindible una gran población para llevar a cabo la exportación, aunque sí que aumenta las probabilidades de éxito. Según datos del Banco Mundial, en 2015 Alemania tenía una población de 80.889.505 habitantes, Francia de 66.206.930 habitantes e Italia de 61.336.387 habitantes. Por lo que Alemania será calificada con mayor importancia que Francia, asignando a Italia el menor de los valores asignados.

El producto interior bruto¹⁴ (PIB) del país es el segundo criterio. Este indicador muestra mediante un solo número una aproximación de la riqueza del país, por lo que se le asignará una alta ponderación. Según la base de datos del Banco Mundial, el PIB (precios actuales) de Alemania es de 3,8 billones de dólares, de Francia es 2,8 billones de dólares y de Italia es de 2,1 billones de dólares. Mediante estos datos se establece la misma relación de valoración que en el criterio anterior, situándose a la cabeza Alemania.

La evolución del PIB será valorada mediante la tasa de crecimiento del PIB en los últimos años; este índice muestra la tendencia que sigue la economía de un país. Al ser más importante para la empresa el futuro económico del país que el presente, a este indicador se le asignará el mayor valor de ponderación posible. Según los datos consultados de la base de datos del Banco Mundial, Alemania presenta un mayor crecimiento económico que Francia, encontrándose Italia en un escenario bastante más desfavorable.

El INB per cápita (precios corrientes) según el Banco Mundial es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos mediante el método Atlas del Banco Mundial, dividido por la población a mitad de año. Este criterio ha de ser ponderado con el mayor valor al tratarse de la exportación de trufa negra, producto de alto precio. La misma fuente de información consultada que en criterios anteriores establece que Alemania posee unos ingresos per cápita de 47.640 \$; Francia, 42.960 \$ e

¹⁴ El PIB presentado se calculó mediante la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos.

Italia, 34.270 \$. Por lo que se le asignará un mayor valor a Alemania frente a Francia, y a éste último frente a Italia.

La distancia geográfica con el país destino supone un dato relevante para una microempresa debido a que el transporte, al menos en ventas iniciales y como norma general, es responsabilidad del exportador. Dicho esto, Francia se encuentra más cerca de España, seguida por Italia y, en último lugar, Alemania.

La distancia cultural es un criterio cuya valoración es muy subjetiva. No obstante, se establece que, la cultura francesa no es tan ajena al conocimiento español debido a la cercanía geográfica. A su vez, el italiano es un idioma fácilmente entendible para un nativo español, por lo que la distancia psicológica entre España e Italia también sería inferior que la existente con Alemania, un país lejano geográfica e idiomáticamente.

El idioma, además de ser uno de los factores a tener en cuenta para conocer la distancia psicológica entre países, también es una de las barreras más difíciles de romper para una pyme en el momento de realizar exportaciones. El alemán resulta de mayor dificultad frente al francés, siendo el italiano el idioma más fácil de aprender y entender para un español nativo. En consecuencia, Italia dispondrá de mayor valor que Francia.

Por otro lado, el tamaño del mercado será directamente proporcional a la cantidad demandada; a mayor demanda más posibilidades de introducirse en el mercado si se tiene en cuenta que la oferta de trufa negra es reducida. Para medir este criterio, se utilizará el tamaño de las importaciones de trufa procedentes de España (tabla 3.2). Según los datos facilitados, Francia dispondría de gran ventaja frente a Italia y a Alemania.

El riesgo país sería el siguiente criterio a evaluar, éste hace referencia a los riesgos políticos y comerciales a los que se puede exponer una empresa en el momento de realizar negocios con el mismo. Al suponer un elevado riesgo se le ponderará con un 4. La Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), mediante su página *web*, ofrece una herramienta para poder obtener un resultado de este indicador para cualquier país. Al hacer uso de estos servicios, se obtiene la conclusión de que los tres países poseen una situación política y comercial muy estable.

En último lugar, la existencia de acuerdos preferenciales de comercio, suponen un criterio vital en algunos casos; no obstante, al pertenecer todos los países preseleccionados a la Unión Aduanera Europea, ofrecen los mismos beneficios de comercio a las empresas españolas, por lo que tendrán la misma valoración.

Una vez realizados los cálculos correspondientes, se observa que Francia es el país que más puntuación obtiene (146, frente a Alemania con 134 e Italia con 117), coincidiendo con el país al que más competidores del ámbito nacional se dirigen.

3.2.6. Estudio del país seleccionado

Una vez seleccionado el país objetivo de la actividad exportadora para la empresa a estudio, en este caso Francia, se realizará un análisis PEST del mismo, pero no sin presentar previamente unas características básicas del país ofrecidas por la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España (2015).

República Francesa es el nombre oficial del país, con una extensión de 632.833,6 km² y una población de 65.856.609 habitantes (Unión Europea, 2014). A excepción de los territorios de ultramar, Francia limita al noroeste con el Canal de la Mancha; al noreste con Bélgica y Luxemburgo; al este con Alemania y Suiza; al sudeste con Italia, Mónaco y el mar Mediterráneo; al sur con España y Andorra, y al oeste con el océano Atlántico.

En relación a la división administrativa que ostenta el país, la misma fuente establece que este país se divide en 21 regiones metropolitanas y 101 departamentos (96 metropolitanos y 5 de ultramar). Las regiones metropolitanas son, de norte a sur: Norte-Paso de Calais, Picardía, Alta Normandía, Baja Normandía, Île-de-France, Champaña-Ardenas, Lorena, Alsacia, Bretaña, País del Loira, Centro, Borgoña, Franco Condado, Poitou-Charentes, Limousin, Auvernia, Ródano-Alpes, Aquitania, Mediodía-Pirineos, Languedoc-Rosellón, Provenza Costa Azul y Córcega.

Su capital es París; no obstante, dispone de otras ciudades de interés como Marsella, con 850.000 habitantes (1,8 millones en su área metropolitana), Lyon, con 490.000 (2,1 millones) y Toulouse, con 450.000 (1,2 millones) en el año 2012.

Pese a tratarse de un país aconfesional, la religión mayoritaria es el catolicismo; no obstante, el culto musulmán se incrementa año tras año. Las otras religiones (judaísmo, protestantismo y budismo) también están representadas, aunque en menor medida.

En 2014, los sectores más importantes de la economía francesa fueron la administración pública, la defensa, la educación, la salud y los servicios sociales (23,2%), el comercio mayorista y minorista, el transporte y la hostelería (17,7%), y la industria (13,8%) (Unión Europea, 2014). Cabe resaltar la importancia de la gastronomía francesa, siendo una de las más refinadas de Europa. La cocina y la buena mesa forman parte de la cultura y del estilo de vida de los franceses.

3.2.6.1. Entorno general

Presentada una imagen general del país, se proseguirá con la elaboración del análisis PEST y, por tanto, con el estudio de las dimensiones que lo componen. La primera dimensión a estudio será la político-legal. Según establece la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de

España (2015), Francia es una república con un régimen democrático, parlamentario y combinado con el poder presidencialista. Los miembros del Gobierno a destacar son el Presidente y el Primer Ministro. El Presidente de la República ejerce el poder ejecutivo y es elegido mediante sufragio universal directo por un período de cinco años. Entre la gran amplitud de sus poderes se encuentran la facultad de nombrar al Primer Ministro, así como a todos los miembros del Gobierno a propuesta de éste, disolver el Parlamento y concentrar la totalidad de los poderes en su persona en caso de crisis. Por otro lado, el Primer Ministro es el Jefe del Gobierno y debe contar con la mayoría del Parlamento; su poder político está muy limitado por los poderes presidenciales. Respecto del poder legislativo, éste reside en el Parlamento, el cual está compuesto por la Asamblea Nacional (577 escaños), elegida por sufragio universal directo por un período de cinco años, y por el Senado (348 escaños), que es la cámara de representación territorial, renovada cada seis años mediante un sistema indirecto en el que participan Diputados, Consejeros Generales y Delegados de los Consejos Municipales. El poder judicial presenta separación para los órdenes civil y penal, que culmina en la Corte de Casación, la máxima instancia de la justicia francesa.

Una vez presentada la división de poderes en Francia, cabe mencionar a los principales partidos políticos. La extrema derecha en Francia está compuesta por el Frente Nacional (FN) y el Movimiento Para Francia (MPF), mientras la derecha se compone de la Unión por un Movimiento Popular (UMP) (partido mayoritario), Nuevo Centro (procede de una escisión de la Unión para la Democracia Francesa (UDF) y el Movimiento Demócrata (MoDem) situado más al centro. En contraposición, la extrema izquierda cuenta con Lucha Obrera (LO) y la Liga Comunista Revolucionaria (LCR). La izquierda se compone de: el Partido Socialista (PS), los Verdes, el Partido Comunista Francés (PCF) y el Movimiento Republicano y Ciudadano (MRC) (Ministerio de Asuntos Exteriores y Desarrollo Internacional francés, 2008).

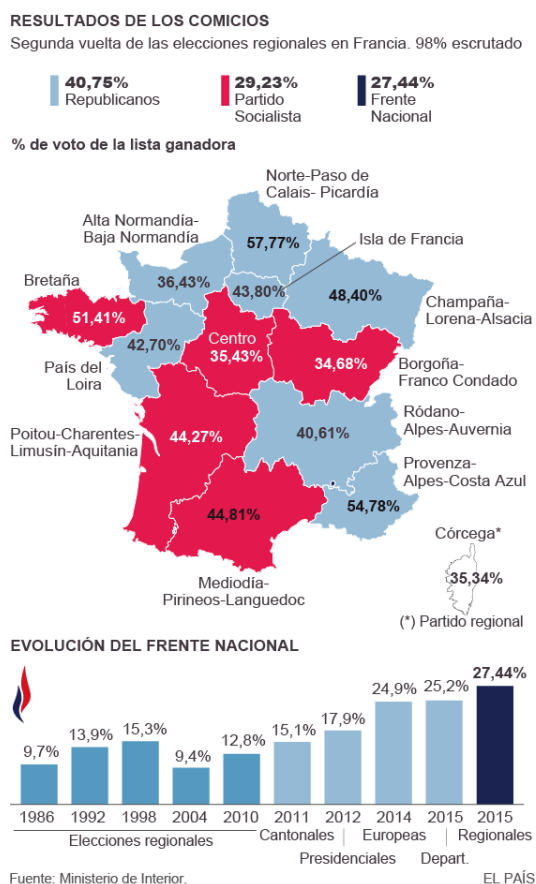
Actualmente el Partido Socialista (PS; en francés, *Parti Socialiste*) ostenta el poder en Francia. Sus máximos dignatarios son François Hollande, Presidente de la República desde el 6 de mayo de 2012 y Manuel Valls, Primer Ministro desde el 2 de Abril de 2014.

En 2012, Hollande se presentó a las elecciones presidenciales con un programa cargado de gasto público y cuidado del ciudadano; no obstante, la situación del país no permitió que se llevara a cabo. En 2014, el Partido Socialista tomó un rumbo en sus políticas nada aceptado por la población, lo cual quedó patente en el resultado obtenido en las elecciones municipales celebradas en dos vueltas los días 23 y 30 de marzo de 2014, donde el Partido Socialista (PS) perdió un tercio de los votos que, en gran parte, pasaron a las candidaturas extremistas y populistas como el Frente Nacional de Marine Le Pen. En consecuencia, la derecha vapuleó a la izquierda, que perdió 155 ciudades con más de 9.000 habitantes y obtuvo el 40,5% de los votos frente al 45,9% de la UMP. Ante estos resultados fue llevado a cabo el nombramiento de un nuevo Primer Ministro: Manuel Valls.

El 28 de septiembre de 2014 se celebraron las elecciones para la renovación de la mitad del Senado en Francia. Ante los resultados de las elecciones municipales, la lógica electoral decantaba una ineludiblemente victoria de la derecha (Yárnoz, 2014). Y así fue: el nuevo Senado (348 escaños) pasó a tener una mayoría conservadora que ocupó un total de 188 electos, frente a los 155 senadores de las agrupaciones de izquierda.

Desde las elecciones municipales y europeas celebradas en 2014 existió una progresión constante hacia la extrema derecha (La Vanguardia, 2015). Esta afirmación fue ratificada cuando el 6 de diciembre de 2015 se celebraron las elecciones regionales francesas, poco después de los atentados de París en noviembre de 2015. El resultado de la primera vuelta dio la victoria al partido extremista del Frente Nacional que fue la primera fuerza política con el 27,7% de los votos; no obstante, no fue mayoría por lo que se celebró una segunda vuelta. La participación ciudadana en esta segunda vuelta fue del 59,14% frente al 49,9% de la primera, este incremento fue una de las variables que dieron la vuelta a los primeros resultados, como se muestra en la figura 3.4. De este modo, se obtuvo una aplastante victoria del Partido Socialista, pese a ganar el FN en seis regiones no gobernó en ninguna (Cañas, 2015).

Figura 3.4: Resultado elecciones regionales francesas (2015)



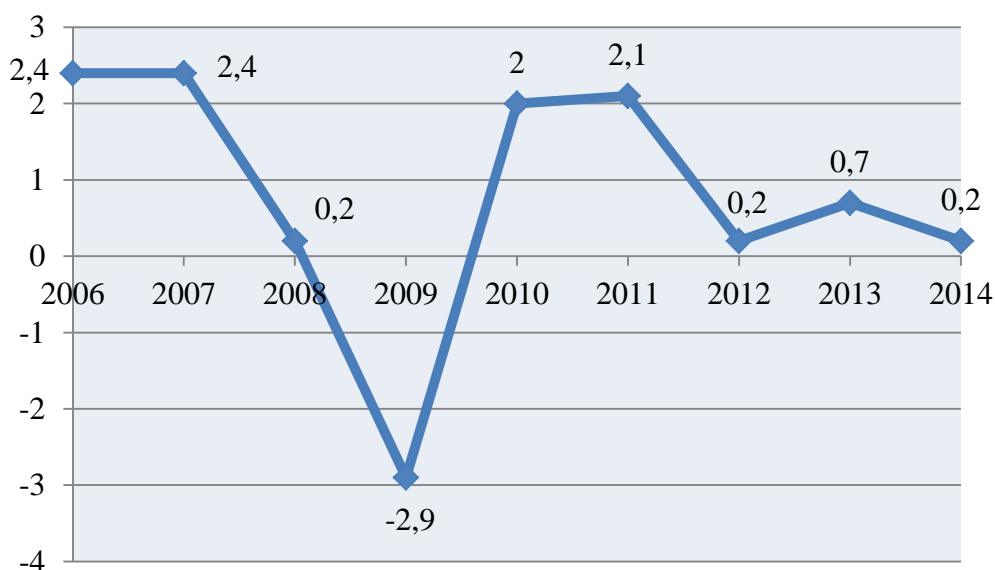
Fuente: Cañas (2015)

Pese a la victoria del Partido Socialista en las elecciones regionales, aun se siente incertidumbre en cuanto a los posibles resultados de las futuras elecciones presidenciales que se celebrarán en 2017, más aún tras las manifestaciones contra la reforma laboral de mayo de 2016.

Dentro de la dimensión político-legal del análisis PEST realizado, es momento de presentar la legislación que afectará a la comercialización de la trufa negra fresca fuera de las fronteras españolas. A nivel internacional, este producto es regulado por la norma CCE-ONU-FFV-53, desarrollada por la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (UNECE) en 2006. Esta norma regula la comercialización y control de la calidad comercial de trufas frescas. Si se concreta más el ámbito de regulación, la Unión Europea presenta una carencia ante la comercialización del producto. Fitosanitariamente, la trufa no se encuentra en la base de datos de exportación del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, por lo que su entrada en cualquier país de la Unión Europea se consideraría libre. Ante la libertad de comercialización y entrada presentadas por la Unión Europea, Francia posee su propia legislación de comercialización de trufa dentro del país, la cual se limita al Decreto número 129 del 30 de enero de 2012 relativo a la comercialización de las trufas y alimentos que la contengan. Dicha norma tiene como objeto establecer requisitos de calidad y etiquetado aplicables a la trufa fresca y a los alimentos que la contengan.

La segunda dimensión del análisis PEST a desarrollar es la económica. Para llevar a cabo el análisis de dicha dimensión se estudiará la evolución del PIB a lo largo de los años mediante la figura 3.5.

Figura 3.5: Crecimiento del producto interior bruto francés (precios constantes). Tasa de variación anual en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del Banco Mundial

Como se puede observar en la figura 3.5, tras dos años de crecimiento constante del PIB en 2006 y 2007 de un 2,4% anual, en 2008 se produce el inicio de la crisis económica. Francia así la sufrió al experimentar un reducido crecimiento del 0,2%. No obstante, la mayor repercusión de la crisis económica no se produjo hasta el 2009, año en que la economía francesa soportó una disminución en el PIB de un 2,9% respecto del año anterior.

Francia fue el país europeo que menor golpe recibió durante la evolución de la crisis económica, afirma Jiménez (2010), y explica que la economía francesa aguantó el peso de la crisis económica gracias a tres factores. En primer lugar, el gran colchón que poseía el estado francés le permitió hacer frente a los elevados gastos sociales que se presentaron. Por otro lado, la mentalidad ahorrativa francesa, permitió que las familias pudieran mantener su nivel de consumo durante el periodo de crisis, lo cual favoreció la economía. En último lugar, la reactivación económica emprendida por el entonces presidente Nicolas Sarkozy apoyó el consumo de las familias. Este conjunto de factores, entre otros, permitió que en 2010 y 2011 creciera el PIB en un 2% y 2,1% respectivamente; sin embargo, este crecimiento no se mantuvo.

En 2012 se estanca el crecimiento del PIB y se mantiene en un 0,2%, para aumentar en 2013 a un 0,7% y volver a un 0,2% en 2014. Según explica Yarnóz (2014) Francia no estaba dispuesta a sacrificar su modelo social implementando reformas, lo cual explica su paulatina recuperación al incrementarse el PIB en tal leve porcentaje. Así pues, no fue hasta finales de 2014, cuando el Gobierno francés aceptó llevar a cabo medidas para recuperar su economía, pero sin renunciar en ningún momento a tan apreciado modelo.

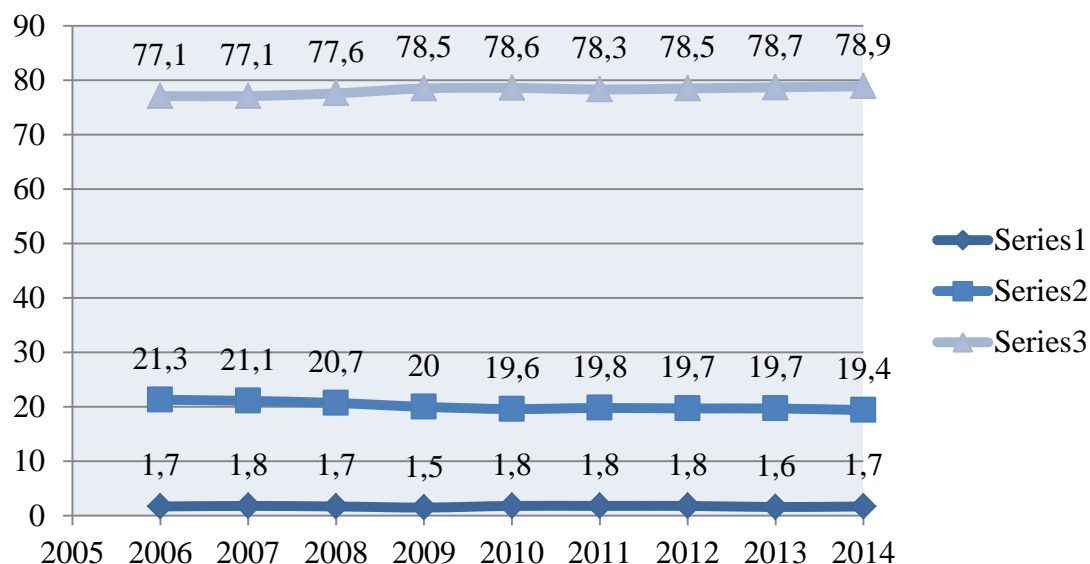
En 2015 el crecimiento del PIB francés fue de un 1,2%, por encima del 1% que se había fijado como objetivo el gobierno, según el Instituto Nacional de Estadística (INSEE). El ministro francés de finanzas, Michel Sapin afirmó que estos resultados son mejores de lo esperado y aseguró que el crecimiento “se acelerará en 2016”. Por otro lado, confirmó el objetivo de crecer un 1,5%, estimación que consideró “coherente” con las previsiones del INSEE. En su opinión, Francia “retomó el camino de un crecimiento que reposa sobre bases sólidas (EFE, 2016).

Respecto a los años 2016 y 2017, el FMI ha estimado que el crecimiento del PIB será de un 1,1 y 1,3 respectivamente (Molina, 2016). Estos datos presentan una estabilidad en el crecimiento del país.

Una vez analizada la evolución del PIB francés, es interesante conocer cuál es su estructura en función de los tres principales sectores de la economía: agricultura, industria y servicios. En la figura 3.6 se presenta la evolución del porcentaje de producto interior bruto aportado por cada sector económico, representando la serie 1 al sector primario o de agricultura, la serie 2 al sector secundario o de industria y, la serie 3 al sector terciario o de servicios.

En primer lugar, y antes de presentar la figura, se ha de aclarar que en algunos de los años presentados la suma total de los porcentajes aportados por cada sector no es 100 debido a los redondeos realizados.

Figura 3.6: Valor agregado de los sectores económicos (% PIB)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial

Según establecen Fraile y Martín (2013), Francia es una de las grandes potencias mundiales en el sector primario, siendo la primera potencia agrícola europea como también afirma la Embajada de Francia en España (2015). Sin embargo, este sector representa una pequeña parte del producto interior bruto del país, más concretamente, en 2014 supuso un 1,7% del PIB según datos del Banco Mundial.

El sector secundario o industrial para la economía francesa es más importante que la agricultura, implicando un 19,4% del PIB en 2014. Este sector se encuentra muy diversificado. Los sectores industriales más eficientes son: la construcción y obras públicas, industrias agro-alimentarias, industria química, industrias de moda y lujo, industria farmacéutica, industria automotriz, transformación de materiales, telecomunicaciones y tecnologías de la información y la comunicación (Ministerio de Asuntos Exteriores y Desarrollo Internacional francés, 2008).

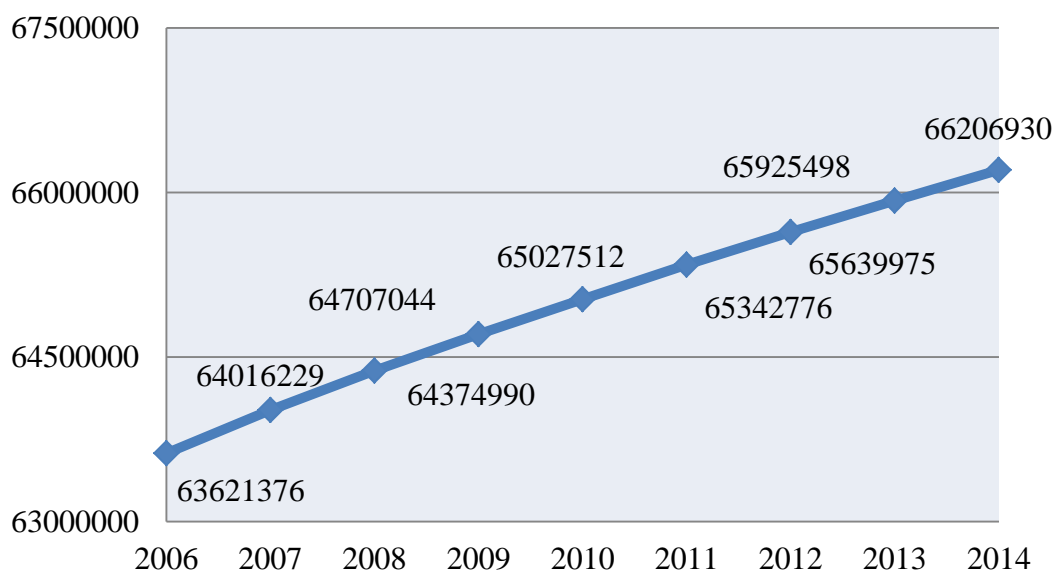
Como se puede observar en la figura 3.6, la aportación del sector secundario al PIB francés ha ido decreciendo desde el año 2006 (21,3%) hasta el año 2014 (19,4%). Dicha aportación fue suplida, en su mayoría, por el sector terciario que incrementó su aportación al PIB en el mismo periodo.

El sector servicios es, sin lugar a dudas, un pilar fundamental en la economía francesa, llegando a implicar un 78,9% del PIB en 2014. Año en el cual “Francia siguió liderando el ranking de llegadas de turistas internacionales, con 84 millones de turistas,

y se situó cuarto en términos de ingresos por turismo internacional, con 55.000 millones de dólares de los EE.UU” (Organización Mundial del Turismo, 2015: 6). Ante los atentados de París en noviembre de 2015, muchos son los que opinan que el turismo en Francia se verá afectado; no obstante, se deberá esperar para conocer las consecuencias reales.

En relación con la tercera dimensión del análisis PEST, la sociocultural, resalta que, pese a la situación económica que ha experimentado Francia en los últimos años, la población ha seguido una tendencia creciente según muestra la figura 3.7. En 2014 la población francesa ascendió hasta llegar a sumar un total de 66.206.930 habitantes según el Banco Mundial.

Figura 3.7: Población total de Francia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial

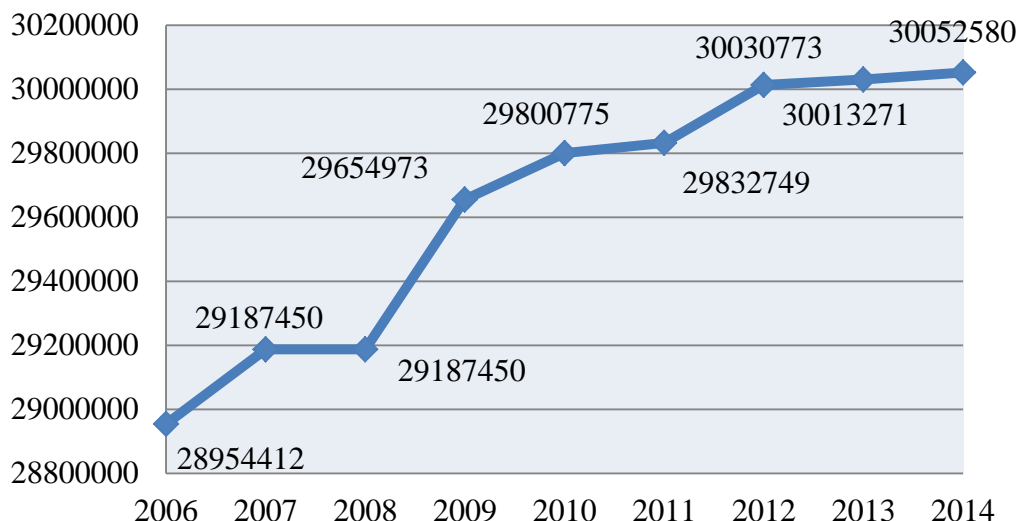
Un problema que ha acosado continuamente a las economías y sociedades que han sido víctimas de la crisis económica es el desempleo. En el momento de conocer la situación de este fenómeno en Francia, se recurrirá a la tasa de desempleo. Este indicador muestra el porcentaje de la población activa¹⁵ que se encuentra en esta situación.

Para poder disponer de una imagen más real de la sociedad francesa, antes de analizar la tasa de desempleo, se presentará la evolución del número de personas que conforman la población activa. La idea es que el lector pueda ser consciente, en mayor

¹⁵ Se considera población activa al conjunto de personas que se han integrado en el mercado laboral.

grado, del alcance que suponen los datos a presentar de la tasa de desempleo, pues este indicador es calculado en base a la población activa.

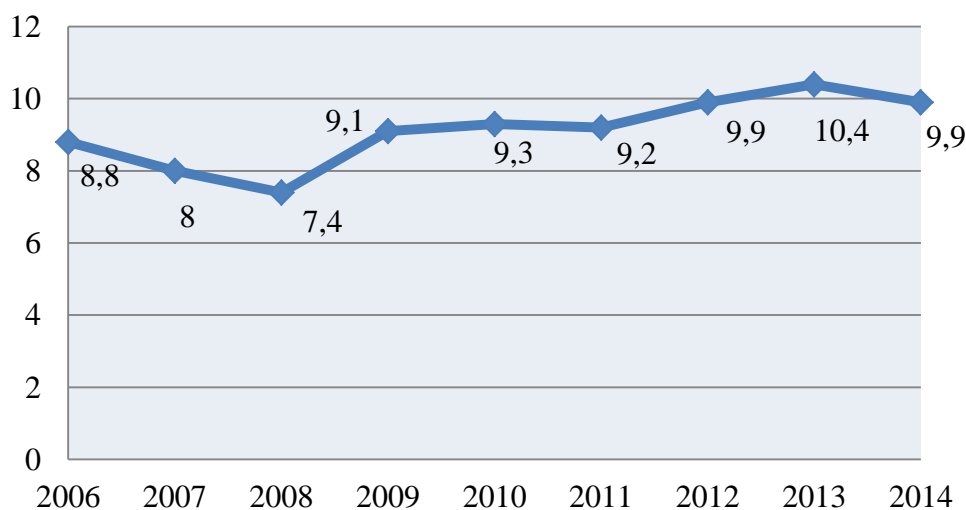
Figura 3.8: Población activa total de Francia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial

En el periodo 2006-2014, la población total en Francia se ha incrementado en un 4,06%, mientras que la población activa ha aumentado en un 3,79 %. Estos datos nos dejan vislumbrar que existe un equilibrio entre el incremento de población total y la población activa. No obstante, lo que suscita nuestro interés conocer si existe la misma relación entre la población activa y la tasa de desempleo. Con este objetivo se presenta a continuación, en la figura 3.9, una evolución de la tasa de desempleo francesa desde el año 2006 al 2014.

Figura 3.9: Tasa de desempleo en Francia (% de la población activa).



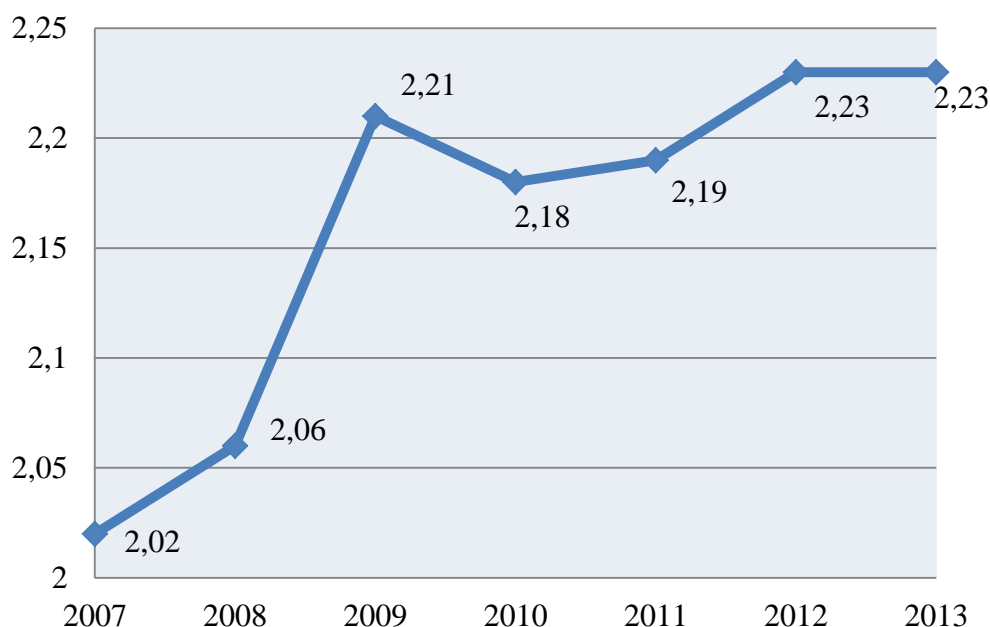
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial

Al observar la evolución de la tasa de desempleo se puede apreciar rápidamente el duro golpe que supuso para Francia la crisis económica (2008-2009) al aumentar la tasa de desempleo cerca de un 2%, incremento que se ha mantenido a lo largo de los siguientes años.

La unión de un salario mínimo interprofesional que en julio de 2015 ascendió a 1457,52 €, según la base de datos Eurostat y una economía en proceso de recuperación, hace que el ciudadano medio francés encaje a la perfección en el perfil de consumidor al que se dirige un producto tan exclusivo como es la trufa negra.

La última dimensión a estudio es la tecnológica. El indicador escogido para conocer la preocupación del gobierno francés por el ámbito tecnológico e innovador es el gasto público en investigación y desarrollo (I+D) en porcentaje del PIB.

Figura 3.10: Gasto en I+D (% PIB) de Francia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial

Analizados los datos recopilados por el Banco Mundial, se observa que el gobierno francés muestra un gran interés hacia la investigación y desarrollo del país al no variar en gran medida el porcentaje del PIB dedicado al mismo. En 2009, año en que se sufrió con más fuerza la crisis económica, es cuando se puede apreciar una leve reducción del gasto; no obstante, el país en los siguientes años consigue recuperar el porcentaje. Como aclaración, en todo momento se ha de tener presente que, pese a que se mantenga el porcentaje de PIB dedicado a la investigación y desarrollo, al disminuir el PIB en 2013 y 2014, la cuantía total dedicada a este aspecto es menor a otros años.

Como añadido, resaltar que los principales centros de investigación son: el Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CNRS) para todas las disciplinas, el Comisariado de la Energía Atómica (CEA) para la investigación atómica, el INSERM para la investigación médica, el Instituto Científico de Investigación Agronómica (INRA) para la investigación agronómica, el Instituto Nacional de Investigación en Informática y Automática (INRIA) para la investigación informática, entre otros a los que hay que añadir las Unidades Mixtas de Investigación (UMR) (Ministerio de Asuntos Exteriores y Desarrollo Internacional francés, 2008).

Concentrando el estudio de esta última dimensión del análisis PEST en el sector de la trufa, se ha de mencionar el Protocolo 2014-2020 para el desarrollo de la producción de trufas en Francia. Dicho protocolo fue firmado el 26 de febrero 2014 por Stéphane Le Foll, el ministro de Agricultura francés, y Jean-Charles-Savignac, presidente de la Federación Francesa de Truficultores (FFT), como parte de un paquete de apoyo integral a la trufa francesa, complementado por un acuerdo entre la FFT y FranceAgriMer, institución nacional de los productos agrícolas y del mar vinculada al Ministerio de Agricultura y Forestal de Francia.

Según el comunicado de prensa ofrecido por el Ministerio de Agricultura y Forestal de Francia el 26 de febrero de 2014, este ministerio y la FFT se comprometían a desarrollar una mejor coordinación de la investigación sobre la trufa y definir una estrategia conjunta. Del mismo modo que se formaría un comité de dirección de la investigación de la trufa, presidido por un investigador del Instituto Nacional de Investigación Agronómica (INRA), siendo su misión el establecer las prioridades de investigación y operaciones de coordinación con otras estructuras o institutos de investigación como el Centro Nacional de Investigación Científica (CNRS), las universidades, el Centro de Cooperación Internacional para la Investigación Agrícola para el Desarrollo (CIRAD), el Instituto Nacional de Investigación de Ciencia y Tecnología para el Medio Ambiente y Agricultura (IRSTEA) o el Centro Técnico Interprofesional de frutas y hortalizas (CTIFL). Otro objetivo de este protocolo es realizar una nueva investigación que incluirá la fisiología de las trufas, la relación con los factores climáticos, la nutrición, la sexualidad, la ecología, los sabores, la calidad, selección de árboles y riesgos de empobrecimiento genético. Por otro lado, se pretende una amplia difusión de los resultados de las investigaciones y los experimentos llevados a cabo. Siendo proporcionada por la FFT con los cultivadores de trufa, en particular en la publicación trimestral *La truffe* y en la página *web* <http://fft-truffles.fr>

Mediante este proyecto se busca la experimentación con el fin de satisfacer las demandas específicas de los truficultores. Las preocupaciones que impulsan esta experimentación son la gestión del agua, la adaptación al cambio climático, la optimización y desarrollo de plantaciones, entre otras. También se busca el apoyo técnico a los productores de la trufa como los cuerpos técnicos de conexión de trufa (cámaras agrarias, centros de propiedad de los bosques, las escuelas de agricultura, etc.).

Este protocolo supone una clara amenaza para la empresa a estudio ya que favorece la trufa negra francesa en perjuicio de la española, por lo que se recomienda que la dirección empresarial se encuentre informada de los avances de esta iniciativa en todo momento.

3.2.6.2. Entorno específico

Una vez elaborado el análisis externo de la empresa en Francia mediante un análisis PEST, es momento de conocer cómo sería el entorno específico mediante las cinco fuerzas de Porter.

En primer lugar, *los proveedores* de la empresa en el mercado francés no variarán con respecto al análisis externo presentado en el apartado 3.3. La empresa a estudio cultivará su producto, y en caso de necesitarlo buscará proveedores en el mercado español al suponer menor precio y mayor proximidad.

Otra fuerza competitiva a analizar es *el cliente* al que se dirige el producto en el país destino. Según la Federación Francesa de Truficultores, los principales clientes de los mercados de trufa en Francia son: operarios de la conservación¹⁶, intermediarios, restauradores y particulares.

Francia siempre se ha caracterizado por un alto consumo de trufa negra, en gran medida, debido a la elevada producción existente dentro de sus fronteras; sin embargo, la oferta no consigue abastecer a la demanda. La extendida tradición en el consumo de trufa negra hace que el consumidor medio francés reconozca las características propias de este hongo, lo cual disminuye la amenaza de productos sustitutivos como la trufa china. Por otro lado, el elevado salario mínimo interprofesional francés, en comparación con el español, deja a relucir que el consumidor medio francés no solo sabe valorar este producto, sino que también puede permitirse pagarlo a mayor precio que el cliente español. Todo ello hace del consumidor de trufa francés el perfecto perfil de consumidor al que dirigirse.

En caso de dirigir el producto a intermediarios se ha de tener en cuenta que, según advierte Carlos Fresnada en la entrevista realizada por Gómez (2015), en muchos casos los mayoristas y minoristas franceses compran trufa española y la venden como trufa negra de Perigord (zona de Francia muy apreciada en la gastronomía). Este hecho puede facilitar la introducción del producto en el mercado a cambio de ceder la reputación merecida de la zona de Soria a Perigord, lo cual también crea límites cuando se desee vender la trufa negra como lo que es, trufa negra de Soria.

Los *competidores actuales*, durante su análisis, deben diferenciarse entre nacionales y extranjeros. Como extranjeros se resaltan los truficultores españoles que

¹⁶ Se trata de intermediarios que manipulan el producto mediante la conserva o ultracongelado.

exporten trufa a Francia, los cuales no son pocos y se caracterizan por ser los competidores directos de la empresa a estudio al realizar la misma actividad que ésta, exportación de trufa; con el mismo destino, Francia y, con un producto que posee el mismo origen, España. Según datos de la Cámara Oficial de Comercio Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España (2015), entre enero y octubre de 2015, España exportó a Francia 17.740 kilogramos de trufa valoradas en 3.223.630 euros mediante un total de 133 operaciones. Se ha de aclarar que la totalidad de estos datos no se basan en trufa negra; no obstante, establece una base con la que trabajar si se tiene en cuenta la dificultad para encontrar datos de este mercado. Al indagar un poco más, se puede conocer la procedencia específica de estas exportaciones durante ese periodo de tiempo como se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4: Distribución de las exportaciones españolas de trufa a Francia por provincias (enero-octubre 2015)

Provincia	Peso (Miles Kgs.)	Valor (Miles de €)	Número de operaciones	Relación Valor-Peso (€/Kg)
Tarragona	6,59	1.000,36	10	151,80
Valencia	3,25	467,46	15	143,83
Teruel	2,92	1031,21	5	353,15
Barcelona	2,68	149,89	36	55,93
Lleida	1,86	545,45	61	293,25
Huesca	0,31	29,01	4	93,58
Girona	0,14	0,08	1	0,57
Álava	0,00	0,18	1	0,00
TOTAL	17,74	3.223,63	133	181,72

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cámara Oficial de Comercio Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España

Con el fin de establecer qué provincias suponen mayor competencia para la empresa, se recurrirá a la relación valor-peso. Para la obtención de esta relación, se dividirá el valor de las exportaciones entre la cantidad, medida en kilogramos, de trufa exportada por cada provincia, así se obtendrá el valor medio de cada kilogramo de trufa exportada. Cuanto mayor sea esta relación, más probabilidad de que esa provincia exporte trufa negra en vez de otra variedad de trufa ya que, la trufa negra de invierno es la trufa negra española de mayor valor. En función de esta relación, Teruel se erige

como principal origen de competidores, provincia con gran tradición e importancia respecto a este hongo, seguida de Lleida y, no tan cerca, de Tarragona y Valencia.

Además de España y posiblemente Italia, pocos son los países que cultivan una trufa negra de calidad suficiente como para implicar una amenaza para la trufa negra de Soria, a excepción de Francia. Los competidores nacionales, es decir, la competencia autóctona del país objetivo, en este caso Francia, sí que suponen una gran amenaza para la empresa a estudio. Esta competencia posee un elevado poder en el mercado al gozar de la confianza del consumidor final, además de disponer de otras fortalezas en el mercado como el dominio del idioma. Por otro lado, las trufas francesa y la española poseen casi idéntica calidad, tanto es así, que en algunos casos la trufa francesa puede llegar a tratarse de propia trufa española bajo la marca francesa. Pese a ser una competencia tan poderosa, cada vez existe menor oferta de trufa francesa, lo que supone la aparición de huecos en el mercado donde la trufa española encaja a la perfección.

La última fuerza de Porter a analizar son los *competidores potenciales*. Francia es un país que posee un gran mercado de trufa negra con un elevado número de ofertantes y demandantes. Esto provoca un interés considerable para cualquier empresario o simple truficultor que desee dar salida a este producto.

Entre los competidores potenciales, destacan aquellas empresas o particulares de origen español que exportan este producto a Francia, por lo que siempre será recomendable conocer las variaciones existentes de esta categoría a lo largo de los años. Con este objetivo se presenta a continuación la tabla 3.5.

Tabla 3.5: Exportaciones españolas del producto “trufas” a Francia

Año	Valor (miles de €)	Peso (miles de kg)	Relación Valor-Peso (€/kg)
2010	3717,66	17,64	210,75
2011	4.275,94	44,17	96,8
2012	3.870,56	16,07	240,86
2013	4.132,25	41,82	98,81
2014	4.879,74	21,05	231,82
2015	5.368,14	23,15	231,89

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España

Como en datos de la Cámara Oficial de Comercio Oficial, Industria, Servicios y Navegación de España previamente presentados, estos hacen referencia al conjunto de variedades de trufa. Por lo tanto, se analizará la relación valor-peso para conseguir mayor información relativa a la trufa negra.

Entre los años 2010 y 2015, la relación valor-cantidad revela la inexistencia de una tendencia clara. Simplemente sube y baja hasta llegar el año 2015, año en el que aparece un dato atípico, al que le correspondería un valor en torno a 100 siguiendo la secuencia de la tabla.

El hecho de que los datos de la trufa negra se encuentren camuflados entre la totalidad de variedades de trufa destruye la posibilidad de realizar un análisis fiable. De este modo, no es posible conocer si existe una amenaza en aumento respecto de la trufa negra exportada por España. El que no exista una tendencia creciente de exportaciones españolas a Francia puede ser ocasionado por: la disminución paulatina de producción española debido a cambios climáticos; a que los pequeños trufficultores prefieren vender el producto en pequeños mercados españoles, alejándose de las complicaciones que suponen la exportación; o incluso, a que los compradores franceses en vez de realizar los pedidos, viajan a España para comprar el producto en los pequeños mercados a menor precio.

Internacionalmente, además de la competencia española, también se determina como amenaza los países como Brasil que disponen de plantaciones cada vez más avanzadas de trufa negra con la intención de exportar a mercados de interés como es Francia. Sería exactamente la misma amenaza que sufre el mercado de trufa español.

Respecto a la competencia potencial en el país objetivo, el Protocolo 2014-2020 para el desarrollo de la producción de trufas en Francia es un indicio de amenaza potencial. El que su objetivo sea, entre otros, el incremento de producción y la promoción de trufa negra francesa perjudicará en mayor o menor medida la introducción de trufa española en Francia. Por lo tanto, se recomienda seguir los avances de esta iniciativa.

Por último, *los productos sustitutivos* de la trufa negra en el mercado francés son los mismos que los presentados con anterioridad en el apartado 3.3 titulado análisis externo. Se resalta la *Tuber indicum* como el producto sustitutivo de mayor amenaza para el mercado.

3.2.7. Plan de *marketing*

El siguiente apartado tiene como objetivo establecer la estrategia de *marketing* a seguir por la empresa para introducir exitosamente el producto en el mercado objetivo. Para ello, se analizará, mediante un análisis DAFO, la información recogida a lo largo del trabajo con el fin de establecer dicha estrategia al determinar las distintas variables del *marketing mix* para el producto que se desea exportar.

3.2.7.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO plasmará los resultados obtenidos del estudio del país objetivo mediante las oportunidades y amenazas que presenta y, los resultados del análisis interno mediante las fortalezas y debilidades de la empresa.

Dentro del conjunto de oportunidades que el mercado de la trufa negra presenta en Francia para la empresa a estudio resaltan diez que se explican a continuación.

En primer lugar, la reducida oferta y alta demanda existentes a nivel mundial permite encontrar numerosos clientes dispuestos a pagar altas cantidades por el producto. Se trata de un mercado con numerosas oportunidades de negocio.

Por otro lado, en Francia existe una gran tradición y consumo de este hongo. Si se acompaña esa demanda del alto poder adquisitivo que posee el ciudadano medio francés en comparación con el ciudadano español, como la diferencia que el salario mínimo interprofesional¹⁷ muestra, se obtiene un suculento mercado. Sin añadir la cercanía geográfica que tiene respecto a España.

Además, la diferencia de precios entre Francia y España implica un mayor margen de beneficios en el país extranjero. Según Reyna *et al.* (2007), los precios en Francia son, generalmente, un 40% más altos que en España, lo cual permitirá a la empresa establecer un precio competitivo en el mercado.

A continuación, el incremento que año a año experimenta el sector dedicado a productos y servicios de lujo resalta el auge de este tipo de productos; ejemplo de ello es el incremento de las ventas realizadas esperado por las empresas españolas dedicadas a este sector, un 6% (5400 millones de euros) en el año 2015 (Rodríguez, 2015).

Como siguiente oportunidad de mercado, se ha de destacar el valor que este fetiche culinario posee en el sector restauración, siendo en muchos casos imprescindible en la cocina. Dicho sector es fomentado por el turismo; en el caso de Francia, el turismo supuso un 78,9% del PIB francés en 2014. Dato más que alentador, sin comentar el turismo micológico¹⁸, en el momento de estimar la demanda de este hongo en el país.

La empresa a estudio también puede aprovechar las oportunidades que el actual apoyo al comercio exterior en España, tanto a nivel nacional, como europeo, ofrece; muestra de ello son las múltiples ayudas, tanto económicas, como de asesoramiento, del Instituto de Comercio Exterior (ICEX).

¹⁷ Mientras España posee un SMI de 655,2 €, Francia ostenta un SMI de 1457,52 € en 2016.

¹⁸ El turismo micológico hace referencia a la actividad turística y de ocio basada en la búsqueda de hongos y setas con la finalidad de su consumo.

Por último, la atomización del mercado, es decir, el alto número de truficultores con pequeñas plantaciones en España, supone una reducida competencia española en el momento de exportar trufa a Francia. Estas pequeñas empresas no necesitan exportar, ya que tienen asegurada la venta, por lo que no suelen plantearse el dirigirse a mercados exteriores.

Las amenazas para la empresa a estudio comienzan con el cambio climático y por tanto, la reducción paulatina de la producción de trufa, tanto silvestre, como cultivada en Soria. La climatología es uno de los pilares fundamentales sobre el que se establece el precio del producto ya que el precio se marca por ley de la oferta y la demanda. Este hecho sitúa a la empresa en un escenario de incertidumbre continua.

Por otro lado, el oscurantismo del mercado, presente en las prácticas de venta de este producto al no declarar los impuestos correspondientes, provoca una importante falta de información del mercado y la presencia de competencia desleal.

El inmenso mercado francés de trufa negra supone un aumento de competidores dispuestos a cubrir la alta demanda existente. No obstante, la amenaza que preocupa a todos los truficultores europeos es la introducción de productos sustitutivos como la trufa china, que puede provocar la pérdida de consumidores y ventas.

Como siguiente aspecto a resaltar, la situación económica de Francia se encuentra en proceso de lento crecimiento tras el duro golpe que supuso la crisis económica, este hecho supone una amenaza para la venta de un producto de lujo, como es la trufa negra, al no ocupar un lugar primordial en la compra diaria del ciudadano.

En último lugar, Francia produce trufa negra para satisfacer su propia demanda interna, lo cual se pretende intensificar mediante el Protocolo 2014-2020; este hecho supone la amenaza de un incremento de competidores autóctonos.

De los resultados obtenidos mediante el análisis interno, se destacan como fortalezas de la empresa los siguientes aspectos. En primer lugar, se ha de destacar el *how-know*, una de las características básicas de esta empresa es que se dedica al negocio de la truficultura, por lo que los conocimientos que posea del producto y mercado son una fortaleza a utilizar en el proceso de exportación.

En segundo lugar, es posible realizar la ultracongelación de trufa negra. Este tratamiento del hongo supone una pérdida de sus cualidades y por consiguiente, una reducción de su precio; no obstante, este tratamiento del producto supone vender trufa negra durante todo el año frente a su estacionalidad¹⁹. Una vez dicho esto, es perfectamente factible realizar, sin sacrificar grandes recursos, la venta de trufa negra

¹⁹ Se recuerda que la trufa negra fresca dispone de un periodo de vida de 10 días aproximadamente y, se recolecta entre los meses de diciembre y marzo.

ultracongelada a lo largo de todo el año; por ejemplo, mediante la subcontrata de empresas de refrigeración.

Como siguiente fortaleza, gracias a la condición de microempresa, se dispondrá de acceso a numerosas ayudas procedentes de organismos como el ICEX para emprender la actividad de exportación.

Por último, las trufas que esta empresa comercializa pueden ser distribuidas bajo la denominación de origen de Soria, lo que supone un valor añadido del producto como la marca turística “Trufa de Soria” resalta.

Frente a las fortalezas de la empresa, resaltan tres debilidades. En primer lugar, el bajo nivel de recursos no permite a la empresa llevar a cabo grandes acciones de promoción o venta. En segundo lugar, el personal de la empresa no dispone de la formación necesaria para la actividad de exportar a Francia. Y, por otro lado, la venta exclusiva en fresco puede implicar dificultad en el momento de obtener y mantener clientes al no poder proveer el producto durante todo el año.

Tabla 3.6: Análisis DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Elevada demanda frente a la oferta • Gran tradición del consumo de trufa negra en Francia. • Cercanía geográfica. • Alto poder adquisitivo en Francia. • Precio competitivo del producto • Aumento de la demanda de productos gourmet. • Sector restauración. • Importante sector turístico. • Apoyo financiero para el proyecto. • Sector atomizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático. • Precio muy variable en función de la climatología. • Falta de regulación del mercado. • Competencia desleal. • Comercialización de productos sustitutivos inferiores. • Posible aparición de nuevos competidores. • Situación económica en Francia. • Puesta en marcha del Protocolo 2014-2020 en Francia.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • How-Know • Posibilidad de conserva y ultracongelado del producto. • Acceso a ayudas institucionales. • Denominación de origen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de recursos. • Recursos humanos sin preparación en exportación. • Venta exclusiva en fresco.

Fuente: Elaboración propia

3.2.7.2. Variables del *marketing mix*

La información recopilada mediante el análisis DAFO conforma la base de todas las decisiones a tomar ante la elaboración de una estrategia de *marketing*. Dicha estrategia se basará en determinar las distintas variables del *marketing mix*: producto, precio, distribución y promoción.

El producto que comercializará la empresa es trufa negra fresca, que se trata de un hongo perecedero y estacional. La vida del producto es corta. Este carácter queda más marcado si su comercialización se realiza en fresco, pues su duración será como máximo de diez días, pudiendo alargarse a treinta siempre que se envase al vacío.

Según exponen Kotler, P. y Keller, K. (2006), todo producto presenta tres dimensiones: producto genérico, producto físico y producto psicológico. La primera dimensión, el producto genérico, hace referencia a la función básica que cumple el producto para el consumidor; en este caso, la trufa es un alimento que sirve para satisfacer la necesidad de alimento. En segundo lugar, el producto físico se refiere a la naturaleza del objeto en sí; en el caso a estudio, la trufa es un hongo comestible que se desarrolla bajo tierra, asociado a las raíces de otras especies vegetales. Y, en último lugar, el producto psicológico se refiere al valor añadido que el consumidor recibe; cuando una persona compra trufa o consume en un restaurante un plato elaborado con ella, no adquiere un alimento cualquiera, sino que obtiene un producto diferenciado que marca cierto estatus. La dimensión psicológica del producto toma gran importancia si se trata de la venta de trufa negra. Este hongo es considerado como la trufa española de mayor valor económico y culinario, lo que hace que se considere un producto exclusivo en muchos casos; no solo se vende un alimento, se vende exclusividad, lo que supone un precio mayor.

En función de qué tipo de cliente sea el destinatario del producto, éste deberá de ser presentado de una manera u otra. Existen dos tipos de clientes a los que se dirigirá la empresa en el momento de exportar el producto: mayoristas y mediante la página *web*, consumidores finales.

Cuando el producto sea dirigido a mayoristas o al consumo intermedio, como restauradores o fabricantes de productos trufados que tienen como objetivo la transformación del hongo. En este caso, el envoltorio de la trufa tendrá como función principal mantener sus cualidades, como el olor y el sabor, lo máximo posible para asegurar la calidad del producto. Sin embargo, si el producto tiene como destinatarios el consumidor final mediante tiendas gourmet, mercados municipales o grandes superficies, el envase jugará un importante papel al convertirse en un elemento sugestivo de la compra. Cuando el cliente final adquiera el producto, en el envoltorio ha de estar implícita la exclusividad del producto; un envoltorio original a la vez que elegante es necesario para dotar al producto de distinción y exclusividad. Al considerarse este producto el “diamante negro de la gastronomía” sería una buena forma

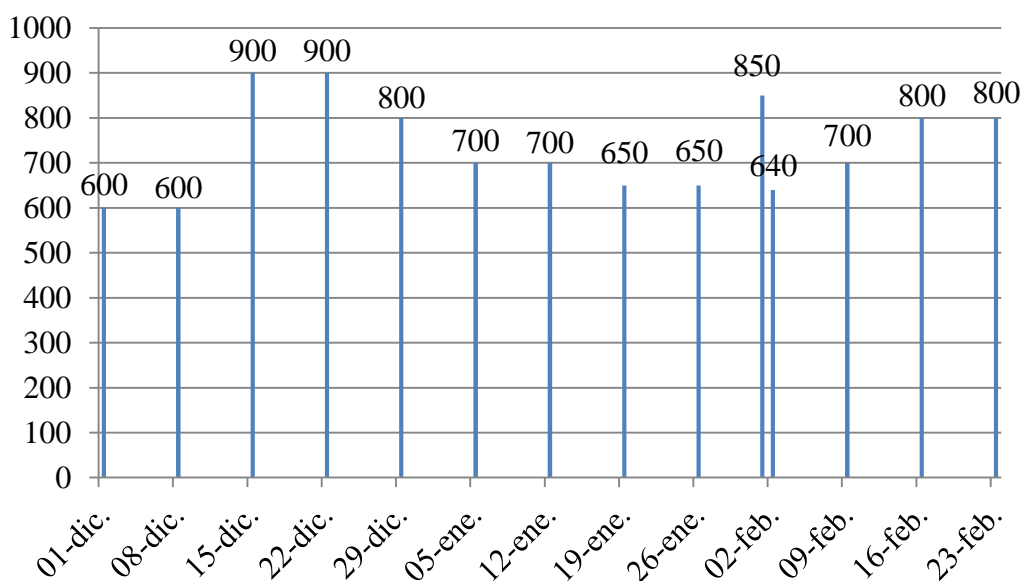
de venta el envolver la trufa fresca como si de una joya se tratase, siempre al vacío para mantener sus propiedades y, transparente, con el objetivo de que se puedan apreciar las características del producto. Este envase aportaría un mensaje de confianza al consumidor al poder ver el producto a través del envoltorio (Charles *et al.*, 2015).

El etiquetado, al igual que el envoltorio, es un medio para conseguir la diferenciación del producto. Dicha diferenciación puede obtenerse si el producto es arropado por la denominación de origen. Esta marca denotará un valor añadido al producto que lo sitúa por encima de la competencia

Para establecer la segunda variable del *marketing mix*, el precio, se ha de saber que el mercado de la trufa negra es muy peculiar. Debido al vacío legal que existe en su regulación y a la extendida práctica de comercializar este producto sin declarar impuestos, la variable precio se determina, en los distintos mercados locales, por la ley de la oferta y la demanda exclusivamente. La oferta depende de la producción existente, es decir, de la climatología y la demanda dependerá de los consumidores. Este precio varía de un mercado local a otro y es orientativo; se puede negociar con el cliente.

Esta determinación del precio provoca grandes variaciones en función de la oferta y la demanda, tanto es así, que según afirma Reyna *et al.* (2007: 61), “existe una clara diferencia entre la temporada de otoño y la de invierno, el precio en invierno es del orden de cincuenta por ciento más caro que la trufa de otoño”. Como muestra de las variaciones que el precio de este manjar culinario puede experimentar, la figura 3.11 presenta los precios establecidos para la venta mayorista en el mercado de Lalbenque a lo largo de tres meses de la campaña 2015-2016.

Figura 3.11: Precio de la trufa negra en la campaña 2015-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos procedentes de la Unión de Truficultores de la zona de Lalbenque

Esta fluctuación de precios, nada despreciable, unida a la determinación del precio por el mercado puede suponer un contratiempo. Sin embargo, ante estas desventajas, se recuerda que en España la empresa a estudio se enfrenta a la misma incertidumbre pero con menores precios.

La distribución del producto es la tercera variable a estudio. Cuando una empresa de pequeño tamaño decide introducirse en un mercado tan grande como es el caso, se recomienda dirigir los esfuerzos hacia intermediarios mayoristas en el país destino, con el objetivo de que éstos lleven a cabo la función de distribución y por tanto, penetración. Esta estrategia permitirá vender el producto rápidamente y sin complicaciones para la empresa. Por otro lado, se está incluyendo un eslabón más a la cadena de distribución, lo que implica un menor precio a cobrar por el producto y una notable pérdida de control sobre el mismo.

Un modo rápido, barato y sencillo de encontrar mayoristas interesados en el producto son las plataformas *web* como alibaba.com o europages.com, donde es facilitada la información de contacto de intermediarios que comercializan todo tipo de productos. Sin embargo, es imperativo asegurar la fiabilidad de los intermediarios, por lo tanto, se recomienda recurrir a su vez a la Cámara de Comercio correspondiente u otros organismos como la embajada, se recuerda que disponen de un agregado comercial, que faciliten y aseguren la decisión. Una vez seleccionados los intermediarios de interés, se debe contactar con ellos ofreciendo el producto. El modo de contacto y las estrategias de venta llevadas a la práctica serán resultado de la última variable del *marketing mix* a estudiar, la promoción.

El implementar una estrategia basada en el contacto con mayoristas no excluye la posibilidad de desarrollar a su vez otra estrategia de distribución, de hecho es muy recomendable abrir poco a poco nuevos caminos. En este caso concreto, mientras se focalizan los esfuerzos y recursos en la estrategia de distribución basada en mayoristas, se deberá dirigir el producto al cliente final a través de Internet, un medio barato mediante el cual es posible contactar con particulares que deseen obtener este manjar culinario. La creación de una página *web* propia abre la posibilidad de recibir pedidos de particulares, ampliando así la producción vendida. Si todo se desarrolla exitosamente, en líneas futuras se estudiaría dirigir el producto a minoristas como tiendas gourmet.

La última variable a estudio es la promoción del producto. Este análisis busca medios o formas de dar a conocer el producto a potenciales clientes. Existen diferentes formas de abordar la estrategia de esta variable; las formas de promoción del producto dependerán del público objetivo o *target* al que se dirija.

En el caso de buscar el contacto y atención de mayoristas intermediarios, en primer lugar, se puede recurrir a *emails* masivos o al contacto telefónico. A lo largo de esta toma de contacto se debe captar el interés del cliente ofreciendo muestras del

producto, descuentos, garantías de calidad mediante la denominación de origen, entre otras. La prioridad es obtener un pedido por muy pequeño que sea para poder establecer las bases de una confianza comercial.

Para despertar el consumo del cliente final se recomienda, como medio de promoción realmente básico para la empresa, la creación de una página *web* que muestre las cualidades del producto, presente recetas para fomentar su uso, muestre las diferencias existentes entre el producto ofrecido y productos sustitutivos de menor calidad, etc. Un ejemplo de página *web* a seguir es la perteneciente a la empresa Trufas Rius. En ella se realiza la venta de diferentes tipos de trufa, se ofrece la recomendaciones de conserva de la misma, recetas para su consumo, mostrando con todo ello la dedicación de la empresa. Y, por supuesto, con posibilidad de traducirse al francés.

3.2.8. Plan financiero

La previsión de ingresos y costes es la traducción en números del plan de exportación. En el caso que se plantea, la empresa desea dirigir parte de la producción a otro mercado, por lo que se buscará calcular el incremento de ingresos y costes que provocará dicha actividad en el resultado final de la empresa.

Para realizar la estimación del incremento de ingresos, se ha de calcular la diferencia de precios anual entre los mercados español y francés en los próximos cinco años, y el resultado se multiplicará por la cantidad de producto destinada a la exportación. De este modo, se conocerán las previsiones del incremento de ingresos al realizar la venta en Francia.

El primer paso para la obtención de los precios de venta de trufa negra en Francia de los próximos cinco años ha sido recopilar datos de precios y cantidades intercambiadas de los últimos quince años. Gracias a la base de datos del Ministerio de Agricultura francés se han obtenido los precios establecidos y cantidades intercambiadas en los mercados de Carpentras²⁰ y Lalbenque²¹, mercados que gozan de gran prestigio en Francia.

Habiendo contrastado que la perturbación sigue una distribución normal, se ha estimado la recta de regresión lineal que relaciona el precio del kilogramo de trufa con la cantidad intercambiada en Francia, dando como resultado la recta de regresión lineal simple que a continuación se presenta:

$$P_t = 602,46741 - 0,0663383 * C_t$$

²⁰ Carpentras es una ciudad y comuna de Francia, situada en el departamento de Vaucluse, en la región de Provenza-Alpes-Costa Azul.

²¹ Población francesa situada en la región de Mediodía-Pirineos.

donde P_t es el precio anual de la trufa negra y C_t es la cantidad de trufa intercambiada.

La bondad de ajuste (R^2) indica la fiabilidad del modelo para predecir valores, cuanto más cercano a 1 sea, más fiable será el modelo. En este caso el valor es de 0,584762. No es un valor demasiado alto, pero se ha de tener en cuenta que las estimaciones con datos reales no suelen alcanzar los valores ideales indicados en los manuales. Por otro lado, se puede afirmar que no existe multicolinealidad, debido a que solo hay un regresor. Y, en último lugar, el coeficiente de correlación entre las variables es de -0,7646, lo que implica que existe una correlación negativa y alta, pues el coeficiente varía entre 0 y 1 en valor absoluto.

Con el fin de predecir el valor de la variable precio en los próximos cinco años, se necesita realizar la previsión de la variable C_t en ese periodo. El estudio de la variable mostró que se distribuye como una normal de media 1.901,180 y desviación típica 1.097,561. Tipificada la variable, se realiza una generación de números aleatorios que da como resultados los mostrados en la tabla 3.7.

Tabla 3.7: Números aleatorios de una distribución normal (0,1)

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Número aleatorio (z_{t+i})	0,7592439	-0,29551302	0,74725676	-1,8935043	-0,47748699

Fuente: Elaboración propia

Con los números aleatorios generados, se predice la variable C_t para los periodos correspondientes aplicando la siguiente fórmula:

$$\tilde{C}_{t+i} = z_{t+i} * 1.097,561 + 1.901,180$$

Y, sustituyendo estas cantidades en la recta de regresión, se obtiene la previsión de precios en Francia para los próximos cinco años que se recoge en la tabla 3.8.

Tabla 3.8: Predicción precios de trufa negra en Francia

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Precio (€/kg)	421,065561	497,862761	421,938349	614,213036	511,112347

Fuente: Elaboración propia

Tras la obtención de precios en Francia, surge la necesidad de conocer la previsión de precios de la trufa negra en España, con el fin de calcular la diferencia de precios entre países y, por consiguiente, la diferencia entre los ingresos que se

percibirán en Francia y los ingresos que se dejarán de percibir en España. Para ello, se recurre a un estudio econométrico, realizado por Frechoso (2014), basado en el modelo clásico de regresión lineal y el método de mínimos cuadrados ordinario.

Las variables consideradas fueron la producción nacional de trufa, el precio de los hongos, la producción nacional de los hongos, las importaciones de hongos y trufas, y las exportaciones de hongos y trufas. Estas últimas como variables instrumentales al carecer de datos específicos sobre las importaciones y exportaciones de hongos y trufas²². Por otro lado, a causa de un problema de multicolinealidad, fue necesario suprimir las variables precio de los hongos, primero, y producción nacional de trufa, después.

Los datos utilizados para las estimaciones fueron obtenidos del *Anuario de Estadística Forestal 2011*, publicado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, y del portal electrónico FAOSTAT, gestionado por la Dirección de Estadística de la FAO. Debido a la inexistencia de más datos relativos al precio de la trufa, el periodo de estimación ha abarcado del año 1999 a año 2011, con la omisión de 2004.

De forma que la ecuación estimada que resultó econométricamente correcta fue:

$$P_t = 171,8398 + 0,0299M_t + 0,0855X_t - 0,0048PH_t$$

donde P_t denota el precio de la trufa, M_t representa las importaciones de hongos y trufas, X_t recoge las exportaciones de hongos y trufas, PH_t es la producción nacional de hongos y t indica el año considerado.

Una vez aplicada la ecuación econométrica explicada con anterioridad, se obtiene la predicción de los precios de la trufa en los siguientes años que recoge la tabla 3.9.

Tabla 3.9: Predicción del precio de la trufa en España

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Precio (€/kg)	432,12	407,35	328,50	398,66	405,43	432,01	486,53	470,69	459,17	409,00

Fuente: Frechoso Remiro, J.C. (2014)

²² La estimación de regresión lineal simple entre el precio de la trufa y la producción nacional de trufa, resultó significativa, pero escasamente explicativa, por lo que se agregaron otras variables que podían estar relacionadas con el precio de la trufa para incrementar el poder explicativo del modelo.

Obtenidas las previsiones de precios de trufa negra fresca en el mercado español y francés, es posible calcular la diferencia de precios entre mercados y, por lo tanto, si los precios en Francia serán mayores o inferiores que en España y en qué cuantía. Al fin y al cabo, si los precios en Francia son aproximadamente un 40% superiores que en España, como afirma Reyna *et al.* (2007), y el mercado de la trufa negra no es una excepción, el margen de beneficio presentará rentable la introducción en el mercado.

Tabla 3.10: Diferencia estimada de precios

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Precio Francia (€)	421,07	497,86	421,99	614,21	511,11
Precio España (€)	405,43	432,01	486,53	470,69	459,17
Diferencia de precios (€)	15,64	65,85	-64,54	143,52	51,94

Fuente: Elaboración propia

Según se observa, la diferencia de precios previstos no sigue una tendencia clara debido a que el precio de la trufa es establecido en función de la demanda y oferta del momento. No obstante, mediante las previsiones realizadas se plantean posibles escenarios anuales a los que hacer frente ante la implementación de la actividad exportadora. En algunas ocasiones la diferencia será realmente beneficiosa (143,52€/kg. en 2019) frente a otras en las que será más rentable mantenerse en el mercado nacional (-64,54 €/kg. en 2018).

Una vez conocida la diferencia de precios existente en los próximos años, se proseguirá a calcular el incremento de ingresos.

Se ha establecido que la cuota de mercado en Francia a obtener por la empresa a estudio equivaldrá a un 1% de las exportaciones españolas de trufa negra realizadas a Francia. En el año 2014 la cantidad de producción exportada ascendió a 21.050 kilogramos, según la base de datos de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios. Por lo que, la producción que la empresa destinará a la exportación en el años 2017 será de 210,5 kg. de trufa negra.

Es conveniente ser muy conservador en las previsiones de ingresos de los primeros ejercicios, puesto que las ventas en los comienzos de una actividad son menores a consecuencia del desconocimiento del mercado, la inexistencia de contactos, o las barreras de entrada que la empresa ha de enfrentar. Por esta razón, en la previsión de ingresos a realizar no se incluye la posible venta de trufa en el mercado minorista. Se supone que la totalidad de la producción es vendida a intermediarios mayoristas, los cuales pagan por el producto un precio menor que la venta al detalle. En la venta al

minorista se suele pagar, aproximadamente, entre ochocientos y mil euros por kilogramo de trufa negra, en ocasiones más. En caso de que parte de la producción consiga ser vendida a minoristas, los ingresos serán mayores de los previstos.

Considerando, por otro lado, que las ventas al extranjero aumentarán paulatinamente, se establece una tendencia creciente de un 5% anual.

Tabla 3.11: Incremento de ingresos

	2017	2018	2019	2020
Producción exportada (Kgs)	210,50	221,03	232,076	243,680
Diferencia de precios (€)	65,85	-64,54	143,52	51,94
INCREMENTO DE INGRESOS (€)	13.861,43	-14.264,95	33.307,58	12.656,74

Fuente: Elaboración propia

En todos los años, a excepción de 2018, se obtienen beneficios al vender la producción en Francia. Por tanto, a la empresa le interesaría no exportar en 2018 y dedicar toda su producción al mercado nacional. Sin embargo, se justifica la continuación de venta en Francia, siempre que exista un compromiso con el cliente extranjero; al fin y al cabo, la recuperación e incluso incremento de los beneficios será patente al año siguiente.

Tras presentar el incremento de ingresos, será necesario conocer el incremento de costes que soportará la empresa al desarrollar la actividad de exportación. En el caso presentado, la exportación de la mercancía no supone inversión alguna en el ámbito productivo; la producción es la misma y es tratada del mismo modo, el único cambio es el destino del envío. En el ámbito de recursos humanos, esta nueva actividad implicará un aumento ínfimo de los trámites administrativos. Se sustituirán las transacciones nacionales por las internacionales, el tiempo que el jefe de oficina invertía en la venta nacional será dedicado a la venta internacional. No obstante, para dotar de cautela a las previsiones presentadas se considerará un incremento de costes salariales de un 1% del salario bruto anual del jefe de oficina en concepto de horas extras dedicadas a los trámites de exportación. El salario bruto anual del jefe de oficina, según convenio,

incluyendo pagas extras y la cuota a la Seguridad Social²³, es de aproximadamente 21.142,185, por lo que existirá un incremento anual de costes salariales de 211,42185 €.

Comentado ya en apartados anteriores, se optará por la formación del jefe de oficina en aquellas nuevas competencias necesarias para el puesto, como por ejemplo el idioma o conocimientos de los trámites administrativos propios de la exportación. Como presupuesto para la formación se dotará de dos salarios brutos mensuales del trabajador incluyendo las pagas prorrateadas y la cuota a la Seguridad Social, implicando un coste añadido de 3.523,8€.

Por otro lado, se ha de calcular el coste del transporte. Para ello, se ha de conocer la relación peso-volumen. En el caso de transporte terrestre se considera la relación de $1\text{ m}^3 = 333\text{ kg.}$, es decir, 3003 cm^3 equivalen a 1 kg. De este modo, las medidas volumétricas de un kilogramo de trufa, necesarias para poder calcular el coste del paquete, se han considerado 10 cm de alto por 10 cm de ancho por 30,03 cm de largo. Establecidos dichos parámetros, según presupuestos y el comparador *online* Sendiroo, los menores costes por envío de un kilogramo de trufa a Francia, tomando como referencia París, es de 12,54 €/kg. mediante la empresa Correos Express International Standar. Dicho precio, en muchas ocasiones, será repercutido al cliente; no obstante, por cautela, aquí se considerará un gasto de la empresa.

Al establecer la contratación de esta empresa de mensajería para el transporte de la mercancía, se puede obtener el coste del transporte de la totalidad de mercadería enviada. No obstante, al coste total en transporte se le ha de restar el coste que anteriormente implicaba el transporte de la mercancía en el mercado nacional. Se considera que del 100% del recorrido que hace la trufa entre Soria y París (1078 km.), el 30%, es decir, 300 kilómetros es lo mínimo que recorrería la trufa comercializándose en España. Teniendo en cuenta que Barcelona se encuentra a 467 km. y Madrid a 227 km. Por lo que del coste total de transporte calculado, solo figurará en el incremento de los costes, el 70 % correspondiente al proyecto por Francia.

Por otro lado, la estrategia de *marketing* desarrollada para este caso a estudio establece la creación de una página *web* oficial, mediante la cual se recibirán pedidos de particulares. Según presupuestos consultados, el coste de su creación será de 250 € aproximadamente, pudiendo ser ésta actualizada por el empresario siempre que sea deseado sin coste adicional por mantenimiento. Sin embargo, se deberá pagar anualmente un coste por el alojamiento (60 €) y el dominio (10 €) de 70 € aproximadamente.

En la tabla 3.12 se presenta los costes a soportar la empresa frente al negocio de la exportación en el periodo 2017-2020.

²³ Se considera un 30% como aproximación de la cuota de la Seguridad Social.

Tabla 3.12: Incremento de costes anuales

	2017	2018	2019	2020
Costes administrativos (€)	3.523,8	211,422	211,422	211,422
Costes de transporte (€)	1847,769	1940,15745	2037,16532	2139,02359
Página web (€)	320	70	70	70
Total (€)	5.691,57	2.221,58	2.318,59	2.420,45

Fuente: Elaboración propia

Tras conocer las previsiones de los incrementos de ingresos y costes, es momento de calcular el incremento del beneficio que esta actividad supondrá para la empresa.

Tabla 3.13: Previsiones de beneficios

	2017	2018	2019	2020
+ Δ Ingresos (€)	13.861,43	-14.264,95	33.307,58	12.656,74
- Δ Costes (€)	5.691,57	2.221,58	2.318,59	2.420,45
=Δ Beneficio (€)	8.169,86	-16,486,53	30.988,99	10.236,29

Fuente: Elaboración propia

Según el estudio presentado, en el que se ha sido muy cauteloso en la previsión de beneficios, es posible llegar a obtener un incremento de beneficio de hasta 30.000 euros anuales, cantidad nada despreciable.

Por otro lado, ante la posibilidad de obtener una reducción de beneficios de 16.486,53 € en el año 2019 frente a la venta de trufa en España, se ha de aclarar que la empresa ha de estar preparada en todo momento para negociar con los clientes franceses y presentar el escenario en el que se encuentra. De este modo, es posible obtener un

mayor precio que el establecido por el mercado francés o que sea preferible reservar la producción para su venta en España en vez de en Francia.

3.2.9. Trámites y negociación

Antes de comenzar el desarrollo de este apartado, se ha de recordar que no es lo mismo una exportación que una entrega intracomunitaria, aclaración ya realizada al principio de este trabajo. Cuando, en 1993, se culminó la creación del Mercado Único en Europa, se abolieron las fronteras fiscales interiores y los controles aduaneros, y surgió la necesidad de diferenciar entre exportación y entrega intracomunitaria, así como, entre importación y adquisición intracomunitaria.

En los inicios de este trabajo se estableció que, con el fin de simplificar contenidos, se trataría el caso práctico como exportación hasta que fuera necesaria la diferenciación. Pues bien, éste es el momento de tratar la venta de trufa negra desde España a Francia como lo que es, una entrega intracomunitaria.

El clasificar la comercialización de trufa entre España y Francia como una operación intracomunitaria, provoca que la empresa deba cumplir con una serie de trámites. Según establecen el ICEX (2013) y la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España (2012), estos son: registrarse en el Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI), darse de alta en el Censo VIES, clasificar arancelariamente la mercancía, la declaración de INTRASTAT y la declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias.

Una característica realmente importante de las entregas intracomunitarias es que están exentas de IVA. Se exime el IVA del envío en el país de origen siempre y cuando la recepción de la mercancía quede gravada en el país de destino. Se trata de evitar la doble imposición internacional. Para que dichas transacciones comerciales estén exentas de IVA, los sujetos que intervienen en estas operaciones deben quedar identificados en la factura mediante el número de operador intracomunitario, obtenido al inscribirse en el Registro de Operadores Intracomunitarios, y estar dados de alta en el Censo VIES (VAT Information Exchange System). Por consiguiente, la empresa a estudio deberá de inscribirse en el Registro de Operadores Intracomunitarios para obtener un número identificativo, también conocido como NIF-IVA, y darse de alta en el censo VIES para poder realizar la entrega intracomunitaria exenta de IVA.

El segundo trámite requiere que se lleve a cabo la clasificación arancelaria de la mercancía, que consiste en asignar a la mercancía objeto de exportación uno de los códigos según la nomenclatura anexa al Convenio Internacional del Sistema Armonizado de designación y codificación de mercancías” de la Organización Mundial de Aduanas (“International Convention on the Harmonized Commodity Description and Coding System”) o del Arancel Aduanero Común de la Unión Europea (Reglamento (CEE) nº 2658/87 del Consejo, relativo a la nomenclatura arancelaria y estadística y al arancel aduanero común” y sus actos modificativos) (Cámara Oficial de Comercio,

Industria, Servicios y Navegación de España; 2015) El código correspondiente para el producto trufa negra fresca es el 07095950, número que corresponde al grupo trufas.

Se ha de prestar atención en la correcta clasificación de la mercancía. En caso de clasificarla incorrectamente puede suponer la imposición de una sanción, que las mercancías queden retenidas en la aduana o tener que pagar el importe de los derechos arancelarios y del IVA, más un interés de demora (Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España; s.d.).

Cuando se creó el Mercado Único, fue necesario recurrir a métodos y técnicas que garantizaran una información exhaustiva y fiable sobre los intercambios entre los países miembros, así se creó el sistema INTRASTAT. Este sistema supuso declarar periódicamente las transacciones intracomunitarias, ya sea en formato papel o soporte magnético. La obligación de presentar declaraciones estadísticas por parte de la empresa a estudio, dependerá de la naturaleza del operador intracomunitario y del volumen de comercio.

En último lugar, según el artículo 79 del capítulo III del Título X (Gestión del impuesto) del Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre que regula la declaración recapitulativa de operaciones, están obligados a realizar dicha declaración aquellos empresario y profesionales que realicen las siguientes operaciones, y cita textualmente el artículo:

Las entregas de bienes destinados a otro Estado miembro que se encuentren exentas en virtud de lo dispuesto en los apartados uno, dos y tres del artículo 25 de la Ley del Impuesto.

Se incluirán entre estas operaciones las transferencias de bienes comprendidas en el número 3º del artículo 9 de la Ley del Impuesto y, en particular, las entregas ulteriores de bienes cuya importación hubiera estado exenta de acuerdo con lo dispuesto en el número 12.º del artículo 27 de la Ley del Impuesto.

Quedarán excluidas de las entregas de bienes a que se refiere este número las siguientes:

a) Las que tengan por objeto medios de transporte nuevos realizadas a título ocasional por las personas comprendidas en la letra e) del apartado uno del artículo 5 de la Ley del Impuesto.

b) Las realizadas por sujetos pasivos del Impuesto para destinatarios que no tengan atribuido un número de identificación a efectos del citado tributo en cualquier otro Estado miembro de la Comunidad.

Ante el comienzo de la actividad exportadora a Francia, la empresa a estudio deberá llevar a cabo negociaciones periódicas con empresarios franceses para conseguir el mayor número posible de pedidos y al mejor precio. De las negociaciones dependerá el éxito de la actividad, por lo que no debe menospreciarse esta función.

Arteaga *et al.* (2012) afirma que el éxito de la negociación es más complejo cuando se negocia en mercados exteriores por las diferencias existentes entre mercados, entre otras: un marco legal distinto, mayor incertidumbre o las diferencias culturales. Este último punto, relativo a la distancia psicológica entre países, pretende eliminar este aspecto como posible impedimento de exitosas negociaciones mediante la información que a continuación se aporta.

Llamazares y Nieto (2002) se manifiestan respecto a las negociaciones en Francia explicando que, en primer lugar, para poder ser recibido en este país hay que suscitar el interés del cliente con una documentación detallada, que es preferible presentar en francés. Una vez obtenida su atención, se advierte de que al carácter francés se le atribuye cierta soberbia y actitud de superioridad; no es bueno demostrar más conocimientos que ellos ni tratar de sorprenderles con ideas originales. En el momento de la negociación, su forma de negociar es lenta, los argumentos tienden a ser analíticos, apoyados en la lógica, pero también en un lenguaje retórico no exento de ingenio. Se negocia punto por punto, cada parte exponiendo sus razones; les gusta debatir, no los enfrentamientos. Lo último a negociar es el precio, no les gusta hablar de dinero, estando mal vista la técnica del regateo. Como último punto, se explica que en los contratos y en la correspondencia comercial hay que tener en cuenta que son muy nacionalistas con el idioma y no han adaptado la terminología anglosajona de negocios común en todos los países. Por ejemplo, software se dice *logiciel*, *marketing* es *mercatique*, entre otros.

Pla y León (2004) complementan la información recopilada, añadiendo que el estilo de las negociaciones francés es lento e indirecto, como asegura Llamazares y Nieto (2002). Es muy frecuente que utilicen el idioma con gran sofisticación verbal para dar rodeos y evitar ir directamente al centro del asunto; el empresario francés raramente dice que no. Por otro lado, una estrategia que suelen utilizar es esperar a que el interlocutor sea quien ponga las cartas sobre la mesa para evitar que domine la negociación. Respecto al sistema organizativo empresarial, las responsabilidades dentro de las empresas francesas están bien delimitadas, lo que hace que se negocie con quien cuenta con la responsabilidad para ello. Los cargos de máxima responsabilidad en las empresas suelen denominarse *Président Directeur Général* (PDG), lo que da una idea del peso que tienen la jerarquía y la centralización de la responsabilidad (Pla y León, 2004).

Un punto en que se ha de prestar especial atención en las negociaciones de los pedidos es el INCOTERM a utilizar en el contrato de compraventa. Como ya se definió en el capítulo anterior, se trata de reglas del comercio internacional que delimitan las responsabilidades y obligaciones de las partes. En los comienzos de la actividad exportadora, la empresa a estudio no gozará de la confianza de los clientes extranjeros. Por lo tanto, en un principio, la empresa deberá de asumir los máximos riesgos en el proceso de transporte, utilizando el término DDP (*Delivered Duty Paid*). Mediante el uso de este término las responsabilidades del comprador se limitarán a pagar el precio

de la mercancía pactado y los gastos para la descarga de la misma del transporte principal. Mientras tanto, el vendedor estará a cargo de todas las responsabilidades restantes del proceso. Aunque en la gran mayoría de casos este será el INCOTERM a seguir, siempre se ha de intentar negociar la eliminación de obligaciones y responsabilidades de la empresa a estudio mediante la determinación de otro INCOTERM.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

“La vida es el arte de sacar conclusiones suficientes a partir de datos insuficientes”

❖ Samuel Butler (novelista)

Ante la multitud de conocimientos ofrecidos, no se debe finalizar este trabajo sin presentar, previamente, unas conclusiones. Como el trabajo se ha dividido en dos partes claramente diferenciadas, marco teórico y caso práctico, se considera hacer lo propio con este apartado. Así, se presentarán unas conclusiones generales obtenidas de los contenidos teóricos y otras específicas relativas al caso práctico.

4.1. CONCLUSIONES GENERALES

Como resultado de los conocimientos teóricos recopilados en el capítulo I, a nivel macroeconómico, resalta la evidente importancia que el comercio exterior y la internacionalización empresarial suponen para el crecimiento económico de un país. Entre otros beneficios, fomentan la competitividad de las empresas y promueven la especialización de la economía nacional. En esta línea, el proceso de exportación no merece desprecio, ya que, según la gran mayoría de estudiosos de la materia, es considerado como el primer paso del proceso de internacionalización empresarial.

Las teorías estudiadas en este trabajo llevan a comprender que, ante el proceso de internacionalización empresarial, pese a no ser desarrollado del mismo modo por la totalidad de empresas, es necesario establecer una estrategia por fases para poder alcanzar un objetivo de tal envergadura. Este proceso, además de ser complejo de por sí,

evoluciona, mejora y se adapta a las nuevas realidades a una gran velocidad; como el paso de los años, la globalización y las nuevas tecnologías han demostrado.

Las pequeñas empresas internacionalizadas, lejos de suponer una pieza reemplazable en el comercio exterior de España, son fundamentales. Debido al importante papel del comercio exterior en la economía nacional y de las pymes en el tejido empresarial español, el gobierno tiene una responsabilidad ineludible de fomentar su internacionalización mediante asesoramiento y financiación. Se trata de una simbiosis, al fin y al cabo, las empresas obtienen mayores beneficios y el estado obtiene un tejido empresarial más competitivo a nivel internacional y, por ende, una economía más fuerte.

Pese a que el estado y organizaciones internacionales apoyen a las empresas en su decisión de dirigirse a mercados exteriores, la decisión final es del empresario. El desconocimiento y la comodidad eliminan toda mentalidad abierta e inquieta dentro de una pequeña empresa. Por ello, es de vital importancia que el empresario español se deshaga de su mentalidad conservadora que se guía por el pensamiento “mejor pájaro en mano que ciento volando” y se arriesgue, para lo que necesitará información y apoyo. Ante esta realidad, existen numerosas razones, como se ha intentado plasmar en este trabajo, ante las cuales un empresario reaccionaría sabiamente al dirigirse a mercados internacionales.

La gran mayoría de empresas que deciden internacionalizarse, como anteriormente se ha comentado, empiezan con el negocio de la exportación. A consecuencia del auge que este negocio ha experimentado entre las empresas españolas durante los últimos años, muchos empresarios pueden compartir la creencia de que su implementación es simple, pero nada más alejado de la realidad. Al igual que beneficios también entraña riesgos, y necesita de ciertos recursos. Todo ello, implica la existencia de numerosos aspectos que pueden suponer el fracaso de la actividad, por lo que una planificación previa es obligatoria si se desea un exitoso resultado.

La planificación empresarial ante el negocio internacional de la exportación se materializa en un plan de exportación, el cual es presentado teóricamente en el capítulo II del presente trabajo. Debido a la complicación y multitud de campos a tratar que su elaboración conlleva, se entiende que éste no es trabajo para cualquiera; se necesita de ciertas capacidades y habilidades. En consecuencia, sería muy poco recomendable implementar un plan de exportación realizado por una persona que no posea la formación necesaria. Lo ideal es que el plan fuese diseñado por un especialista en comercio exterior.

La estructura que se ha considerado para la elaboración de un completo plan de exportación comienza con la identificación de la empresa y producto objetos del negocio internacional a implementar así como el análisis interno de la empresa. Estos primeros apartados son la base de toda la estrategia empresarial, por lo que se ha de

realizar una profunda labor de descripción con el fin de que ninguna característica sea despreciada. La empresa es la única fuente de información para la realización de estos apartados, lo que supone que si el compromiso de la misma es nulo los resultados de la planificación resultaran del mismo modo.

El análisis externo constituye el siguiente paso. Mediante este apartado se intenta realizar un estudio del mercado en el que opera la empresa con el fin de poder identificar mercados internacionales de características similares. Por otro lado, es posible descubrir nuevas oportunidades y riesgos en el mercado local. Al existir innumerables fuentes y cantidad de información sobre los distintos sectores, es imprescindible tener una idea clara de lo que se busca, pues es posible malgastar tiempo y dinero obteniendo información que no aporte nada o no sea fiable.

Una vez estudiada en profundidad la empresa, se establecen las características ineludibles que el mercado exterior al que se dirija la empresa ha de poseer para proseguir con su selección. Tras tomar la decisión, se procede al estudio del mismo. La labor de investigación se complica, es muy posible que la información más valiosa se encuentre escondida y en otro idioma; no obstante, si se dispone de las herramientas adecuadas no resultará tan complicado como se presenta.

Una vez se dispone de todas las piezas, se desarrolla la posible estrategia a implementar mediante un plan de *marketing* y otro financiero. Se utiliza el término “posible” porque el documento presentado ha de ser una mera guía. La dirección empresarial adaptará y modificará la estrategia según sus objetivos e información interna de que disponga en el momento. Es posible que la situación de la empresa varíe, que se posponga la iniciativa de exportación o que, simplemente, la empresa no esté dispuesta a compartir una completa información financiera, lo que supone la imposibilidad de extrapolar el plan financiero a la realidad.

En último lugar, sería conveniente presentar ciertas pautas sobre los trámites a realizar por la empresa en el momento de implementar el plan y unas pequeñas directrices sobre la cultura del país de destino para que las negociaciones con clientes extranjeros sean un éxito.

4.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

A lo largo del capítulo III, que conforma la parte práctica del trabajo, se elabora un plan de exportación para una empresa prototipo soriana, ya en funcionamiento, dedicada a la truficultura y decidida a exportar su producto, trufa negra fresca.

El primer paso en la elaboración del plan de exportación es presentar el producto a exportar. Durante la realización de este apartado, se explicó el potencial de este manjar culinario, por el que muchos consumidores alrededor del mundo son capaces de

pagar elevadas cuantías de dinero. Este hecho hace que la trufa negra ofrezca innumerables oportunidades de negocio; no obstante, también ofrece ciertas limitaciones al reducirse su periodo de vida a diez días en fresco y treinta días si se envasa al vacío. Por lo tanto, es imprescindible que el ciclo productivo, así como la distribución del producto se realicen de forma rápida.

En segundo lugar, se realizó un análisis externo de la empresa, donde se estudió el mercado de la trufa en España. La conclusión obtenida indica que los truficultores españoles deben dirigirse hacia mercados exteriores con el fin de incrementar ingresos y competitividad, hasta que el mercado nacional se recupere.

El mercado de la trufa en España no se encuentra en su mejor momento. La actual situación económica junto con las variaciones climáticas supone un gran amenaza para el sector de la truficultura nacional. A todo lo anterior, se le añade el oscurantismo del mercado, es decir, la extendida práctica de comerciar este producto sin declarar impuestos. Éste es un grave problema frente a la promoción y fomento del mercado nacional. El hecho de que la mayoría de transacciones se realicen bajo estas condiciones supone no contar con datos fiables en cuanto a producción, tamaño del mercado y, lo más importante, valor económico de las transacciones. Además, esta práctica implica una reducción de su aportación a la economía nacional, lo que supone que resulte menos interesante para el estado su fomento. Es realmente necesario concienciar de la importancia que supone sacar a la luz este mercado.

Por otro lado, el reducido número de empresas dedicadas a la transformación de este tipo de hongo y la elevada demanda existente a nivel internacional frente a la nacional, supone que las empresas españolas deseadas de crecer o, en algunos casos, sobrevivir han de buscar nuevos mercados. En caso contrario, aquellas que decidan mantenerse en el mercado nacional se encontrarán en desventaja, no solo internacional, sino también nacional al no incrementar su competitividad como las decididas a intentarlo.

Junto a la actual situación del mercado español de trufa negra, cada día se dispone de menor oferta nacional a consecuencia de la reducción de producción silvestre. Lo que supondrá un futuro en el que la competencia internacional se interese cada vez más por el mercado español. Para ese momento, se debe disponer de empresas nacionales competitivas que sean capaces de hacer frente a la nueva competencia.

El siguiente paso en la elaboración de un plan de exportación es el análisis interno de la empresa. El hecho de realizar el caso para una pyme con pocos recursos permite que este trabajo sea útil para el mayor número de empresas posible. De este apartado se puede concluir que la inversión para implementar este negocio internacional puede ser realmente reducida. Por lo tanto, se ha de eliminar todo pensamiento que pueda tener un pequeño empresario respecto a que solo grandes empresas con abundantes recursos pueden dirigirse a mercados exteriores.

El caso práctico presentado no establecía un mercado exterior al que la empresa deseara dirigirse, por lo que fue necesario elaborar previamente una matriz de selección de países. Según los criterios establecidos, Francia se erigió como la mejor opción. Este hecho hace plantearse si es posible que el destino fuera otro ante la variación de criterios y la respuesta es afirmativa. No obstante, ante el caso de una empresa inexperta en el negocio de la exportación, sin lugar a dudas, Francia es la mejor opción debido a su cercanía geográfica y cultural, así como su amplio mercado de trufa negra. Por otro lado, que el principal destino de las exportaciones de trufa española sea Francia, también supone un aliciente ante la selección del país.

Seleccionado el país destino de las exportaciones, se analizaron a continuación los puntos fuertes y débiles de dicha nación. Según la información recopilada, pese a que el sistema político se encuentra en una situación de incertidumbre, la economía y la sociedad francesa son factores que apoyan la decisión de establecerse en Francia.

Una penetración en un nuevo mercado requiere de un plan de *marketing*. En el caso a estudio la mejor opción para la empresa es focalizar su estrategia hacia los distribuidores mayoristas mediante la diferenciación del producto. No obstante, en caso de que no resultaran exitosas las negociaciones, existiría la opción de pasar a una posición de ataque reduciendo el precio del producto, siempre que fuera rentable frente al precio pagado en el mercado español. Al mismo tiempo que la estrategia es dirigida a distribuidores mayoristas, se ha de elaborar un plan de acción para atender al cliente minorista que ofrece un mayor precio por el producto.

En último lugar, se ha de recalcar la importancia del conocimiento de la cultura del país ante la penetración en su mercado. No se ha de subestimar el poder que ejerce; un simple gesto que en la cultura española puede no tener significado alguno, en el país destino puede suponer desconfianza y el fin de las negociaciones. Además, el mostrar conocimientos de la cultura es una muestra de respeto y compromiso.

BIBLIOGRAFÍA



LIBROS:

AGREDA CABO, T. et al. (2010): *Los hongos y el bosque. Principales especies, su ecología y aprovechamiento en Soria.* CESEFOR, Soria.

ALONSO, J.A y V. DONOSO (1998): *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales.* Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

ARTEAGA ORTIZ, J. et al. (2012): *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización.* Manuales ICEX CECO, Madrid.

CERVIÑO, J. (2006): *Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado.* Pirámide, Madrid.

DANIELS, J. D. et al. (2004): *Negocios internacionales: ambientes y operaciones.* Pearson Educación, México.

DOLAN, S. L. et al. (2007): *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* Mc Graw Hill, Madrid.

FUENTES FUENTES, M. M. et al. (2011): *Fundamentos de dirección y administración de empresas.* Pirámide, Madrid.

GALVÁN SÁNCHEZ, I. (2003): *La Formación de La Estrategia de Selección de Mercados Exteriores En El Proceso de Internacionalización de Las Empresas.* Tesis de Economía. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/> [Última fecha de consulta: 3 de mayo de 2016]

GARCÍA, G. (2012): *Estrategias de internacionalización de la empresa.* Pirámide, Madrid.

GARRIDO, S. (2003): *Dirección estratégica.* Mc Graw Hill, Madrid.

GIL ESTALLO, M. Á. Y F. GINER DE LA FUENTE (2013): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa.* ESIC, Madrid.

GÓMEZ-MEJÍA L. et al. (2008): *Gestión de recursos humanos.* Prentice-Hall, Madrid.

HALBACH, B. (1998): *Exportar con éxito. Qué hay que hacer para ganar.* Deusto, Barcelona.

HARRISON, J.S. Y C. H. ST. JOHN (2002): *Fundamentos de la dirección estratégica*. Traducido por M. D. Thomson, Madrid.

JARILLO, J. C. Y J. I. MARTÍNEZ (1991): *Estrategia internacional: más allá de la exportación*. Mc Graw-Hill, Madrid.

JEREZ RIESCO, J. L. Y Á. GARCÍA-MENDOZA (2010): *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. ESIC, Madrid.

JOHNSON, G. et al. (2010): *Fundamentos de estrategia*. Traducido por F. J. Forcadell. Pearson, Madrid.

KOTLER P. Y K.LANE KELLER (2006): *Dirección de Marketing*. Pearson Educación, México.

LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, O. Y A. NIETO CHURRUCÁ (2002): *Negociación internacional: estrategias y casos*. Pirámide, Madrid.

LOBEJÓN HERRERO, L. F. (2001): *El comercio internacional*. Akal, Madrid.

MARTÍN ARMARIO, J. (2003): *Orientación al mercado y proceso de internacionalización*. Tesis doctoral. Málaga: Universidad de Málaga. Disponible en: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesis/uma/1669952x.pdf> [Última consulta: 11 de diciembre de 2015]

MARTÍN MARTÍN, M. Á. Y R. MARTÍNEZ GORMAZ (2012): *Manual práctico de comercio exterior*. FC Editorial, Madrid.

MORENO GORMAZ, J. E. (1997): *Guía teórica y práctica del exportador*. Dykinson S. L., Madrid.

MUNUERA ALEMÁN, J. L. Y A. I. RODRÍGUEZ ESCUDERO (2012): *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC, Madrid.

NAVAS LÓPEZ, J. E. Y L. Á. GUERRAS MARTÍN (2012): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Aranzadi, Navarra.

OHLIN, B. G. (1933): *Comercio interregional e internacional*. Traducido del original en inglés por A. Casahuga. Oikos-Tau, Barcelona (1971).

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO [En línea]. (2015): *Panorama OMT del turismo internacional, edición 2015*. OMT-UNWTO, Madrid. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875> [Última fecha de consulta: 25/02/2016]

ORTEAGA GIMÉNEZ, A. Y J.L. ESPINOSA PIEDECAUSA (2015): *Plan de internacionalización empresarial: manual práctico*. ESIC, Madrid.

PLA BARBER, J. Y F. LEÓN DARDER (2004): *Dirección de empresas internacionales*. Pearson, Madrid.

PORTER, M. E. (1980): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Traducido por M. E. Rosa Sánchez de la edición 1980. Pirámide, Madrid.

RAE (2014): *Diccionario de la lengua española*. Espasa-Calpe, Madrid.

REYNA DOMENECH, S. et al. (2007): *Truficultura. Fundamentos y técnicas*. Mundi-Prensa, Madrid.

RICARDO, D. (2003): *Principios de economía política y tributación*. Traducido de la edición en inglés por P. Sraffa. Fondo de Cultura Económica, México (1959).

ROBBINS, S.P. Y M. COULTER (2000): *Administración*. Traducido por L. Ó. Madrigal Muñoz y L. E. Pineda Ayala. Pearson Education, México.

SÁNCHEZ, M. P. Y N. LAGUA (2003): *El comercio exterior de España*. Pirámide, Madrid.

SMITH, A. (1776): *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Traducido de la edición en inglés por G. Franco. Fondo de Cultura Económica, México (1987).

ARTÍCULOS CIENTÍFICOS:

ARAYA LEANDRO, A. (2009): “El proceso de internacionalización de empresas” *Tec Empresarial*, 3, 3: 18–25. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468> [Última consulta: 15 de diciembre de 2015]

BAENA, E. et al. (2003): “El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas”. *Scientia et Technica*. 3, 23: 61-66. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4845158> [Última consulta: 17 de noviembre de 2015]

BILKEY, W. J. Y G. TESAR. (1977): "The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms". *Journal of International Business Studies*. 8, 1: 93-98. Disponible en: http://www.jstor.org/stable/254403?seq=1#page_scan_tab_contents [Última fecha de consulta: 7/12/2015]

BRENES LEIVA, G. Y F. LEÓN DARDER. (2008): “Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización.” *Tec Empresarial*. 2, 2: 9–19. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045> [Última consulta: 7 de octubre de 2015]

CASTILLO, M. et al. (2013): “La influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales”. *Revista EAN*. 75: 38-55. Disponible en: www.scielo.org.co/pdf/ean/n75/n75a04.pdf [Última consulta: 3 de diciembre de 2015]

HUERTA, P. et al. (2010): “Estrategias de entrada a mercados externos: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas”. *Horizontes Empresariales*, 9-1: 7-28. Disponible en: www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%209-1/estrategias%20de%20entrada.pdf [Última consulta: 15/12/2015]

JIMÉNEZ PALMERO, A. (2008): “La internacionalización de la empresa a través del enfoque de recursos y capacidades”. *GESTIÓN JOVEN: Revista de la agrupación joven iberoamericana de contabilidad y administración de empresas*. 2: 13. Disponible en: http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_2/jimenez_palmero.pdf [Última consulta: 16 de enero de 2016]

JOHANSON, J. Y F. WIEDERSHEIM - PAUL (1975). “The internationalization of the firm: four Swedish cases”. *Journal of Management Studies*, 12, 3: 305-322. Disponible en: https://www.iei.liu.se/fek/frist/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104707/-FourSwedishCases.pdf [Última consulta: 3 de mayo de 2016]

JOHANSON, J. Y J. VAHLNE (1977): “The internationalization process of the firm: A model for the decision making process affecting the parttern and face of the internationalization”. *Journal of International Business*, 8, 1: 23-32. Disponible en: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490676a.pdf> [Última consulta: 22 de noviembre de 2015]

JOHANSON, J. Y J. VAHLNE (1990). “The mechanism of internationalization”. *International Marketing Review*, 7, 4: 11-23. Disponible en: <https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/mod/resource/view.php?id=110521> [Última consulta: 17 de noviembre de 2015]

LOSADA PÉREZ, F. et al. (2007): “Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador dela empresa”. *ICE: revista económica*. 837: 255-272. Disponible en: www.revistasice.com/CachePDF/ICE_837_255272__97EA50EE6FAB7018141EDFDF69198D69.pdf [Última consulta: 6 de enero de 2016]

ORTEGA GIMENEZ, A. (2010): “La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis”. *Revista de la Facultad de Ciencias*

Sociales y Jurídicas de Elche. 1,6: 88-111. Disponible en: http://revistasocialesyjuridicas.umh.es/Revista/NUMERO_6_files/07-Ortega.pdf [Última consulta: 19 de marzo de 2016]

PALAZÓN ESPAÑOL, C. F. (2002): “Trufa y truficultura, una apuesta por la diversificación”. *Surcos de Aragón*. 81: 38-42. Disponible en: <http://citarea.citaa-aragon.es/citarea/handle/10532/953> [Última consulta: 1 de abril de 2016]

PLÁ BARBER, J. Y A. COBOS CABALLERO (2002): “La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas”. *ICE: Revista de Economía*. 802: 9-22. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=290854> [Última consulta: 16 de noviembre de 2015]

QUINTANA, A. (2007): “Establecimiento y rentabilidad de una plantación trufera”. *Sustrai: revista agropesquera*. 81:56-58. Disponible en: www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/.../81_56_58_c.pdf [Última consulta: 17 de marzo de 2016]

REID, S. D. (1981): “The Decisión-Market and Export Entryand Expansion”. *Journal of International Bussiness Studies*.12, 2: 101-112. Disponible en: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v12/n2/abs/8490581a.html> [Última consulta: 25 de enero de 2016]

RENAU PIQUERAS, J. J. (1996): “El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa”. *Revista Asturiana de Economía*. 6: 41-62. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3863475> [Última fecha de consulta: 14 de octubre de 2015]

RIALP, A. (1999): “Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura”. *ICE: Revista de Economía*. 781: 117-128. Disponible en: www.revistasice.info/cachepdf/ICE_781_117-128__5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF86.pdf [Última consulta: 3 de noviembre de 2015]

SIGALA, L. Y A. MIRAMAL (2011): “Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes”. *COMPENDIUM*. 26: 61-79. Disponible en: http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/Revista26/-Compendium_26_4.pdf [Última consulta: 13 de noviembre de 2015]

VERNON, R. (1966): “International Investment and International Trade in the Product Cycle”. *Quaterly Journal of Economics*. 80, 1: 190-207. Disponible en: <http://bev.berkeley.edu/ipe/readings/International Investment and International Trade in the Product Cycle.pdf> [Última consulta: 05 de octubre de 2015]

VILLAREAL LARRINAGA, O. (2005): “La internacionalización de la empresa y la empresa internacional: una revisión conceptual contemporánea”. *Cuadernos de gestión*, 5, 2: 55-73. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/-524.pdf> [Última consulta: 6 de diciembre de 2015]

INFORMES Y DOCUMENTOS TÉCNICOS:

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA. (2012): *Principales documentos de importación y exportación. Documentos de operaciones intracomunitarias*. Disponible en: www.plancameral.org/.../file/d91ccfa8-0c4a-4506-a3f3-7b02ba0ef385 [Última consulta: 3 de febrero de 2016]

CHARLES, FRANCISCO et al. (2015). *La trufa negra. Una propuesta para mejorar su comercialización*. Inédito.

COMPAÑÍA DE COMERCIO Y EXPORTACIÓN DE PUERTO RICO. (2013): *Guía práctica: plan de exportación*. Disponible en: <http://www.comercioyexportacion.com/component/content/article/44-exportar/servicios-al-exportador/125-asistencia-en-el-plan-de-exportacion.html> [Última consulta: 6 de febrero de 2016]

FRAILE ARÉVALO, S. Y M. MARTÍN RUÍZ. (2013): *Informe País 2012, Francia*. Paris. Disponible en: <http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/funciones-estructura/organizacion-organismos/-exterior/consejerias/europa/francia/informe/> [Última consulta: 18 de febrero de 2016]

FRECHOSO REMIRO, J.C. (2014): *Determinantes del precio de la trufa*. Inédito.

ICEX. (2015): *Guía de documentos y trámites para la exportación*. Disponible en: https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mdez/mju1/~edisp/dax2013255463.pdf [Última consulta: 6 de abril de 2016]

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA DEL MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y COOPERACIÓN DE ESPAÑA. (2015): *Ficha país Francia*. Disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/-FRANCIA_FICHA%20PAIS.pdf [Última consulta: 03 de febrero de 2016]

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONU DI). (2005): *Los consorcios de exportación. Un instrumento para fomentar las exportaciones de las PYMES*. Disponible en: https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Los_consortios_de_exportacion_un_instrumento_para_fomentar_las_exportaciones_de_las_PYME.pdf [Última consulta: 24 de noviembre de 2015]

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE APOYO A LA PYME. (2015): *Retrato de las PYMES 2015*. Disponible en: http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_-2015.pdf [Última consulta: 17 de febrero de 2016]

ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS Y SIMILARES:

AGENCIA FRANCE PRESSE (AFP). (2015): *La extrema derecha gana las primeras elecciones de Francia tras los atentados*. Diario La Vanguardia. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/internacional/20151206/30637751684/extrema-derecha-elecciones-francia-13n.html> [Última consulta: 2 de marzo de 2016]

ALTARES, G. (2015): *8.600 habitantes, 36.000 kilos de trufa*. El País, Disponible en: http://politica.elpais.com/politica/2015/02/27/actualidad/1425060271_757109.html [Última consulta: 10 de abril de 2016]

BAE NEGOCIOS (2014). *Se halló en Argentina la trufa negra de Perigord, un hongo comestible muy cotizado a nivel mundial*. Diario BAE Negocios. Disponible en: <http://www.diariobae.com/notas/31089-se-hallo-en-argentina-la-trufa-negra-de-perigord-un-hongo-comestible-muy-cotizado-a-nivel-mundial.html> [Última consulta: 22 de marzo de 2016]

BAIREXPORT, RED DE EXPORTARES. (2011): *Introducción al concepto de transporte internacional de mercancías*. Bariexport (página web). Disponible en: <http://www.bairexport.com/index.php?pageid=13¬iciaid=7850> [Última consulta: 7 de noviembre de 2015]

BEDIAGA, A. (2014): “Perspectivas teóricas sobre internacionalización”. MIK (*blog*). Entrada del día: 24 de junio de 2014. Disponible en: <http://www.mik.es/internacionalizacion-/2014/04/09/perspectivas-teoricas-sobre-internacionalizacion/> [Última consulta: 16 de octubre de 2015]

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA (S.D.): *¿Qué es el código TARIC?* Disponible en: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-preguntas-comercio-exterior/0280e886-dd97-4e7c-a2ae-392a69b2da47> [Última consulta: 18 de abril de 2016]

CAÑAS, G. (2015): *Francia se une para frenar el avance del Frente Nacional*. El País, *online*. Disponible en: http://internacional.elpais.com/internacional/2015/-12/13/actualidad/1450005908_100806.html [Última fecha de consulta: 2 de abril de 2016]

CAPEL, J. C. (2013): “Trufas negras, el original y las copias”. *Gastronotas de Capel (blog)*. Entrada del día: 06/02/2013. Disponible en: <http://blogs.elpais.com/gastronotas-de-capel/2013/02/trufas-negras-el-original-y-las-copias.html> [Última fecha de consulta: 22 de marzo de 2016]

EFE (2016): *Francia se apuntó un crecimiento del 1,2% en 2015*. *Diario Expansión*. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2016/03/26/056f66205268e3e483-28b45b0.html> [Última consulta: 3 de mayo de 2016]

EMBAJADA DE FRANCIA EN ESPAÑA (2015): *Francia, primera potencia agrícola en Europa*. Disponible en: <http://www.ambafrance-es.org/Francia-primera-potencia-agricola> [Última consulta: 5 de marzo de 2016]

EMPRENEDORES (2013): “Nueva definición de pyme para las entidades de crédito”. *Emprendedores (blog)*. Entrada del día 23 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/requisitos-para-ser-pyme> [Última consulta: 22 de enero de 2015]

EUROPA PRESS (2015): *El primer día del mercado mayorista de trufa negra de Soria concluye con diez operaciones de compra-venta*. *Diario 20 minutos*. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/2373266/0/primer-dia-mercado-mayorista-trufa-negra-soria-concluye-con-diez-operaciones-compra-venta/> [Última fecha de consulta: 3 de febrero de 2016]

FARFÁN LÓPEZ, R. (2013): “El papel de Recursos Humanos en la internacionalización de las empresas”. *Blog de Reyes Farfán López*. Entrada del día 19/02/2013. Disponible en: <http://redsocial.rhmagazine.com/profiles/blogs/el-papel-de-recursos-humanos-en-la-internacionalizaci-n-de-las> [Última fecha de consulta: 12 de marzo de 2016]

FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES SORIANA (s.d.): *Plan de exportación*. FOES (página web). Disponible en: http://www.foes.es/esp/Servicios/Internacionalizacion/PLAN_DE_EXPORTACION/dir_640_1.html [Última fecha de consulta: 23 de febrero de 2016]

GÓMEZ, I. (2015): *Si se generaliza la cultura de la trufa, eso dará riqueza a nuestros campos y al medio rural*. *La Opinión de Zamora*. Disponible en: <http://www.laopiniondezamora.es/comarcas/2015/05/24/generaliza-cultura-trufa-dara-riqueza/845559.html> [Última consulta: 6 de abril de 2016]

GUERRERO, T. (2012): *El cambio climático amenaza la producción de trufa negra*. *El Mundo*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/11/27/natura-1354034474.html> [Última consulta: 14 de febrero de 2016]

JIMÉNEZ, A. Y RUÍZ, I. (2010): *Francia resiste*. El País. Disponible en: http://elpais.com/diario/2010/03/14/negocio/1268576065_850215.html [Última consulta: 28 de marzo de 2016]

LLAMAZARES, O. (2014): “¿Qué es un plan de exportación?” *Global Negotiator Blog*. Entrada del día 02/06/2014. Disponible en: <http://www.globalnegotiator.com/blog/que-es-un-plan-de-exportacion/> [Última consulta: 03 de mayo de 2016]

LLORENTE, I. (2015): *Casi la mitad del territorio provincial es óptimo para producir trufa negra*. Heraldo de Soria. Disponible en: http://www.heraldodesoria.es/noticias/soria/2015/02/17/casi_mitad_del_territorio_provincial_optimo_para_producir_trufa_negra_340231_1521032.html [Última consulta: 7 de diciembre de 2015]

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES y DESARROLLO INTERNACIONAL FRANCÉS. (2008): *Los principales partidos políticos franceses*. Disponible en: <http://www.diplomatie.gouv.fr/es/tobearchived/descubrir-francia-3160/instituciones-y-vida-politica/instituciones-y-vida-politica-3203/article/los-principales-partidos-politicos> [Última consulta: 20 de febrero de 2016]

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES y DESARROLLO INTERNACIONAL FRANCÉS. (2008): *Así es Francia*. Disponible en: <http://www.diplomatie.gouv.fr/es/tobearchived/descubrir-francia-3160/territorio/generalidades/article/asi-es-francia> [Última consulta: 12 de marzo de 2016]

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD. (2015): *España registra un nuevo récord de exportación de bienes en 2015*. Disponible en: <http://www.comercio.gob.es/es-es/noticias/Paginas/comexdiciembre2015.aspx?nav=/es-es/noticias&titulo=Espa%C3%B1a%20registra%20un%20nuevo%20r%C3%A9cord%20de%20exportaci%C3%B3n%20de%20bienes%20en%202015> [Última consulta: 9 de enero de 2016]

MOLINA, CARLOS (2016): *El FMI pide planes alternativos ante un futuro estancamiento*. Diario cinco días. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias-2016/04/12/economia/1460459600_484672.html [Última consulta: 3 de mayo de 2016]

MONTIEL, M. (2014): *Incoterms 2010*. Disponible en: <http://www.exportandote.com/ExportarNews/incoterms> [Última consulta: 17 de febrero de 2016]

NICUESA, J. J. (2014): *¿Exportación o Internacionalización?* Diario de Navarra. Disponible en: http://www.diariodenavarra.es/noticias/dn_management/opinion-2014/05/22/exportacion_internacionalizacion_160123_2545.html [Última consulta: 14/11/2015]

PONZE ÁVILA, L. (2010): *¿Qué es el plan de exportación?* Disponible en: <http://plandeexportacion.blogspot.com.es/2010/06/que-es-el-plan-de-exportacion.html> [Última consulta: 13 de febrero de 2016]

RODRÍGUEZ, E. (2015): *El lujo 'made in Spain' aumenta sus ventas.* Diario Cinco Días, *online*. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2015/06/30/empresas/-1435677497_248846.html [Última consulta: 27 de abril de 2016]

UNIÓN EUROPEA. (2014): *Francia.* Disponible en: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/france/index_es.html [Última consulta: 15 de marzo de 2016]

YÁRNOZ, C. (2014): *La derecha reconquista el senado francés.* Diario El País, *online*. Disponible en: http://internacional.elpais.com/internacional/2014/09/28/actualidad/-1411932831_484332.html [Última consulta: 23 de marzo de 2016]

LEGISLACIÓN:

ESPAÑA. Resolución de 9 de julio de 2015, de la Oficina Territorial de Trabajo de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Soria, por la que se dispone el registro y publicación del convenio colectivo provincial para el sector Agrícola-Ganadero de la provincia de Soria. Boletín Oficial de la provincia de Soria, 22 de julio de 2015,84.

ESPAÑA. Orden ITC/2880/2005, de 1 de agosto, del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Boletín Oficial del Estado, 19 de septiembre de 2005, 224: 31238 – 31242.

ESPAÑA. Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Impuesto sobre el Valor Añadido y se modifica el Real Decreto 1041/1990, de 27 de julio, por el que se regulan las declaraciones censales que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios. Boletín Oficial del Estado, 31 de diciembre de 1992, 314: 44744-44774.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROLIMENTARIRE ET DE LA FORÊT. (2014): Protocole 2014/2020 pour le développement de la production de truffes. París.

MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. (2012): Décret n° 2012-129 du 30 janvier 2012 relatif à la mise sur le marché des truffes et des denrées alimentaires en contenant. Paris.

UNECE (2006): *Norma CCE-ONU FFV-53.* Ginebra.

FUENTES ESTADÍSTICAS:

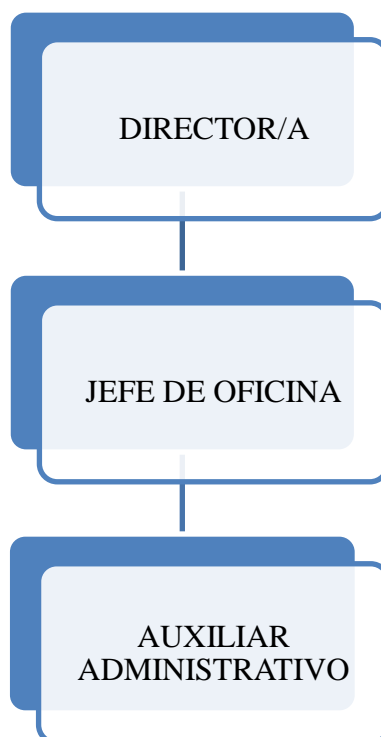
CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA: Base de datos. [Última consulta: 24 de marzo de 2016]. Disponible en: <http://aduanas.camaras.org/>

BANCO MUNDIAL: Base de datos. [Última consulta: 03 de mayo de 2016]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/>

EUROSTAT: Base de datos. [Última consulta: 3 de mayo de 2016]. Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

ANEXO



FICHA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JEFE DE OFICINA**1- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:****Puesto de trabajo:** Jefe de oficina**Superior/informa a:** Director/a**Inferior/recibe informe de:** Auxiliar administrativo**Puede sustituir a:** Auxiliar administrativo***ORGANIGRAMA QUE LE APLICA:*****2- RESUMEN DEL PUESTO:**

Se efectuará la dirección, así como el control, organización y supervisión de la gestión administrativa de los pedidos internacionales. Manteniendo actualizado el sistema de información y el archivo de documentación, así como la atención y solución de los problemas y requerimientos de proveedores y clientes. Del mismo modo deberá realizar las actividades de carácter administrativo mediante la recopilación, verificación, registro y transmisión de información con el objeto de mantener un buen funcionamiento de la actividad.

3- FUNCIONES DENTRO DE SU AREA DE RESPONSABILIDAD:

- ❖ Representación de la empresa en cualquier acto.
- ❖ Recopilar, recibir y comprobar los datos/informaciones requeridos para el desarrollo de la actividad.
- ❖ Mantener una comunicación constante y fluida con clientes y proveedores.
- ❖ Análisis de las incidencias detectadas en los datos/informaciones recopilados.
- ❖ Registro de las distintas operaciones de acuerdo a los criterios establecidos.
- ❖ Redacción y tramitación de expedientes, notificaciones, y documentos similares.
- ❖ Realizar todas aquellas tareas afines a la categoría del puesto de trabajo para las cuales haya sido previamente formado.
- ❖ Preparar y realizar los envíos de documentación, asegurando que se cumplan las formas y plazos establecidos.

4- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:Necesarios:

- Estar en posesión de título universitario en administración y dirección de empresas, Ingeniero agrícola con formación en gestión empresarial o similar.
- Conocimientos de francés a nivel C1
- Conocimientos de programas ofimáticos y de contabilidad.
- Experiencia mínima de 2 años en un puesto similar.

Valorables:

- Conocimientos de inglés a nivel B1 o superior.
- Estudios postuniversitarios en comercio exterior o similar.

COMPETENCIAS	NIVELES ²⁴			
	1	2	3	4
Compromiso				X
Planificación y organización			X	
Destrezas de negociación			X	
Flexibilidad- Adaptabilidad				X

²⁴ Se considera el nivel 4 como máxima valoración frente al nivel 1.