



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2018 / 2019

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN. CASO PRÁCTICO: QUESOS MANZER
INTERNATIONALIZATION PLAN. CASE STUDY: QUESOS MANZER

Realizado por el Alumno Dña. Susana Moreno Bodas

Tutelado por el Profesor D. Mario Díaz Martínez

León, 2 de Septiembre de 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO 1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA	9
1. INTRODUCCIÓN	9
2. OBJETO DEL TRABAJO	10
3. METODOLOGÍA	11
4. SITUACIÓN DE LAS PYMES EN NUESTRO PAÍS	12
4.1. Fases de la internacionalización empresarial española	12
4.2. Representación de las pymes en el tejido empresarial nacional.....	14
5. IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS PYMES	17
6. EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	20
6.1. Fase I: Autoevaluación	21
6.2. Fase II: Selección	21
6.3. Fase III: Acción	23
6.4. Fase IV: Implantación	25
CAPÍTULO 2. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE QUESOS MANZER ..	26
1. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	26
2. OBJETIVOS DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	26
3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	26
3.1. Historia de Quesos Manzer.....	26
3.2. Situación actual de la empresa	27
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	29
5. ESTUDIO DE MERCADO	32
5.1. Selección del mercado objetivo.....	32
5.2. Análisis del mercado objetivo	33
5.2.1. Análisis cultural de Hofstede.....	33
5.2.2. Análisis PEST de la República Checa.....	35
5.2.3. Análisis DAFO-CAME	37

5.2.4. Situación actual del sector quesero en la República Checa	38
5.2.5. Análisis de los competidores	40
5.2.6. Análisis de la demanda.....	43
5.2.7. Perfil del cliente checo	45
6. IMPLANTACIÓN EN EL MERCADO DE DESTINO	46
6.1. Selección de la forma de entrada.....	46
6.2. Política de producto	46
6.2.1. Adaptación del producto	47
6.3. Política de precio	48
6.3.1. Tipo de cambio	48
6.3.2. Precios de supermercado y tiendas especializadas.....	49
6.4. Política de promoción.....	50
6.5. Política de distribución	51
6.5.1. Logística	51
6.6. Incoterms	52
6.7. Documentación necesaria	53
CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXO I: FICHA PRODUCTO DEL QUESO DE OVEJA CURADO	60
ANEXO II: FACTURA COMERCIAL INTERNACIONAL	61
ANEXO III: LISTA DE CONTENIDOS	62
ANEXO IV: CARTA DE PORTE TERRESTRE.....	63

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Capítulo 1: La internacionalización de la empresa familiar en España

- Tabla 1. Empresas inscritas en la Seguridad Social en el año 2019.....14

Capítulo 2: Plan de Internacionalización de Quesos Manzer

- Tabla 2. Distribución de las exportaciones de queso (TARIC 0406) por Comunidad Autónoma.....30-31
- Tabla 3. Distribución de las exportaciones de queso (TARIC 0406) por provincia.....31
- Tabla 4. Matriz de valoración de los países.....32
- Tabla 5. Saldo comercial del TARIC 0406.....39
- Tabla 6. Tamaño del mercado del queso en la República Checa.....39
- Tabla 7. Producción nacional y comparativa regional de la producción de queso en la República Checa.....40
- Tabla 8. Producción nacional checa por tipos de queso.....40
- Tabla 9. Principales países exportadores de mercancías a la República Checa....41
- Tabla 10. Distribución de las exportaciones de queso (TARIC 0406) por provincia a la República Checa42
- Tabla 11. Ventas de queso en el periodo 2014-2018.....44
- Tabla 12. Precios de las variedades más vendidas en los supermercados.....49
- Tabla 13. Precios del queso en tiendas especializadas.....50

CUADROS

Capítulo 1: La internacionalización de la empresa familiar en España

- Cuadro 1. Fase I del Plan de Internacionalización.....21
- Cuadro 2. Fase II del Plan de Internacionalización.....21
- Cuadro 3. Fase III del Plan de Internacionalización.....23
- Cuadro 4. Formas de entrada a los mercados internacionales.....23-24
- Cuadro 5. Fase IV del Plan de Internacionalización.....25

Capítulo 2: Plan de Internacionalización de Quesos Manzer

- Cuadro 6. Quesos premiados en los Premios World Cheese Awards.....27-28
- Cuadro 7. Debilidades del análisis DAFO y cómo corregirlas.....37
- Cuadro 8. Amenazas del análisis DAFO y cómo actuar frente a ellas.....37
- Cuadro 9. Fortalezas del análisis DAFO y cómo mantenerlas.....37
- Cuadro 10. Oportunidades del análisis DAFO y cómo explotarla.....38
- Cuadro 11. Partidas arancelarias del queso.....38
- Cuadro 12. Obligaciones del vendedor y del comprador bajo el Incoterm CIP....52

FIGURAS*Capítulo 1: La internacionalización de la empresa familiar en España*

- Figura 1. Internacionalización y desarrollo de ventajas competitivas.....18
- Figura 2. Análisis DAFO-CAME.....22

Capítulo 2: Plan de Internacionalización de Quesos Manzer

- Figura 3. Logotipo actual de Quesos Manzer.....27
- Figura 4. Mapa de los quesos de España.....29
- Figura 5. Análisis PEST de la República Checa.....35
- Figura 6. Queso curado de leche de oveja pasteurizada.....46
- Figura 7. Formatos seleccionados para la exportación.....47
- Figura 8. Estructura del canal de distribución corto para Quesos Manzer.....51
- Figura 9. Ruta de transporte terrestre Valderas-Praga.....51

GRÁFICOS*Capítulo 1: La internacionalización de la empresa familiar en España*

- Gráfico 1. Distribución del número de empresas españolas por tamaño.....14
- Gráfico 2. Distribución de empresas españolas por sectores de actividad.....15
- Gráfico 3. Comparativa del tejido empresarial en la UE, Alemania, España, Francia e Italia.....16

Capítulo 2: Plan de Internacionalización de Quesos Manzer

- Gráfico 4. Distribución de la leche de oveja por Comunidad Autónoma.....30
- Gráfico 5. Comparativa entre la República Checa y España según las dimensiones culturales de Hofstede.....33
- Gráfico 6. Evolución del crecimiento vegetativo de la República Checa en el periodo 2010-2018.....36
- Gráfico 7. Cuota de mercado del queso en la República Checa.....42
- Gráfico 8. Evolución del consumo per cápita de queso en la República Checa....43
- Gráfico 9. Variedades de queso sin procesar más vendidas.....44

RESUMEN

De todas las empresas que conforman el tejido empresarial español, más del 99% son pymes. Por lo que este dato refleja la clara importancia que tienen en nuestro país. A pesar del crecimiento experimentado en los últimos años respecto a la internacionalización de este tipo de empresas, todavía sigue siendo muy reducido el número de entidades que tienen presencia en el exterior.

En este Trabajo de Fin de Grado en Comercio Internacional afrontamos este escenario, recalcando la importancia y la necesidad de que las empresas españolas se adapten e internacionalicen para garantizar su futuro y supervivencia a largo plazo. Además, destacamos el Plan de Internacionalización como herramienta esencial para guiar el proceso de salir a nuevos mercados y lo aplicamos a un caso práctico de una pyme leonesa del sector lácteo, *Quesos Manzer*.

PALABRAS CLAVE

pyme, León, internacionalización, mercado exterior, exportaciones, importaciones

ABSTRACT

Of all the companies that operate in the Spanish Market, more than 99% are SMEs. This fact shows the marked importance they have in our country. Despite the growth experienced in recent years regarding the internationalization of these types of companies, the amount of entities that have an international presence is still very small.

In this Final Degree Project on International Trade, we face the following scenario: emphasizing the importance and the need for Spanish companies to adapt and internationalize in order to guarantee their future and long-term survival. In addition, we outline the Internationalization Plan as an essential tool to guide the process of extending abroad to new markets and apply it to a case study of an SME from Leon, *Quesos Manzer*.

KEYWORDS

SME, Leon, internationalization, international market, exports, imports

CAPÍTULO 1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo estudiar el proceso de internacionalización de las pymes españolas a través del caso práctico de una empresa familiar de la provincia de León. Mediante este ejemplo, se pretende también analizar la importancia que tiene, para este tipo de empresas, la expansión a los mercados internacionales para garantizar así su supervivencia a largo plazo.

Según Otero Simón (2008), la globalización es “el proceso en el que los límites nacionales de la actividad económica se van difuminando para facilitar un acceso más libre a los factores productivos y a los mercados de bienes terminados, produciéndose, como consecuencia, una creciente integración económica, política y social entre todos los países y ciudadanos del planeta”. Por lo tanto, a través del proceso de internacionalización, las empresas pueden expandir su actividad más allá de las fronteras nacionales.

Las tendencias y los patrones de consumo actuales se están homogeneizando cada vez más a nivel global. Pero también es cierto que, aunque hay un mayor parecido entre las gentes de los diferentes países, hay una mayor diversidad en la forma de ser y estar en todos ellos (Arteaga Ortiz, 2013).

Actualmente, todas las empresas están relacionadas con dicha globalización, incluso aquellas que no persigan la internacionalización de su negocio como tal. Esto se debe a que, cada vez más, se encuentran con fuertes competidores en el mercado nacional procedentes de todos los países del mundo. Por esta misma razón, para intentar defender su postura frente a esta competencia extranjera en el mercado nacional, la internacionalización suele ser la mejor opción para garantizar su supervivencia y mejorar así su competitividad (Díaz Mier, 2003).

2. OBJETO DEL TRABAJO

Este estudio tiene como objetivo principal explicar en qué consiste un Plan de Internacionalización y cómo puede aplicarlo una empresa familiar. Para ello, se han establecido distintos objetivos más específicos, como son:

- Identificar las razones principales a las que una empresa se tiene que enfrentar para decidir abrir sus fronteras a los mercados internacionales.
- Describir el tejido empresarial español en el que las pymes se encuentran.
- Conocer la situación actual del sector del queso en España y, más concretamente, en la provincia de León.
- Averiguar qué países son los principales exportadores de queso en el mundo.
- Realizar un estudio de mercado del queso y, mediante ciertas herramientas, decidir cuál de todos los países es el más viable para el producto que se quiere exportar.

Así, en este primer capítulo, estudiaremos cómo ha sido el proceso de internacionalización de las empresas españolas desde sus inicios exportadores. Una vez descrita dicha evolución, se planteará el marco teórico sobre el que un Plan de Internacionalización se apoya. En el segundo capítulo realizaremos un Plan de Internacionalización para una empresa leonesa en concreto: Quesos Manzer, empresa familiar afincada en Valderas sobre la que se aplicarán todos los conceptos teóricos y prácticos desarrollados a lo largo de este trabajo. Y finalmente, en el último capítulo se recogerán las conclusiones a las que se ha llegado después de realizar el estudio.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo está dividido en dos partes:

- Una primera parte, de carácter teórico, donde se plantea una visión general de lo que es un Plan de Internacionalización y de los pasos que hay que seguir para llevarlo a cabo.
- La segunda parte, de carácter más práctico, donde se aplica de forma concreta para la empresa Quesos Manzer todo lo expuesto en la primera parte de este estudio.

Se han usado diversas fuentes de información secundarias que tratan en profundidad el tema objeto de nuestro estudio, tales como:

- Manuales y libros especializados.
- Informes económicos gubernamentales.
- Artículos de revistas de Economía.
- Bases de datos de comercio internacional, como DataComex, EUROSTAT, etc.
- Webs especializadas en la internacionalización de pymes.
- Webs de instituciones oficiales de comercio exterior, como el ICEX, Cámaras de Comercio, etc.

Más concretamente, para la parte práctica se han consultado informes procedentes del Gobierno español y checo con el fin de obtener la información más actualizada y fiable posible sobre el comercio internacional de ambos países. Destacan los informes del iCEX sobre el mercado del queso en República Checa (2019) y de la Oficina Económica y Comercial de España en Praga sobre la situación económica y comercial de la República Checa (2016). Además se han consultado diversas bases de datos de comercio internacional como DataComex, para obtener datos de las exportaciones de queso a niveles más específicos y concretos (Comunidad Autónoma y provincia).

4. SITUACIÓN DE LAS PYMES EN NUESTRO PAÍS

Desde que España se incorporó a la Comunidad Económica Europea (CEE), ha crecido y evolucionado económicamente de una forma increíble. Sin embargo, todavía es muy notorio el retraso, en cuanto a la mentalidad exportadora, que tiene el tejido empresarial nacional.

Muchas empresas, sobre todo las pequeñas, ven la exportación como algo imposible y no son conscientes de que la globalización y la liberación del comercio internacional hace que el proteccionismo de los países esté desapareciendo y que ya sus competidores no son solamente nacionales, sino internacionales también. Por esta misma razón, muchos sectores de nuestro país se están viendo amenazados por competidores extranjeros de países como, por ejemplo, Francia, China o Estados Unidos.

Además, hay que entender que todas las decisiones aduaneras y las relaciones comerciales internacionales que tiene España con otros países del mundo, vienen marcadas por la Unión Europea, y a las que debe someterse de forma obligatoria por ser Estado miembro. El mercado doméstico español ya no se limita al territorio político, sino que ahora, el mercado doméstico para una empresa española ha pasado a ser toda la Unión Europea (Martín Martín & Martínez Gormaz, 2014).

4.1. Fases de la internacionalización empresarial española

Hasta el año 1959, España estuvo inmersa en un periodo de autarquía¹ en el que las relaciones comerciales con el extranjero fueron muy escasas y casi inexistentes.

En la década de los 60, se comenzó en nuestro país un periodo de industrialización y apertura al exterior que duró hasta el año 1986. En esta fase se realizaron exportaciones

¹ Una autarquía es un sistema económico en el que un país se autoabastece con sus propios recursos y trata de evitar a toda costa las importaciones. Tras la Guerra Civil Española, el país se vio obligado a establecer una autarquía económica por el forzado aislamiento y la falta de ayudas externas debidas a la oposición al régimen franquista.

esporádicas de productos de consumo, bienes intermedios² y bienes de equipo³ (A. Samuelson & D. Nordhaus, 2014). Pero, a pesar de tener una muy buena imagen de marca en España y una cuota de mercado considerable, muchas empresas españolas fueron absorbidas por otras extranjeras o incluso llegaron a desaparecer por falta de capacidad competitiva (Martín Martín & Martínez Gormaz, 2014).

La entrada de España a la CEE en el año 1986 supuso una revolución económica para el país. Debido a las nuevas políticas impuestas, el tejido español tuvo que adaptarse, por lo que se cerraron muchas empresas en todo el país.

A partir de 1993, como España ya era miembro de pleno derecho en la CEE, muchas empresas comenzaron a salir al mercado internacional, principalmente a los países miembros de la Unión Europea, o incluso a establecer centros de producción en el extranjero (Colegio de Economistas de Madrid, 2016).

Con la adopción del euro como moneda nacional en 2002, España se incorpora a la Unión Monetaria y Económica. La desaparición de la peseta facilita las transacciones económicas y elimina riesgos y costes financieros a la hora de comerciar en los mercados internacionales (Martín Martín & Martínez Gormaz, 2014).

La crisis, que comenzó en 2008, hizo que muchas pymes desaparecieran. Aquellas que para ese entonces ya tenían presencia en el exterior, fueron las que mejor aguantaron, ya que sus ingresos no solo dependían de un mercado (González Sanz & Martín Machuca, 2015).

Actualmente, aunque muchas empresas están ampliando sus fronteras a otros mercados, tienen como uno de sus objetivos consolidar su presencia en el mercado nacional frente a las exportaciones (Oxford Economics, 2018).

² Los bienes intermedios se usan para producir otros bienes o son productos terminados por sí mismos. Por ejemplo, para una empresa que fabrique coches, las llantas son productos intermedios porque son necesarios para terminar de fabricar el coche. Pero a su vez, también se consideran un producto terminado, ya que las pueden vender como repuestos.

³ Los bienes de equipo son los destinados a producir otros bienes para desarrollar la actividad empresarial.

4.2. Representación de las pymes en el tejido empresarial nacional

La Tabla 1 recoge los datos extraídos del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad con fecha enero de 2019. Como se puede observar en ella, los autónomos tienen una gran importancia dentro del tejido empresarial español, ya que más de la mitad de las empresas españolas son de esta categoría.

EMPRESAS POR TAMAÑO	NÚMERO DE EMPRESAS
<i>Autónomos</i> (sin asalariados)	1.559.798
<i>Microempresas</i> (1-9 asalariados)	1.143.015
<i>Pequeñas</i> (10-49 asalariados)	154.738
<i>Medianas</i> (50-249 asalariados)	24.508
<i>Grandes</i> (250 o más asalariados)	4.700
TOTAL	2.886.759

Tabla 1. Empresas inscritas en la Seguridad Social en el año 2019. Elaboración propia con datos sacados del informe “Cifras PyME 2019” (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2019).

Así mismo, si analizamos el peso que tienen las pymes (empresas con menos de 250 asalariados), descubrimos que un 99,84% del tejido empresarial español está formado por este tipo de empresas. Según se aprecia en el Gráfico 1, de cada 10 empresas que hay en España, 9 tienen menos de 10 asalariados.

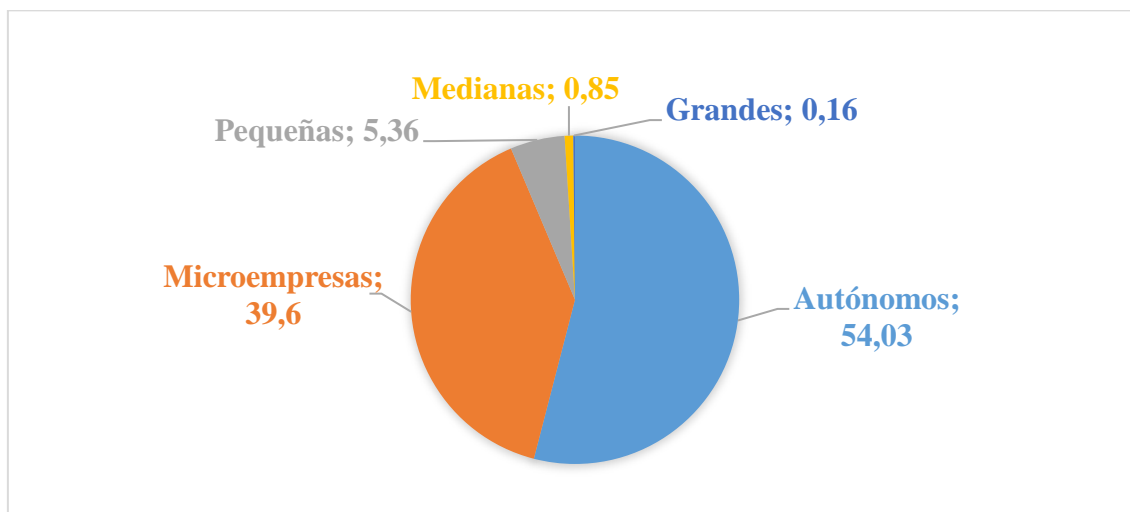


Gráfico 1. Distribución del número de empresas españolas por tamaño (en porcentaje). Elaboración propia con datos extraídos del informe “Cifras PyME 2019” (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2019).

En el siguiente gráfico, procedente del Informe “España en cifras 2019” y elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, podemos apreciar cuál es la distribución sectorial de las pymes en España.

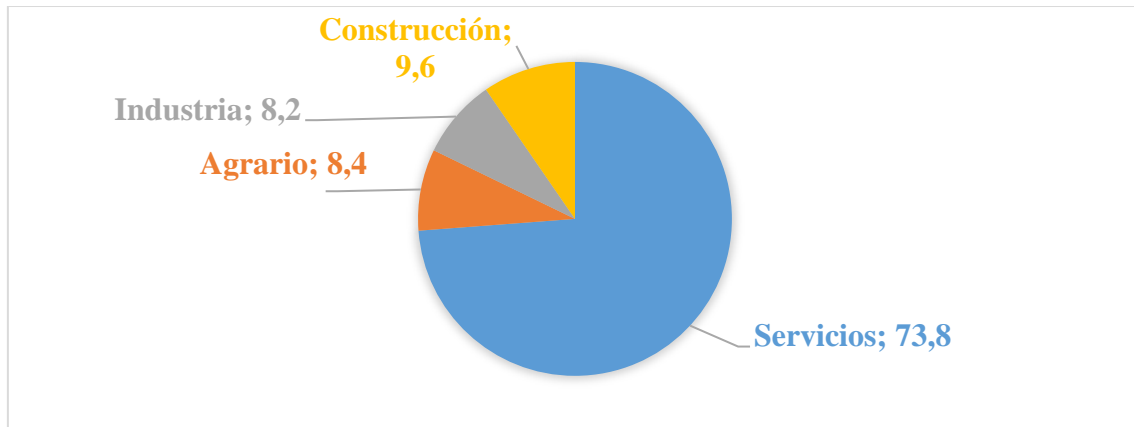


Gráfico 2. Distribución de empresas por sectores de actividad (en porcentaje). (Instituto Nacional de Estadística, 2019).

Haciendo una comparación del tejido empresarial a nivel europeo, en el Gráfico 3, podemos ver que hay ciertas diferencias entre los países analizados. Por ejemplo, las grandes empresas representan en España un 0,1% del total, al igual que en Francia o Italia, pero en Alemania, estas representan un 0,5% del total. A pesar de ser una de las partes más pequeñas del total de empresas, la relevancia económica que tienen las grandes empresas está directamente relacionada con su capacidad de generar valor económico y empleo del país.

Por otro lado, las empresas con menos de 10 asalariados (autónomos y microempresas) representan un 94,8% del total en España, estando muy igualado con la distribución en Francia (95,1%) e Italia (95%). Estos tres países se sitúan por encima de la media europea (92,8%), mientras que en Alemania las empresas con menos de 10 asalariados representan solamente un 82,4% del total.

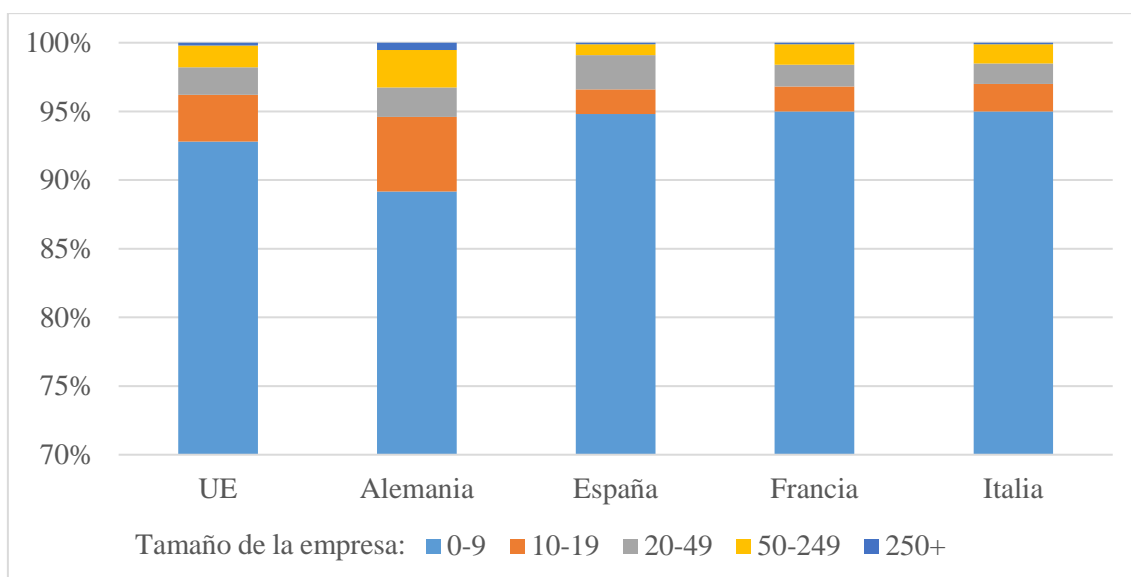


Gráfico 3. Comparativa del tejido empresarial en la UE, Alemania, España, Francia e Italia (datos del 2019). Elaboración propia con datos sacados de la base de datos Structural Business Statistics (EUROSTAT, 2019).

A modo de conclusión, la continua creación de negocios en España es indicativo de que se trata de una economía dinámica. A pesar de que no debe considerarse como algo negativo, que haya una presencia tan alta de pequeñas y medianas empresas en nuestro país es más bien el resultado de las debilidades estructurales que presenta España y que limitan en cierto aspecto el tamaño y la consolidación de nuevas empresas, afectando así a la creación de empleo estable en la sociedad (Colegio de Economistas de Madrid, 2016).

5. IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS PYMES

Las empresas no siempre salen al mercado internacional como respuesta a una amenaza en su mercado de origen. Pueden hacerlo para reducir el riesgo de depender de un solo mercado, para compensar su estacionalidad o por falta de crecimiento. Muchas veces, al exportar se está aprovechando una oportunidad, por lo que si tienen economías de escala⁴, podrán conseguir una mayor producción y reducir costes (Arteaga Ortiz, 2013).

Los motivos principales que impulsan a las pymes a internacionalizarse son:

- *Situación en el mercado nacional.* El mercado local está en declive y cada vez más saturado, por lo que, para compensar esta caída, las empresas deciden salir al exterior. Esta decisión, con el paso de los años, ofrece más ventajas y menos riesgos para las empresas exportadoras.
- *Diversificación.* Con esto se consigue repartir los riesgos de venta en más mercados, diversificar el destino de las ventas, dar salida a excedentes de producción, etc.
- *Reducción de costes.* Al aumentar la producción, los costes disminuirán proporcionalmente. Además, al producir más, el coste de producción unitario disminuirá. Y como las operaciones se incrementarán y estarán diversificadas en varios mercados, los costes financieros se reducirán y la empresa obtendrá ciertas ventajas fiscales.
- *Ayudas disponibles.* En nuestro país existen distintos programas de ayudas⁵ que impulsan la internacionalización de las empresas españolas. Dependiendo del tipo de ayuda que sea, se mejorará el conocimiento del mercado exterior y de los canales de distribución, se dotará a la empresa de las herramientas necesarias para comercializar los productos adaptados al mercado al que se dirigen, etc.

⁴ Las economías de escala se consiguen cuando la empresa es capaz de reducir sus gastos de producción al expandirse. En esta situación, cuanto más se produce, el coste de fabricación por unidad es menor.

⁵ Para más información sobre las ayudas económicas que el Gobierno de España ofrece para fomentar la internacionalización, consultar la “*Guía dinámica de Ayudas e Incentivos para la internacionalización*” (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2019).

- *Oportunidades de negocio en mercados exteriores.* Internacionalizarse permite a las empresas aprovechar más oportunidades de negocio, ya que como se dirigen a varios mercados, las necesidades que tienen allí los clientes suelen ser totalmente diferentes a las de los clientes nacionales. Esto permite muchas veces descubrir nuevos productos y satisfacer la demanda siguiendo un plan de acción diferente (Pardina Carranco, 2017).

A parte de estas razones, la internacionalización es uno de los mayores incentivos que tienen las empresas para mejorar su competitividad, ya que esta se ve mejorada por cuatro vías diferentes indicadas en la siguiente figura.



Figura 1. Internacionalización y desarrollo de ventajas competitivas. (Otero Simón, 2008).

- Cuanto mayor sea el número de países a los que se exporte y el volumen de dichas exportaciones, mejor será la imagen, prestigio y competitividad de los productos de la empresa en el mercado nacional e internacional. Estar presente en las principales ciudades del mundo es una muy buena forma de promocionar los productos y que los consumidores asocien la marca con productos internacionales, globales y de alta calidad.

Por otro lado, al abrirse a nuevos mercados, las empresas se enfrentan a competidores muy agresivos y a consumidores exigentes, por lo que tienen que estar continuamente innovando y mejorando sus productos. Todo esto se puede usar en el mercado nacional para diferenciarse de sus competidores.

- El aprendizaje y la experiencia que se adquieren al competir en mercados exteriores va más allá de las mejoras e innovaciones que se hagan en el producto. Todos estos avances hacen que la empresa se vuelva mucho más eficiente.
- Si el proceso de exportación tiene éxito, las ventas de la empresa aumentarán junto con el grado de utilización del inmovilizado⁶, produciéndose así economías de escala y reducción de costes. Al internacionalizarse, también se puede producir la deslocalización⁷ de ciertas partes de la cadena de valor y ubicarse en países donde los costes de materia prima o de la mano de obra sean menores.
- Exportar permite un mayor apalancamiento competitivo, haciendo que una estrategia empresarial tenga un mayor efecto dependiendo del mercado en el que se lleve a cabo. Con esto, la empresa “cuenta con más puntos de ataque y defensa de sus posiciones frente a la acción de la competencia” (Otero Simón, 2008).

Para comprender mejor este concepto, usaremos el siguiente ejemplo:

Una empresa francesa se ve amenazada por un competidor argentino que quiere introducirse en el mercado nacional (Francia) con una bajada de precios bastante considerable. Como defensa, la empresa francesa responderá bajando los precios en el mercado principal de su competidor (Argentina) en vez de en Francia, ya que esto reduciría sus beneficios y podría dañar su imagen.

⁶ El activo inmovilizado es la masa patrimonial que “comprende elementos patrimoniales destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa” (Cordobés Madueño, Molina Sánchez, & Muñoz Tomás, 2009). Forman parte del inmovilizado las inversiones permanentes en la empresa cuyo destino no es la venta, sino la contribución a la actividad principal.

⁷ La deslocalización consiste en desplazar las actividades productivas de la empresa a otro país (Pinilla Barcelona, 2018).

6. EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Un Plan de Internacionalización es un documento estratégico que elaboran todas las empresas que deciden iniciar su actividad en el mercado exterior. Es una herramienta fundamental y necesaria para planificar y guiar el proceso de internacionalización, ya que en ella se establecen todos los requisitos necesarios para abordar cada mercado. Puede realizarse tanto de forma externa como interna.

- *Elaboración externa.* Consiste en contratar a una consultora que trabaje con bases de datos especializados (de carácter sectorial). Esta alternativa aporta una visión más objetiva y externa al Plan de Internacionalización, a la vez que la experiencia internacional de la que carece la empresa.
- *Elaboración interna.* Esta opción es la más recomendable para las empresas que ya hayan salido al mercado internacional y que cuenten con un departamento de exportación, ya que le aportará un matiz mucho más específico y preciso, a la vez que se aplicará todo lo aprendido en su trayectoria como empresa exportadora.

Este plan debe adaptarse a cada mercado en concreto, pues cada uno tiene su propia legislación y trámites administrativos, aduaneros y logísticos. Una de las características más distintivas del Plan de Internacionalización es la selección del país o países donde se introducirá la oferta comercial. El éxito de la empresa en el exterior dependerá de si se han seleccionado el mercado y la forma de entrada más idóneos para cada producto.

Finalmente, el Plan de Internacionalización se divide en cuatro fases, que se explicarán de forma detallada en los siguientes apartados.

6.1. Fase I: Autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN			
Análisis interno	Análisis externo	Entorno internacional	Competencia internacional

Cuadro 1. Fase I del Plan de Internacionalización. Elaboración propia.

En esta primera etapa, se evaluará cuál es la situación en la que la empresa se encuentra. Con esto, se persigue medir la capacidad que tiene para iniciar un proceso de internacionalización, identificando las fortalezas y las posibles carencias que deberían solventarse antes de iniciar dicho proceso. Es importante también, seleccionar un producto que sea competitivo y comprobar que la empresa dispone de los recursos suficientes (tanto económicos como humanos) para abrirse a un nuevo mercado, pues ya no solo tendría que satisfacer la demanda nacional, sino también la del mercado internacional al que se dirija.

Por otro lado, se analizará el entorno internacional de la empresa, estudiando las variables políticas, económicas, sociales y legales de cada mercado en concreto. Mediante este análisis, se identificarán qué mercados internacionales son más adecuados para nuestro producto y se procederá a un examen más profundo.

6.2. Fase II: Selección

SELECCIÓN			
Mercados	Formas de entrada	Estrategia a seguir	Objetivos de mercado

Cuadro 2. Fase II del Plan de Internacionalización. Elaboración propia.

La segunda fase del Plan de Internacionalización, consiste en delimitar dónde se va a llevar a cabo el plan de acción de la empresa. En esta etapa se eligen los mercados internacionales en los que se quiere desarrollar la actividad, dependiendo siempre de los resultados obtenidos en la primera fase del Plan de Internacionalización.

Algunas de las herramientas que se utilizarán en esta etapa serán:

- *Matriz de valoración de los mercados objetivos*, siguiendo unos criterios de valoración de acceso al mercado, potencial de compra y riesgo en las operaciones.
- *Análisis cultural de Hofstede*, para conocer las diferencias culturales entre la cultura española y el mercado escogido.
- *Análisis PEST*, donde se estudian cuatro factores que afectan a la empresa de forma directa como son la política, la economía, la sociedad y la tecnología.
- *Análisis DAFO-CAME* (ver Figura 2), que sirve para corregir las debilidades detectadas, afrontar las posibles amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

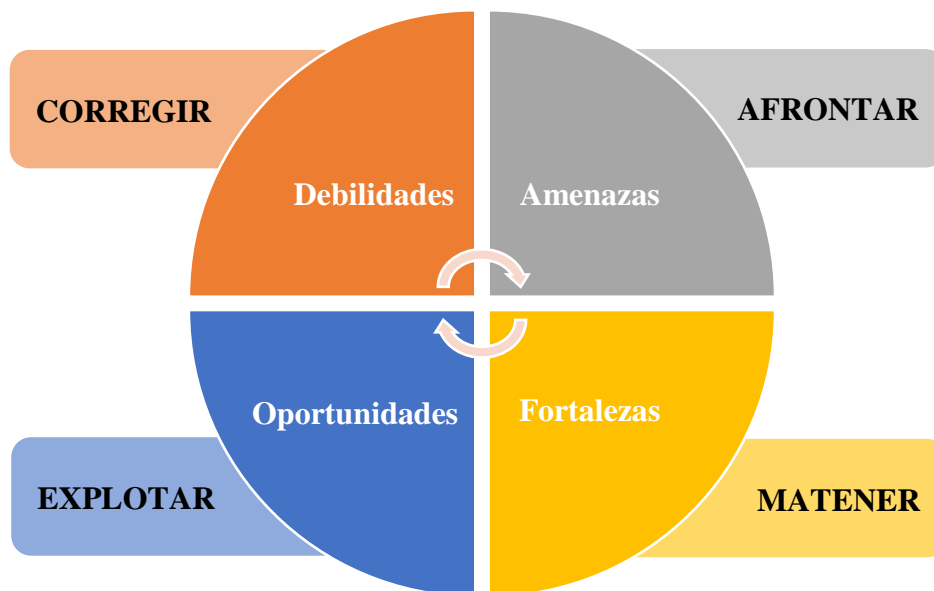


Figura 2. Análisis DAFO-CAME. Elaboración propia.

En esta fase, la empresa deberá escoger qué tipo de estrategia quiere seguir: si optará por la concentración o por la diversificación del mercado.

- *Estrategia de concentración*. Consiste en centrar todos los esfuerzos y recursos de la empresa en un número reducido de mercados para así conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos. Esta estrategia permite a la empresa ofrecer un producto mucho más adaptado a las características concretas

que tenga cada mercado, controlar mejor el riesgo y destinar mayores recursos a la promoción de los productos en los mercados internacionales seleccionados.

- *Estrategia de diversificación.* Se basa en promocionar el producto en todos los mercados posibles, aunque con ello se sacrifique tener una cuota de mercado significativa. Con esta estrategia se genera un crecimiento más rápido de las ventas (al menos a corto plazo) y permite explotar las ventajas competitivas de la empresa de forma más intensiva (Otero Simón, 2008).

6.3. Fase III: Acción

ACCIÓN			
Producto	Precio	Distribución	Promoción

Cuadro 3. Fase III del Plan de Internacionalización. Elaboración propia.

En esta etapa se definen las cuatro variables del marketing mix internacional, es decir, el medio por el cual se pretenden alcanzar los objetivos planteados. Aquí se definirán las políticas de producto, precio, distribución y promoción del producto en el país de destino.

A la hora de establecer la política de distribución, se debe valorar cuál es la forma de entrada más adecuada para el producto objeto de la exportación. En la siguiente tabla se exponen las formas de entrada que existen para acceder a los mercados internacionales. Estas se clasifican en tres categorías: indirectas, directas o mixtas, y están ordenadas de menor a mayor complejidad y riesgo.

ESTRATEGIAS DE ENTRADA INDIRECTAS	
<i>Trading companies</i>	Comprar en firme la mercancía para su venta posterior.
<i>Agente de compra</i>	Intermediario que exporta por cuenta del cliente, a cambio de una comisión, encargándose del transporte, del seguro y de la gestión de cobro.

ESTRATEGIAS DE ENTRADA MIXTAS	
<i>Piggyback</i>	Aprovechar la red de distribución de una empresa ya instalada en el mercado exterior.
<i>Consortio de exportación</i>	Empresas que se agrupan y constituyen una nueva empresa que se encargará de exportar lo productos de sus socios.
<i>Transferencia de tecnología</i>	Transferencia de derechos intangibles (marca, asistencia técnica, etc.).
<i>Licencia internacional</i>	Subcontratar a otra empresa para que se encargue de la fabricación y la venta del producto en el país comprador a cambio de unas tasas.
<i>Franquicia internacional</i>	Ceder la gestión, la comercialización y la marca a un tercero para que la explote en el mercado de destino.
<i>Joint venture</i>	Sociedad en co-propiedad que opera en el mercado de destino.
<i>Alianzas internacionales</i>	Alianza para aumentar recursos para la competencia internacional.
<i>Contratos de gestión</i>	La empresa gestora realiza la gestión operativa del negocio por cuenta del propietario.
<i>Fabricación por contrata</i>	La empresa internacional paga a una empresa local para que fabrique en su nombre y comercialice el producto.
ESTRATEGIAS DE ENTRADA DIRECTAS	
<i>Importador distribuidor</i>	Empresa independiente que compra, almacena y distribuye el producto en el país importador.
<i>Agente importador</i>	Agente independiente que reside en el país importador y actúa como representante del exportador.
<i>Red comercial en el país importador</i>	Empleados de la empresa exportadora que residen en el país importador.
<i>Filial comercial</i>	Filial de comercialización del exportador en el país importador.
<i>Filial de producción en el país de destino</i>	Filial que se encarga de la fabricación, de la comercialización o incluso de la diversificación del producto

Cuadro 4. Formas de entrada a los mercados internacionales. (Otero Simón, 2008).

6.4. Fase IV: Implantación

IMPLANTACIÓN		
Coordinación	Control	Evaluación

Cuadro 5. Fase IV del Plan de Internacionalización. Elaboración propia.

La última fase del Plan de Internacionalización consiste en la puesta en práctica de todo lo establecido en dicho plan. Es importante definir de forma detallada las tareas y a los responsables para llevarlas a cabo, además de establecer plazos de control y analizar las posibles desviaciones del mismo.

CAPÍTULO 2. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE QUESOS MANZER

1. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

El objetivo de este proyecto es la internacionalización de una empresa familiar de la provincia de León dedicada al sector lácteo, concretamente al sector quesero.

Siendo Castilla y León una de las Comunidades Autónomas que más quesos exportan dentro de nuestro país, la provincia de León encabeza el ranking español como la que más queso ha exportado a todo el mundo en los últimos años (Sanz, 2017).

A continuación, se presentará el Plan de Internacionalización diseñado para la empresa Industrias Lácteas Manzano S.A., que será denominada de aquí en adelante como Quesos Manzer ya que es su marca comercial.

2. OBJETIVOS DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Analizar la viabilidad de la internacionalización de los productos lácteos (quesos) en el mercado objetivo.
- Seleccionar el mercado idóneo para la internacionalización de la empresa.
- Analizar dicho mercado.
- Estudiar la oferta y la demanda.
- Adaptar el producto al mercado de destino.

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1. Historia de Quesos Manzer

Empresa familiar fundada en el año 1910 en el pueblo de Valderas (León), región que siempre ha tenido una tradición ganadera muy importante, en especial de ganado ovino. En 1930 comienzan a elaborar queso de leche cruda de oveja de forma artesanal, vendiéndose solamente en la comarca bajo la marca “*Manzano Hernández*”. Con el paso de los años, el proceso de elaboración del queso se va industrializando y es en 1969 cuando la marca comercial pasa a ser “*Manzer*” y se elige al característico ratón como

símbolo (ver Figura 3). Debido al crecimiento de la empresa, en 1985 se inaugura una nueva área de fabricación que permite duplicar la capacidad de producción. Además, se incorporan a la gama de productos los quesos de mezcla y cabra en distintas maduraciones. Más tarde, en 2006, se realiza una nueva ampliación en la que se inaugura un área de maduración y conservación del producto. Aumenta, además, la gama de referencias al incorporar nuevas tecnologías que permiten elaborar todo tipo de producto manipulado. En el 2014 se lanza al mercado la nueva imagen corporativa donde se mantiene el símbolo del ratón (Quesos Manzer, s.f.).



Figura 3. Logotipo actual de Quesos Manzer. (Quesos Manzer, s.f.).

3.2. Situación actual de la empresa

Llevar casi 90 años en el sector lácteo ha permitido a la empresa convertirse en un referente en nuestro país. Están presentes en el mercado nacional en diversas superficies: tiendas especializadas, supermercados, tienda online, marketplace de Amazon, etc. Por otro lado, sus productos son reconocidos a nivel mundial (ver Cuadro 6) tras haber sido premiados numerosas veces en los Premios World Cheese Awards que tienen lugar cada año.

PRODUCTOS	PREMIOS
<i>Queso de oveja tierno</i> (leche pasteurizada)	2009 (1 ^{er} puesto)
	2012 (3 ^{er} puesto)
	2014 (3 ^{er} puesto)
<i>Queso de oveja curado</i> (leche pasteurizada)	2018 (2 ^o puesto)
<i>Queso de oveja semicurado</i> (leche pasteurizada)	2018 (2 ^o puesto)
<i>Queso de oveja curado</i> (leche cruda)	2009 (2 ^o puesto)

	2010 (2º puesto) 2011 (2º puesto) 2014 (2º puesto) 2016 (3º puesto) 2017 (1º puesto)
<i>Queso de oveja pasta blanda</i>	2017 (2º puesto)
<i>Queso de oveja cremoso</i>	2017 (3º puesto) 2018 (3º puesto)
<i>Queso de oveja viejo (leche cruda)</i>	2016 (3º puesto) 2017 (1º puesto) 2018 (2º puesto)
<i>Queso de mezcla semicurado</i>	2011 (2º puesto) 2015 (3º puesto)
<i>Queso de mezcla curado</i>	2016 (3º puesto) 2018 (1º puesto)

Cuadro 6. Quesos premiados en los Premios World Cheese Awards (WCA). Elaboración propia con datos sacados de la web oficial de los Premios WCA (World Cheese Awards, s.f.).

A lo largo de la vida de la empresa, se han realizado exportaciones esporádicas a Portugal y Andorra, pero actualmente no se está exportando quesos a ningún país del mundo. Por esta misma razón, se ha habilitado un departamento de exportaciones y comercio exterior en la empresa para comenzar el proceso de internacionalización.

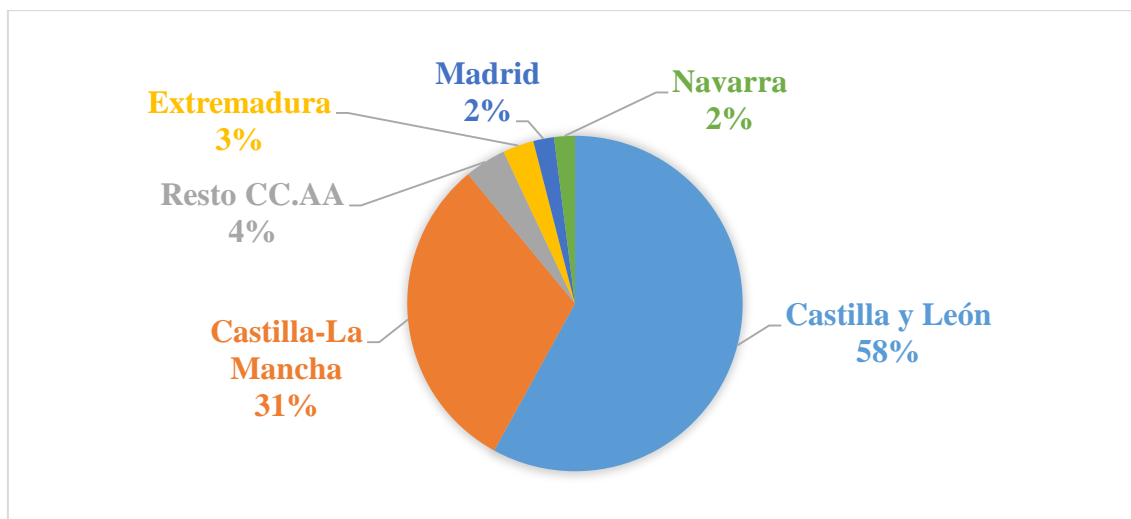


Gráfico 4. Distribución de la leche de oveja por Comunidad Autónoma (datos de 2017). (Betalia, 2019).

Si analizamos las exportaciones de queso que se realizan en España a todo el mundo y su distribución por Comunidades Autónomas (ver Tabla 2), observamos que Castilla-La Mancha y Castilla y León lideran el ranking como las que más exportaciones de queso realizan en nuestro país. Con los datos recogidos hasta la fecha, en este año se han exportado en ambas comunidades, 64 millones de euros y 61 millones de euros, respectivamente.

CC.AA.	2015	2016	2017	2018	2019
Andalucía	57,04	64,93	69,73	70,41	41,93
Aragón	1,50	2,75	8,31	6,66	2,50
Principado de Asturias	9,58	8,29	9,24	6,72	3,12
Islas Baleares	7,93	8,53	7,80	7,08	3,73
Canarias	1,57	1,12	1,57	1,73	1,02
Cantabria	1,77	1,84	1,39	1,77	0,76
Castilla y León	87,58	94,20	114,48	111,67	61,73
Castilla-La Mancha	110,40	118,12	135,74	134,11	64,09
Cataluña	34,88	36,33	43,47	49,22	27,22
Comunidad Valenciana	6,98	8,53	6,06	6,51	2,96
Extremadura	1,00	0,81	0,73	1,51	0,53
Galicia	4,72	5,24	7,24	8,51	3,43
Comunidad de Madrid	29,67	30,96	29,69	34,54	17,82

<i>Región de Murcia</i>	17,08	14,16	14,84	19,05	8,31
<i>Navarra</i>	5,21	7,35	7,88	7,21	4,33
<i>País Vasco</i>	8,54	8,59	0,76	0,41	0,28
<i>La Rioja</i>	0,59	0,23	0,22	0,25	0,43

Tabla 2. Distribución de las exportaciones de queso (TARIC 0406) por Comunidad Autónoma (en millones de euros). Elaboración propia con datos sacados de la base de datos DataComex (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.).

Finalmente, la distribución por provincias de las dos Comunidades Autónomas que más quesos exportan quedaría reflejada en la Tabla 3. Como se puede observar, las tres provincias que más quesos han exportado al resto del mundo en los últimos cinco años han sido León (casi 300 millones de euros), Ciudad Real (más de 265 millones de euros) y Albacete (casi 200 millones de euros).

PROVINCIA	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL EXPORTADO
<i>Albacete</i>	44,59	44,40	49,53	42,96	15,50	196,99
<i>Ávila</i>	1,08	3,88	5,59	1,08	0,14	11,78
<i>Burgos</i>	3,44	1,55	3,45	5,38	3,18	16,99
<i>Ciudad Real</i>	51,41	57,76	59,66	63,14	33,56	265,53
<i>Cuenca</i>	1,79	2,27	3,04	2,72	1,20	11,03
<i>Guadalajara</i>	0,19	0,23	0,27	0,38	0,93	2,00
<i>León</i>	62,30	63,09	68,83	69,22	34,65	298,09
<i>Palencia</i>	0,54	0,89	1,36	0,90	0,32	4,02
<i>Salamanca</i>	0,31	0,22	0,23	0,36	0,43	1,55
<i>Segovia</i>	0,13	0,01	0,00	0,00	0,00	0,14
<i>Soria</i>	0,00	0,02	0,06	0,14	0,60	0,82
<i>Toledo</i>	12,42	13,46	23,24	24,90	12,90	86,93
<i>Valladolid</i>	9,15	11,45	16,32	16,98	8,86	62,77
<i>Zamora</i>	10,62	13,08	18,64	17,60	13,55	73,50

Tabla 3. Distribución de las exportaciones de queso (TARIC 0406) por provincia (en millones de euros). Elaboración propia con datos sacados de la base de datos DataComex (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.).

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1. Selección del mercado objetivo

El objetivo de la empresa Quesos Manzer es su expansión internacional en el territorio europeo. Debido a que no tiene experiencia previa en el campo de la exportación, se ha valorado comenzar este proceso en el mercado comunitario⁸.

La Unión Europea está formada por 28 países, pero como se trata de una pyme y tiene recursos escasos, es importante centrar los esfuerzos en un solo país. Para tomar dicha decisión, se va a realizar un análisis mediante una matriz de valoración del mercado objetivo (ver Tabla 4), en la que se tendrán en cuenta los siguientes factores: acceso al país (barreras de entrada), legislación (en materia de alimentación y productos lácteos), riesgo en cuanto al tipo de cambio, potencial del mercado y proximidad geográfica (Simón, 2008).

Todos estos factores están ponderados en función de la importancia relativa que tienen para tomar esta decisión final. Los valores que se han asignado van del 1 al 5, de menor a mayor importancia relativa.

Factores	Ponderación	Polonia	República Checa	Letonia
<i>Potencial del mercado</i>	5	10 (2)	20 (4)	15 (3)
<i>Acceso al país</i>	4	8 (2)	8 (2)	12 (3)
<i>Legislación</i>	3	9 (3)	9 (3)	9 (3)
<i>Riesgo tipo de cambio</i>	2	8 (4)	6 (3)	2 (1)
<i>Proximidad geográfica</i>	1	2 (2)	4 (4)	2 (2)
TOTALES		37	47	40

Tabla 4. Matriz de valoración de los países. Elaboración propia.

⁸ El comercio internacional entre Estados Miembros de la UE, dentro del mercado comunitario, se denomina expedición (comercializar un producto español en el mercado exterior comunitario) e introducción (traer un producto comunitario al mercado nacional). Para evitar confusiones, seguiremos usando los términos exportación e importación.

Dentro de las tres opciones de países escogidas inicialmente para la empresa, Polonia, República Checa y Letonia, nos hemos decantado por República Checa debido a que:

- El sector del queso ocupa lugar importante dentro de los bienes consumidos.
- Las perspectivas de futuro en este mercado son muy positivas.
- En el mercado existen nichos concretos en cuanto al queso de oveja, ya que tiene mucho potencial por explotar.
- Los quesos españoles no están muy representados. No obstante, habría que reforzar la presencia española en el sector invirtiendo en una red de distribución que dé visibilidad al producto (iCEX, 2019).

5.2. Análisis del mercado objetivo

5.2.1. Análisis cultural de Hofstede

Para exportar un producto a un país extranjero es importante tener en cuenta las diferencias culturales entre ambos países. Geert Hofstede define la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro” (Hofstede, 1980). Por lo tanto, con este estudio analizaremos las diferencias socioculturales entre España y la República Checa (ver Gráfico 5), destacando sobre todo las dimensiones en las que hay más diferencia, como son la masculinidad, la orientación largo plazo y la indulgencia.

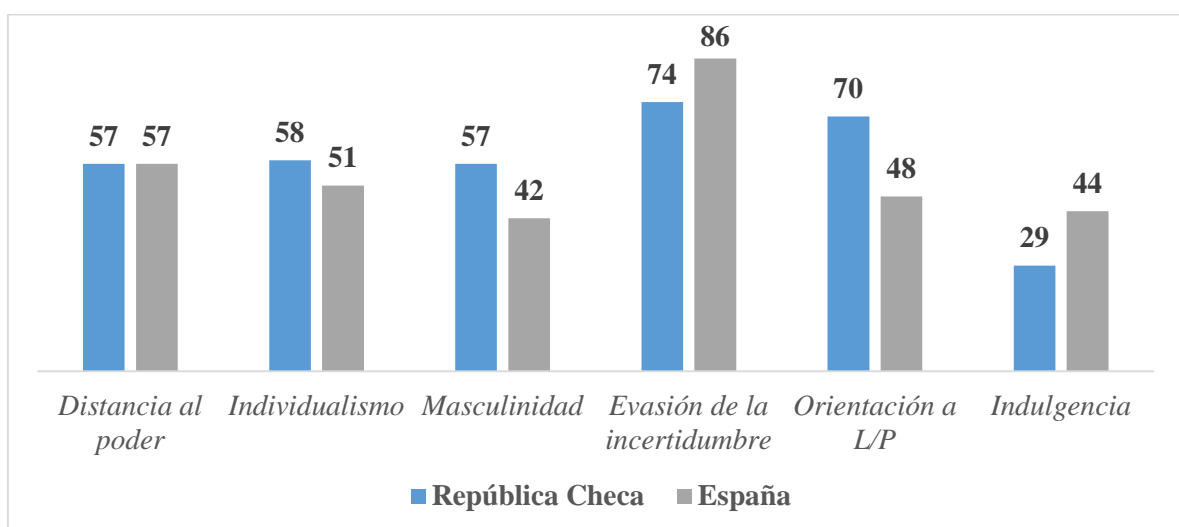


Gráfico 5. Comparativa entre la República Checa y España según las dimensiones culturales de Hofstede. Elaboración propia con datos sacados de la herramienta Country Comparison Tool (Hofstede Insights, s.f.).

- *Distancia al poder.* En esta dimensión se analiza el grado en el que la sociedad acepta que el poder está distribuido de forma desigual. Ambos países han obtenido la misma puntuación en esta dimensión (57 puntos), por lo tanto, socialmente se espera que algunos individuos tengan más poder que otros, pero también, que todas las personas tengan los mismos derechos.
- *Individualismo.* Aquí se evalúa el nivel de interdependencia que tienen los miembros dentro de la sociedad. España (51 puntos), a diferencia de los demás países europeos, es colectivista, pero si se compara con otros países del mundo, se considera individualista. Sin embargo, la República Checa (58 puntos) es un país individualista, por lo que se espera que los individuos se preocupen de sí mismos y de su círculo social más cercano.
- *Masculinidad.* Tener una puntuación alta en esta dimensión es indicativo de masculinidad, es decir, que dicha sociedad se mueve por la competitividad y el éxito. Por otro lado, una puntuación baja indica que los valores dominantes en la sociedad son la calidad de vida y el cuidado de los demás. El aspecto fundamental de esta dimensión es lo que motiva a las personas, queriendo ser los mejores (masculinidad) o disfrutando lo que hacen (feminidad). Por lo tanto, España (42 puntos) se considera un país femenino, ya que lo principal allí es el consenso y la competitividad excesiva no está bien valorada. La República Checa (57 puntos) tendría una sociedad masculina, donde la gente vive para trabajar, se enfatiza en la igualdad y la competitividad.
- *Evasión de la incertidumbre.* Con esta dimensión se analiza la forma de afrontar la incertidumbre del futuro. En definitiva, marca el grado en el que la sociedad se siente amenazada por dicha incertidumbre y cómo tratan de evitarla. Si hay una dimensión que defina a España, sin duda es esta. Con 86 puntos, la sociedad española necesita reglas para todo y los cambios generan mucho estrés. De esta misma manera, la República Checa también tiene una puntuación alta (74 puntos) en esta dimensión ya que tratan de evitar la incertidumbre a toda costa.
- *Orientación a L/P.* En esta dimensión se describe cómo la sociedad mantiene vínculos con el pasado mientras que lidia con los retos del presente en el futuro.

España, a pesar de tener 48 puntos, es un país con muchas normas. La sociedad vive el momento sin grandes preocupaciones sobre el futuro. Además, necesitan las estructuras claras y las reglas bien definidas. Sin embargo, República Checa, con 70 puntos, es un país pragmático. En esta sociedad tienen la facilidad de adaptar las tradiciones fácilmente a los nuevos cambios.

- *Indulgencia.* Los países con una puntuación baja en esta dimensión tienen tendencia al cinismo y al pesimismo. Ambos países no son indulgentes, ya que tienen puntuaciones por debajo de 50. En estas sociedades no se pone mucho énfasis en el tiempo libre ni en controlar sus deseos.

5.2.2. Análisis PEST de la República Checa

Para conocer mejor el comportamiento del mercado checo, se va a utilizar el análisis PEST, que consiste en “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez & Milla, 2005). Este análisis consta de cuatro factores clave que influyen directamente en la empresa: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. A continuación, se explicará detalladamente cada uno de ellos.



Figura 5. Análisis PEST de la República Checa. Elaboración propia.

- *Política.* El sistema político checo se trata de una república parlamentaria. Tras las últimas elecciones generales, se prevé cierta estabilidad institucional en el país para los próximos años. Cuenta con una Cámara de Diputados, cuyo mandato durará hasta octubre de 2021, que es muy diferente de la anterior pues se trata de un Parlamento más fragmentado y sin mayorías absolutas.
En cuanto a la situación política internacional, la República Checa forma parte de la OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte), desde 1999, y de la UE, desde 2004. A pesar de ser un socio activo en la UE, todavía no forma parte de la zona euro (Oficina de Información Diplomática, 2019).

- *Economía.* La República Checa es la economía número 46 en términos de PIB (207.772 millones de euros en 2018). En el año 2017, la distribución del PIB por sectores fue la siguiente: el sector primario ocupó el 2,83% del PIB, el secundario un 39,14% y el terciario un 58,03%. Este plan de internacionalización se dirige en concreto al sector terciario, ya que no se va a vender la materia prima a fabricantes de queso checos, sino que se comercializará ya el producto terminado.

Cabe destacar que, con tan solo un 1,9% de desempleo, es el país con la menor tasa de desempleo de todo el mundo. Por otro lado, según el Índice Doing Business de este año, la República Checa se encontraría en el puesto número 35, mientras que España está en el número 30. Esto quiere decir que en ambos países es relativamente fácil hacer negocios, ya que están en un puesto bajo de la clasificación (Banco Mundial, s.f.).

- *Sociedad.* Comparando el crecimiento vegetativo del país de los últimos años (ver Gráfico 6), que se trata de la diferencia entre los nacimientos y las muertes de una población, observamos que la tasa de natalidad se está reduciendo (10,7‰ en 2018) y la tasa de mortalidad está aumentando (10,6‰ en 2018). Esta tendencia está provocando un descenso de la población (población de 10,5 millones en 2018) y el envejecimiento de la misma (Banco Mundial, s.f.).

Por otro lado, las ciudades más pobladas del país y donde se localizan las principales industrias son Praga (capital del país), Brno y Ostrava.

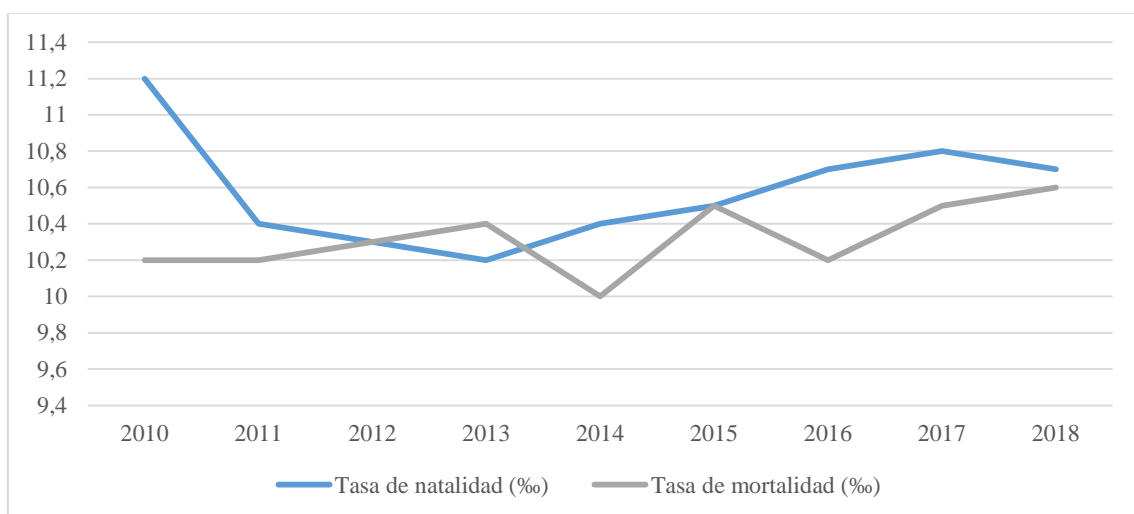


Gráfico 6. Evolución del crecimiento vegetativo de la República Checa en el periodo 2010-2018. Elaboración propia con datos sacados del Banco Mundial (Banco Mundial, s.f.).

- *Tecnología.* A nivel tecnológico, la República Checa está convirtiéndose en una potencia europea. En el 2018, un total de 11 empresas checas figuraron en el prestigioso ranking de “Technology Fast 50” que clasifica a compañías tecnológicas de Europa del Este. Cuatro de ellas se han situado en la primera decena, siendo los dos primeros puestos de la clasificación para empresas checas (Deloitte, 2018).

5.2.3. Análisis DAFO-CAME

DEBILIDADES	CÓMO CORREGIR
Desconocimiento del mercado de destino	Alianza con distribuidor checo
Falta de capacitación a sus empleados sobre idiomas (inglés)	Programas de formación lingüísticos para facilitar la comunicación con el distribuidor checo

Cuadro 7. Debilidades del análisis DAFO y cómo corregirlas. Elaboración propia.

AMENAZAS	CÓMO ACTUAR
Competencia internacional	Fomentar las ventajas competitivas de la empresa
Gustos del consumidor checo estables (preferencia por el queso de leche de vaca)	Promocionar el queso de oveja para incentivar su consumo

Cuadro 8. Amenazas del análisis DAFO y cómo actuar frente a ellas. Elaboración propia.

FORTALEZAS	CÓMO MANTENER
Situación geoestratégica de la República Checa	Por su localización, el país sirve de enlace entre Alemania y países de Europa central y del este, para una futura expansión internacional puede ser beneficioso
Experiencia en la elaboración de productos lácteos	Proceso productivo eficiente con un producto de alta calidad

Cuadro 9. Fortalezas del análisis DAFO y cómo mantenerlas. Elaboración propia.

OPORTUNIDADES	CÓMO EXPLOTAR
Poca oferta de queso de leche de oveja	Segmento de mercado objetivo para la empresa
Mercado del queso de oveja poco saturado	Mercado de fácil entrada aparentemente

Cuadro 10. Oportunidades del análisis DAFO y cómo explotarlo. Elaboración propia.

5.2.4. Situación actual del sector quesero en la República Checa

Antes de empezar con el análisis del sector del queso, es importante conocer la clasificación arancelaria del producto. El queso se trata de un producto elaborado a partir de la leche cuajada y que puede clasificarse de diferentes formas: según el tipo de leche usada, el nivel de maduración, la textura o el productor. Para este trabajo se va a usar la clasificación del queso en función del código TARIC⁹. El queso se incluye en el capítulo arancelario “0406: Quesos y requesón” y se subdivide en las siguientes subpartidas:

CÓDIGO TARIC	PRODUCTO
0406.10	Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero y requesón
0406.20	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo
0406.30	Queso fundido (excepto rallado o en polvo)
0406.40	Queso de pasta azul y demás quesos que presenten ventas producidas
0406.90	Los demás quesos

Cuadro 11. Partidas arancelarias del queso (código TARIC). Elaboración propia con datos sacados de Aduanas (Agencia Tributaria, s.f.).

⁹ La nomenclatura TARIC es un sistema de codificación elaborado por la Comisión Europea. Se trata de un código de diez dígitos que se usa en la UE para aplicar el Arancel Integrado de las Comunidades Europeas (TARIC). En él se recogen tanto las disposiciones de política comercial (prohibiciones a la importación, suspensiones arancelarias, etc.) como las medidas no arancelarias (inspecciones en frontera como el control sanitario, veterinario, etc.). Es el código más desagregado y, por lo tanto, la identificación más precisa que se puede hacer usando el sistema de clasificación de la Unión Europea (Arola, Taric, AENOR, 2015).

El sector del queso ocupa un lugar relevante en los bienes consumidos en la República Checa, ya que mueve unos 1.050 millones de euros (según datos de 2017). La población del país consume unos 19,20kg de queso por persona anualmente. Las perspectivas de futuro son muy positivas para este sector y se espera que crezcan las ventas de queso un 2,6% hasta 2023 (Oficina de Información Diplomática, 2019).

En cuanto al comercio exterior, la República Checa es un país importador neto de quesos, con una tasa de cobertura del 59,16% (año 2018). Esta tasa mide la relación entre las importaciones y las exportaciones de un país, es decir, es el porcentaje de importaciones que pueden pagarse con las exportaciones realizadas en el mismo periodo de tiempo (Arteaga Ortiz, 2013).

	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Exportaciones</i>	174,0	164,5	162,7	184,4	197,2
<i>Importaciones</i>	292,1	271,0	286,6	327,4	333,1
<i>Saldo comercial</i>	-118,1	-106,5	-123,9	-143,0	-135,9
<i>Tasa de cobertura (%)</i>	59,6	60,7	56,8	56,3	59,16

Tabla 5. Saldo comercial del TARIC 0406 (en millones de euros). (iCEX, 2019).

Desde el año 2015, el mercado del queso en la República Checa se encuentra en crecimiento, pero no ha alcanzado el máximo de producción local que se registró en 2014 (183.574 toneladas) debido a la caída del precio de la leche en 2013.

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Producción</i> ¹⁰	875,83	1.079,58	721,59	707,90	901,48
<i>Importaciones</i>	284,09	313,97	288,60	302,49	336,17
<i>Exportaciones</i>	167,35	187,04	175,24	171,72	189,45
<i>Consumo interno</i> (Prod + Imp - Exp)	992,56	1.206,51	834,94	838,67	1.048,19

Tabla 6. Tamaño del mercado del queso en la República Checa (en millones de euros). (iCEX, 2019).

¹⁰ Estimación a partir del precio medio de venta al consumidor de 1kg de queso Edam. Fuente: Oficina Checa de Estadísticas (CSU)

La producción de queso local en la República Checa supone el 1,45% de la producción total de queso en la Unión Europea. El año 2014 fue especialmente positivo para este sector, ya que experimentó un crecimiento del 16,19%. Pero en 2015 se produjo un descenso del 15,68% debido a las cuotas lecheras de la UE. Como se puede ver en la siguiente tabla, el sector del queso no tiene mucho peso a nivel europeo, ya que solo produce un 1,5% aproximadamente.

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Producción nacional</i> (toneladas)	157.992	183.574	154.789	163.481	161.920
<i>Variación anual</i>	+ 8,52%	+ 16,19%	- 15,68%	+ 5,62%	- 0,95%
<i>Peso en la</i> <i>producción de la UE</i>	1,56	1,76	1,42	1,48	1,45%

Tabla 7. Producción nacional y comparativa regional de la producción de queso en la República Checa 2013-2017. (iCEX, 2019).

En cuanto al tipo de queso producido en el país, el más fabricado es el queso rallado y el que menos se fabrica es el queso elaborado (sin rallar ni en polvo). En la siguiente tabla se encuentra la producción nacional checa en millones de euros desde el año 2013.

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Queso fresco o sin madurar</i>	154,9	180,1	126,3	130,6	139,8
<i>Queso rallado, en polvo, con estrías azules</i> <i>y otros quesos no elaborados</i>	285,3	280,8	272,9	266,1	299,8
<i>Queso elaborado, sin rallar ni en polvo</i>	83,2	51,6	56,7	53,0	48,8

Tabla 8. Producción nacional checa por tipos de queso (en millones de euros). Elaboración propia con datos de Eurostat (Eurostat, 2019).

5.2.5. Análisis de los competidores

El año pasado se importaron unos 333 millones de euros, siendo Alemania y Polonia los principales proveedores y la variedad más importada, el queso Edam. Por otro lado, España, a pesar de ser un país exportador neto de queso, no ocupa un puesto importante

(15º) dentro del ranking de los principales exportadores (ver Tabla 9) de productos a República Checa (iCEX, 2019).

PAÍS	2016	2017	2018	Cuota 2018 (%)
<i>Alemania</i>	34.183 (1º)	37.298 (1º)	35.997 (1º)	25
<i>China</i>	15.977 (2º)	18.098 (2º)	20.161 (2º)	14
<i>Polonia</i>	10.686 (3º)	11.164 (3º)	11.062 (3º)	7,68
<i>Eslovaquia</i>	6.571 (4º)	6.982 (4º)	7.122 (4º)	4,94
<i>Italia</i>	5.570 (5º)	6.084 (5º)	5.931 (5º)	4,11
<i>Austria</i>	3.750 (7º)	4.549 (6º)	4.270 (8º)	2,96
<i>Francia</i>	4.091 (6º)	4.531 (7º)	4.700 (6º)	3,26
<i>Rusia</i>	3.103 (11º)	4.411 (8º)	4.422 (7º)	3,07
<i>Países Bajos</i>	3.677 (8º)	3.920 (9º)	3.931 (9º)	2,73
<i>Reino Unido</i>	3.449 (9º)	3.764 (10º)	3.016 (13º)	2,09
<i>España</i>	2.388 (14º)	2.557 (14º)	2.456 (15º)	1,70

Tabla 9. Principales países exportadores de mercancías a la República Checa en el periodo 2016-2018 (en millones de euros). Elaboración propia con datos sacados del informe de la Oficina de Información Diplomática de España en Praga (Oficina de Información Diplomática, 2019).

Hay que tener en cuenta, que no solo son competidores para Quesos Manzer las empresas extranjeras, sino también, todas aquellas empresas españolas que exporten sus quesos a la República Checa. Como ya se explicó antes en el análisis externo, Castilla y León y Castilla-La Mancha lideran la lista de las Comunidades Autónomas por volumen de exportación de quesos, y en el caso concreto de la República Checa, también lo son junto con la Comunidad de Madrid.

Analizando cómo ha sido la evolución de estas exportaciones en los últimos cinco años, la provincia de Zamora es la que va a la cabeza. Centrándonos en el año 2017, pues es el más reciente del que se tienen datos reales (2018 y 2019 son datos provisionales), cabe destacar el crecimiento en las exportaciones que experimentó la provincia de Madrid, ya que en los años anteriores solo exportaba varios cientos de euros a República Checa.

PROVINCIAS	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Albacete</i>	25,648	35,270	117,735	117,179	103,889
<i>Burgos</i>	29,619	35,537	54,792	19,162	3,548
<i>Ciudad Real</i>	121,762	109,123	90,208	124,403	102,227
<i>Madrid</i>	0,403	0,463	210,326	25,827	0,497
<i>Zamora</i>	95,543	178,562	212,384	217,323	197,043
<i>Valladolid</i>	–	–	44,150	29,897	9,360
<i>Toledo</i>	–	5,457	8,647	33,303	31,098

Tabla 10. Distribución de las exportaciones de queso (TARIC 0406) por provincia a la República Checa (en miles de euros). Elaboración propia con datos sacados de la base de datos DataComex (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.).

Por otro lado, el mercado checo del queso se encuentra en manos de grandes compañías que se dedican a la producción en exclusiva de productos lácteos y de las principales cadenas de supermercados que distribuyen sus marcas blancas. Hay tres empresas que lideran el mercado y juntas tienen una cuota del 42,9%: Madeta (16,6%), Savencia Fromage & Dairy Czech Republic (15,1%) y Lactalis CZ (11,2%). Sin embargo, se trata de un mercado bastante atomizado¹¹ en el que hay muchos participantes con cuotas muy limitadas (iCEX, 2019).

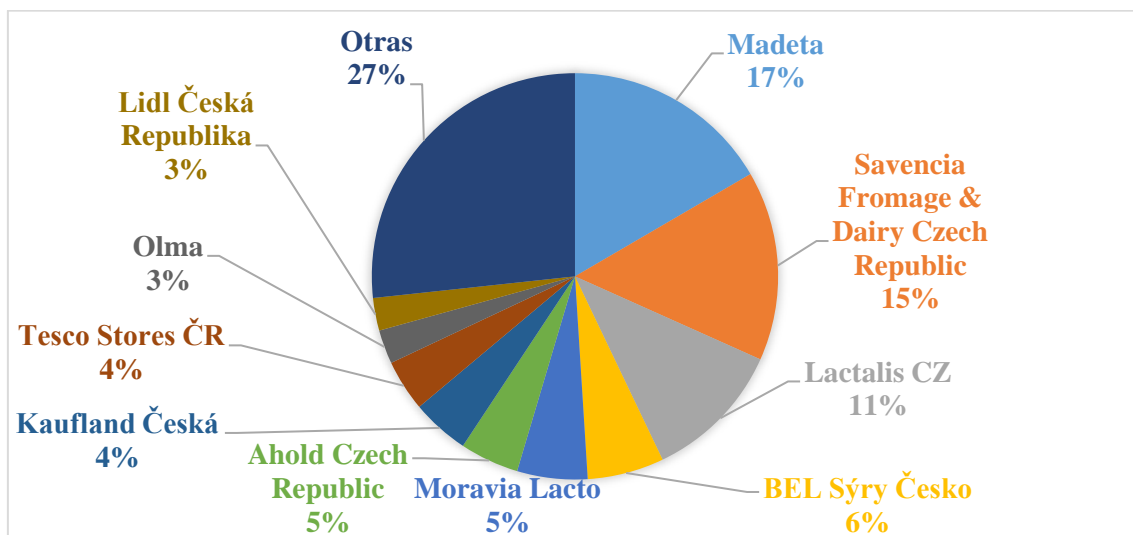


Gráfico 7. Cuota de mercado del queso en la República Checa (venta al por menor). (iCEX, 2019).

¹¹ Un mercado es atomizado cuando en él intervienen un gran número de compradores y vendedores, pero ninguno tiene una cuota de mercado importante que pueda influenciar a los demás (Blanco Sánchez, 2008).

De las diez empresas con mayor cuota de mercado representadas en el gráfico anterior, solo tres de ellas tienen capital checo (Madeta, Moravia Lacto y Olma). Entre ellas, abarcaron casi un cuarto (24,9%) de la cuota del mercado.

Sin embargo, de las cuatro distribuidoras de queso más importantes, tres pertenecen a grupos franceses (Savencia Fromage & Dairy Czech Republic, Lactalis CZ y BEL Sýry Česko), lo que significa casi un tercio (32,4%) de la cuota de mercado. La presencia francesa es tan fuerte en este mercado porque estas empresas decidieron implantarse en el mercado checo haciendo frente así a las exportaciones tan limitadas desde Francia (supusieron un 4,21%) en 2018.

Los grupos alemanes también están representados a través de Kaufland Česká y Lidl Česká Republika. A pesar de tener un 7,2% de la cuota de mercado, el 35% de las importaciones que la República Checa hace de quesos, provienen de Alemania. Finalmente, Ahold Czech Republic tiene capital neerlandés y, Tesco Stores ČR, británico (iCEX, 2019).

5.2.6. Análisis de la demanda

En el año 2017, el consumo per cápita de queso en la República Checa fue de 19,2 kg. Esta cifra ha descendido un poco respecto a los datos de 2016 (19,76 kg/persona). Cabe destacar que el año en el que más creció el consumo per cápita fue en el 2014 hasta los 21,36 kg.

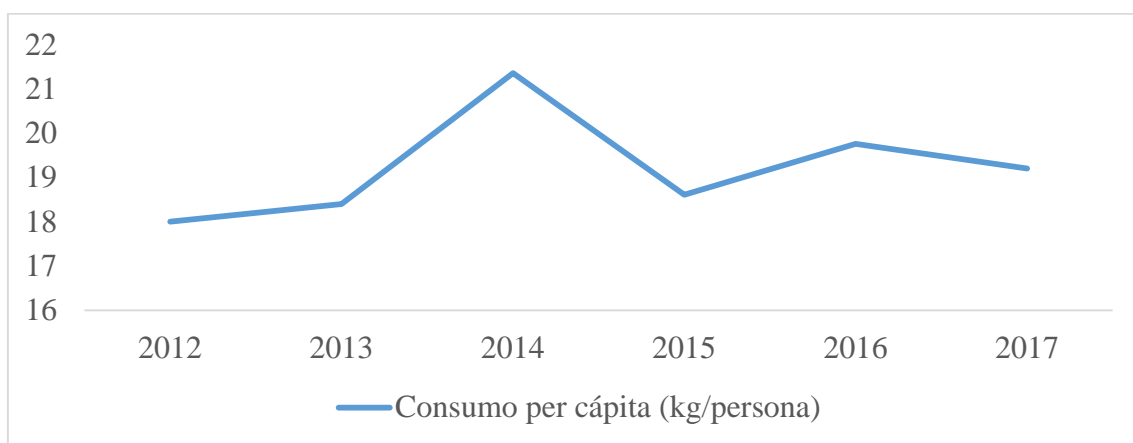


Gráfico 8. Evolución del consumo per cápita de queso (kilogramos por persona) en la República Checa. (iCEX, 2019).

En cuanto a los tipos de queso, los checos prefieren el queso sin procesar frente a los procesados, ya que son considerados menos saludables. En el 2018, las ventas de queso sin procesar supusieron casi un 85% del total. Además, dentro de los quesos sin procesar, prefieren el queso curado frente al blando. El queso procesado más consumido en el país es el queso de untar, que supera el 13% de las ventas actualmente (Euromonitor International, 2018).

	2014	2015	2016	2017	2018
QUESO PROCESADO	21,6	19,7	17,9	16,4	15,2
<i>Queso de untar</i>	19,1	17,4	15,7	14,4	13,3
QUESO SIN PROCESAR	78,4	80,4	82,1	83,7	84,8
<i>Queso duro</i>	55,2	56,5	57,5	58,2	59,0
<i>Queso blando</i>	23,1	23,8	24,7	25,4	25,8

Tabla 11. Ventas de queso en el periodo 2014-2018 (en porcentaje). Elaboración propia con datos sacados de la base de datos Euromonitor (Euromonitor International, 2018).

Las variedades de queso sin procesar más consumidas en el país son el queso Edam, el Camembert y el Emmental. Su consumo ha sido bastante constante en los últimos años y no ha habido ningún queso cuya cuota haya variado drásticamente, por lo que se puede afirmar que las tendencias de mercado se mantienen y, por lo tanto, los gustos de la población no varían en gran manera.

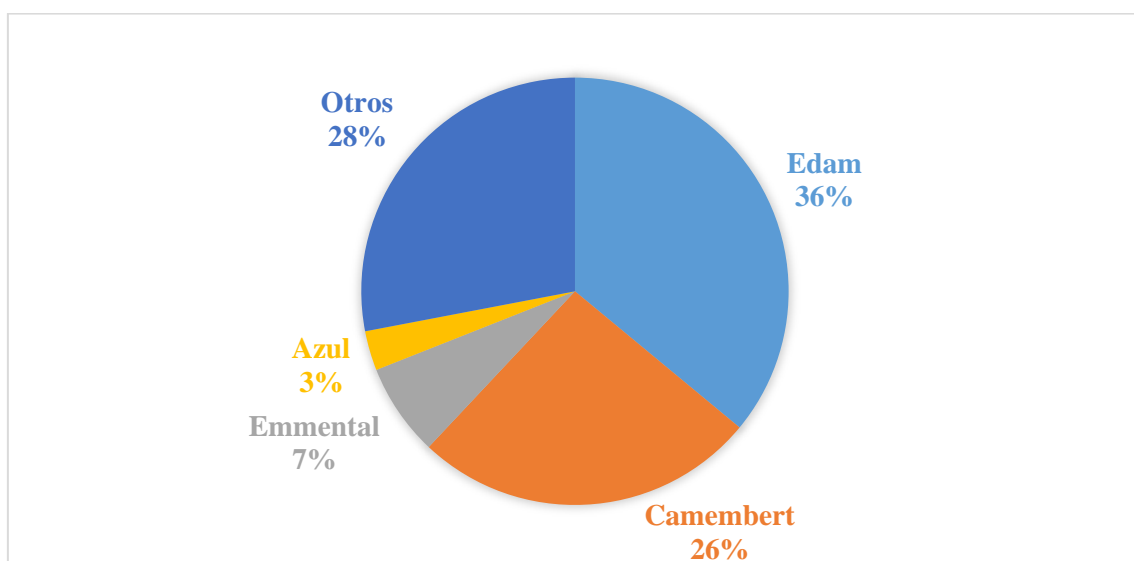


Gráfico 9. Variedades de queso sin procesar más vendidas (datos de 2018). (iCEX, 2019).

5.2.7. Perfil del cliente checo

En el país existen dos tipos de consumidores: los que compran en supermercados y los que acuden a tiendas especializadas. Los primeros son sensibles al precio y no a la calidad del producto, mientras que los segundos buscan calidad sin importar el precio.

Los que acuden a las tiendas especializadas, prestan especial atención a la consistencia que tiene el queso (si es duro o blando) y al tipo de leche utilizada (los de vaca son los más demandados). No se tiene muy en cuenta el origen del queso para decantarse por un producto u otro, por lo que suelen desconocer las denominaciones de origen.

En definitiva, los consumidores que buscan un queso más especializado, prefieren los quesos duros de leche de vaca. Los de leche de cabra, como tienen un sabor muy fuerte, no suelen gustar demasiado. Y por otro lado, no hay demasiada oferta de quesos de leche ovina.

6. IMPLANTACIÓN EN EL MERCADO DE DESTINO

6.1. Selección de la forma de entrada

Quesos Manzer va a optar por la estrategia de concentración, centrando así todos sus esfuerzos y recursos en el mercado de la República Checa. Con esto, conseguirá ofrecer un producto mucho más adaptado al cliente checo y así destinar mayores recursos a promocionar sus productos.

La forma de entrada seleccionada para este mercado será la exportación directa a través del contacto con un distribuidor de quesos checo. Generalmente, esta opción suele ser más costosa y arriesgada, pero al implicar el contacto directo de la empresa con el distribuidor o el cliente final, le proporcionará un mayor control sobre la comercialización de sus productos. Es importante que el distribuidor conozca bien el producto y el mercado.

6.2. Política de producto

Dentro de la cartera de productos de Quesos Manzer, el producto seleccionado para la internacionalización de la empresa en el mercado checo será el queso curado de leche de oveja (ver Anexo I).



Figura 6. Queso curado de leche de oveja pasteurizada. (Quesos Manzer, s.f.).

Después de analizar la situación del sector del queso en la República Checa, hemos detectado un nicho de mercado¹² en el segmento de los quesos sin procesar, en concreto,

¹² Un nicho de mercado es aquel segmento con unos consumidores con características similares y necesidades concretas que la oferta disponible no satisface totalmente. Es decir, los principales proveedores de este sector no son capaces de satisfacer las necesidades del consumidor (Palacios Acero, 2012).

en los quesos de leche ovina. Esto implica dirigirse a un porcentaje más reducido del mercado, pero no por esta razón habrá menos ventas o ingresos.

Encontramos este producto disponible en varios formatos y tamaños: pieza entera, cuña, bandeja de lonchas y barra. Pero, para este Plan de Internacionalización en concreto, nos centraremos en dos formatos: la cuña de 250 gr y la bandeja de lonchas de 150 gr.



Figura 7. Formatos seleccionados para la exportación (bandeja de lonchas de 150 gr y la cuña de 250 gr). (Quesos Manzer, s.f.).

6.2.1. Adaptación del producto

La República Checa y España son miembros de la Unión Europea, por lo que, en virtud del principio de reconocimiento mutuo, si un producto cumple con los estándares sanitarios de seguridad y calidad alimentaria en uno de los países miembros, la comercialización de dicho producto no puede ser rechazada o limitada por los demás estados miembros, siempre y cuando cumpla con el Reglamento (UE) 1169/2011 (EUR-Lex, s.f.).

Como tal, no hay ninguna normativa relativa al empaquetado del producto, pero es recomendable traducir las etiquetas y las fichas de producto al checo para que sea un producto más aceptado en el mercado.

6.3. Política de precio

De acuerdo con el principio de libre circulación de bienes, no se puede establecer ningún tipo de aranceles o cupos¹³ a la comercialización dentro de la UE para los productos alimenticios fabricados por estados miembros (Unión Europea, s.f.).

Entonces, el precio final del producto dependerá del transporte, de los costes de producción, de los intermediarios y del margen de beneficio. Además, el tipo de Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) que se va a aplicar es del 15%.

6.3.1. Tipo de cambio

Por otro lado, hay que tener en cuenta el tipo de cambio entre la corona checa (CZK) y el euro. A lo largo del 2018, osciló entre las 25,27 CZK/EUR y las 26,12 CZK/EUR. Para este año se espera que el euro se deprecie frente a la corona checa, es decir, que el valor del euro disminuya en comparación con la corona checa. Esto sería positivo para las exportaciones españolas ya que se volverían más competitivas. En definitiva, al depreciarse el valor del euro frente a la corona checa, los productos españoles se vuelven más baratos para los clientes extranjeros, aumentando así la demanda de los mismos.

No obstante, todos los productos procedentes de la Zona Euro se verían afectados de la misma manera por los tipos de cambio, por lo que dejaría de ser una ventaja competitiva para España frente a países como Alemania o Francia, aunque podría serlo respecto a otros que no tengan el euro como moneda oficial (por ejemplo, Polonia).

El precio de importación de los productos españoles ha alcanzado las 165,22 CZK/EUR (6,40€ aproximadamente) en el último año. Generalmente, los quesos procedentes de España tienen un precio bastante elevado y esto hace que sean menos competitivos frente a otros competidores (iCEX, 2019).

¹³ Un cupo es una medida de protección usada para limitar las importaciones o exportaciones (en valor o en cantidad) que un país realiza durante un periodo de tiempo (Global Negotiator, s.f.).

6.3.2. Precios de supermercado y tiendas especializadas

Aunque la oferta de quesos de los supermercados es bastante amplia, se limita a ciertos tipos de queso genérico (edam, camembert, gouda, emmental, parmesano y queso de untar). Dependiendo del supermercado, varía el número de marcas, la gama de productos ofertada y el rango de precios. Por ejemplo, Albert es el supermercado con los precios más bajos (precio medio de 262 CZK/kg, unos 10€/kg aprox.), mientras que Rohlik (324 CZK/kg) y Kosik (325 CZK/kg) los tienen más elevados (alrededor de 12,50€/kg).

En cuanto al precio de los productos, el queso de cabra es el más caro pues no baja de las 474 CZK/kg (18,27€/kg aprox.). El producto más caro que se puede encontrar en un supermercado es la mozzarella (559 CZK/kg, 21,54€/kg).

VARIEDAD	PRECIO MÍN.	PRECIO MÁX.	PRECIO MEDIO
<i>Queso de untar</i>	119,6	335,2	234,0 (9,02 €/kg)
<i>Edam</i>	159,0	369,0	250,1 (9,64 €/kg)
<i>Camembert</i>	232,5	499,3	340,2 (13,11 €/kg)
<i>Gouda</i>	164,5	399,0	321,7 (12,40 €/kg)
<i>Emmental</i>	259,0	399,6	366,9 (14,14 €/kg)
<i>Queso de cabra</i>	474,5	527,2	505,3 (19,47 €/kg)
<i>Mozzarella</i>	127,2	559,2	291,4 (11,23 €/kg)

Tabla 12. Precios de las variedades más vendidas en los supermercados (CZK/kg). (iCEX, 2019).

En los supermercados, como ya se analizó antes, el consumidor es mucho más sensible al precio y va buscando las mejores ofertas. Por lo que, si Quesos Manzer quiere distribuir sus quesos en los supermercados, tiene que tener en cuenta las expectativas que los consumidores tendrán respecto al precio.

Si analizamos cómo son los precios en las tiendas especializadas, la tendencia es totalmente contraria. Aquí los consumidores van buscando productos específicos y, por tanto, prefieren calidad frente a precio. Como se puede ver en la siguiente tabla, el queso de vaca, al ser el más comercializado y del que existen más marcas, tiene un rango de precios bastante amplio y es la variedad más económica (897 CZK/kg de media). Además,

el queso de cabra es el más caro de todos (1.075 CZK/kg de media) y el queso de oveja quedaría situado en un rango de precios intermedio.

TIPO DE LECHE	PRECIO MÍN.	PRECIO MÁX.	PRECIO MEDIO
<i>Queso de vaca</i>	439	1.590	897 (34,57 €/kg)
<i>Queso de cabra</i>	699	1.650	1.075 (41,43 €/kg)
<i>Queso de oveja</i>	669	1.350	974 (37,54 €/kg)

Tabla 13. Precios del queso en tiendas especializadas (CZK/kg). (iCEX, 2019).

6.4. Política de promoción

A la hora de promocionar el producto, hay diferentes instrumentos para hacerlo. Teniendo en cuenta nuestro producto, nos centraremos principalmente en las siguientes:

- *Ferias.* Tras investigar sobre las ferias gastronómicas que se realizan en la República Checa, hemos seleccionado dos: International Food Fair SALIMA y For Gastro. La primera tiene lugar cada dos años y ofrece una visión completa de proveedores checos y extranjeros situados en el país. La segunda se celebra anualmente y es la feria profesional más grande del sector en el país.
- *Prensa especializada.* Conseguir una publicación en la revista Zboží A Prodej (ZAP) puede ser una muy buena oportunidad para Quesos Manzer de dar a conocer sus productos a los consumidores checos. Se trata de una revista mensual dedicada a la promoción de la distribución y comercialización de bienes de consumo. Aunque no está orientada al sector lácteo o del queso, suelen publicar artículos relacionados.
- *Promoción web y redes sociales.* Actualmente, la promoción online es imprescindible para una exitosa política de comunicación. Sobre todo porque los consumidores acudirán a la página web de la empresa a informarse sobre los productos. Por ello, Quesos Manzer, adaptará su página web al idioma nacional para disponer así de versiones en español, inglés y checo. También se pondrá como objetivo, crear perfiles en las redes sociales más usadas en el país.

6.5. Política de distribución

Después de analizar las distintas formas de entrada al mercado checo, hemos optado por un canal de distribución corto. Esto hace que la empresa exportadora tenga un mayor control sobre el producto y sobre el mercado al que se está dirigiendo.



Figura 8. Estructura del canal de distribución corto para Quesos Manzer. Elaboración propia.

6.5.1. Logística

En este caso, se ha planteado llevar el queso desde su origen, desde España hasta la República Checa. El tipo de transporte seleccionado, teniendo en cuenta el producto y los puntos de origen-destino, ha sido el terrestre.



Figura 9. Ruta de transporte terrestre Valderas-Praga. Elaboración propia.

Para hacer llegar el producto en buenas condiciones es imprescindible mantener la cadena de frío ininterrumpida en todo momento, desde la fabricación hasta que el queso llegue al consumidor final. Por tanto, para el transporte se usará un camión frigorífico con control de temperatura. Además hay que asegurarse que el distribuidor checo cuente con

las instalaciones adecuadas para el almacenaje del producto. Por otro lado, Quesos Manzer se encargará del embalaje y empaquetado del producto, que irá protegido y apilado sobre pallets para cargarse en el camión frigorífico.

6.6. Incoterms

Otro punto importante de todo contrato internacional son los Incoterms. Las reglas Incoterms (acrónimo de “International Commercial Terms”) son unos términos comerciales usados en el comercio internacional y establecidos por la Cámara de Comercio Internacional de París. Estos términos no son de obligado cumplimiento, pero se recomienda usarlos para facilitar la transacción. Los Incoterms distribuyen los riesgos, los costes, la entrega de la mercancía y la responsabilidad documental entre el comprador y el vendedor (Ruiz Rodríguez, 2019).

Las condiciones de la venta serán CIP-PRAGA. Esta cláusula (procedente del término inglés “Carriage and Insurance Paid To”) indica que Quesos Manzer debe responsabilizarse de hacer llegar la mercancía al punto de destino acordado (Praga) con el distribuidor checo a bordo del medio de transporte que decida la empresa leonesa (camión frigorífico). También se encargará del pago del flete internacional y del seguro. Con esta cláusula, el riesgo se transfiere en el momento en el que la mercancía se carga en el camión en Valderas. En el siguiente cuadro se detallan las obligaciones de ambas partes.

OBLIGACIONES DE QUESOS MANZER	OBLIGACIONES DEL DISTRIBUIDOR CHECO
Entregar la mercancía y los documentos necesarios	Pago de la mercancía
Empaquetado y embalaje	Gastos de llegada
Transporte interior en España	Despacho de aduanas en la República Checa
Despacho de aduanas en España	
Gastos de salida	Transporte interior en la República Checa
Seguro	

Cuadro 12. Obligaciones del vendedor y del comprador bajo el Incoterm CIP. Elaboración propia.

6.7. Documentación necesaria

- *Factura comercial internacional* (ver Anexo II). Documento que emite el vendedor y que justifica que la transacción es intracomunitaria. Además, contiene toda la información de la exportación. En ella se detallan las condiciones de entrega, el concepto y el importe de los productos que se venden (Pardina Carranco, 2017).
- *Lista de contenidos* (ver Anexo III). Es el documento emitido por el exportador que completa toda la información de la factura comercial. Es importante para el despacho aduanero¹⁴, ya que si se revisa la mercancía, se usará este documento para facilitar, verificar y controlar el detalle de la misma (Global Negotiator, s.f.).
- *Carta de Porte Terrestre* (ver Anexo IV). Documento jurídico que prueba la existencia de un contrato de transporte. Como el transportista es quien se hace cargo de la mercancía, deberá asegurarse de que las características de la mercancía corresponden con lo detallado en el documento, ya que de no ser correcto, él es quien asume toda la responsabilidad (Pardina Carranco, 2017).

¹⁴ El despacho aduanero es el procedimiento a través del cual un producto ingresa en un país cumpliendo la normativa de importación. En los países de la UE, deben declararse en el documento DUA (Documento Único Administrativo).

CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES

Tras el estudio desarrollado a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado, destacamos como conclusiones todos los aspectos relevantes en cuanto a la situación actual de las pymes en España y la importancia de abrir sus fronteras al mercado internacional para garantizar su supervivencia en el futuro. También la necesidad de disponer de un Plan de Internacionalización bien estructurado que sirva de guía para realizar dicho proceso.

Las pymes son unos de los pilares de la economía española más importantes debido a la cantidad de puestos de trabajo que generan en nuestro país. Así mismo, son muchas las que se han atrevido a salir a los mercados internacionales, pero aún quedan muchas que no lo han hecho ya que creen que no podrán conseguir los objetivos propuestos.

Hoy en día, la internacionalización es uno de los aspectos más esenciales para el correcto funcionamiento de una empresa y su trayectoria en el futuro. Pero es importante tener en cuenta que no se trata de un acontecimiento puntual, sino que hay que verlo con una visión a medio-largo plazo y establecer una estrategia bien definida.

Las empresas deciden internacionalizarse por razones como:

- Mejorar la imagen de marca.
- Ampliar su capacidad productiva.
- Diversificar las actividades y los riesgos.
- Solventar la caída de la demanda nacional.
- Aumentar la eficiencia productiva reduciendo costes.
- Acceder a mercados más amplios.

Para conseguirlo, es imprescindible elaborar un minucioso Plan de Internacionalización en el que se involucre a todos los departamentos de la empresa y no solo al de comercio internacional. Esto otorgará a la empresa un mayor control sobre las incertidumbres y riesgos que supone extenderse a un nuevo mercado.

En definitiva, el Plan de Internacionalización permite a la empresa planificar su expansión internacional, minimizar costes y riesgos y adaptar su actuación a las necesidades de cada mercado en concreto.

Respecto al caso práctico, el trabajo de investigación de mercado se ha llevado a cabo sin representar oficialmente a Quesos Manzer, por lo que a nivel de usuario es difícil acceder a fuentes oficiales o bases de datos privadas.

A pesar de esto y una vez definido nuestro plan de internacionalización, concluimos que:

- La provincia de León está encabezando la lista de exportadores queseros al resto del mundo, por lo que esto debe servir de ánimo y motivación para las empresas leonesas a exportar sus quesos.
- Hemos detectado una clara oportunidad de negocio dentro del sector del queso de oveja en la República Checa.
- La gama de productos de Quesos Manzer tiene un gran potencial para triunfar en el mercado europeo.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Samuelson, P., & D. Nordhaus, W. (2014). *Introducción a la macroeconomía*. McGraw-Hill España.
- Agencia Tributaria. (s.f.). Obtenido de <https://www.agenciatributaria.es/>
- Arola, Taric, AENOR. (2015). *Guía para la pyme exportadora: aduanas, logística e inspección*. AENOR ediciones.
- Arteaga Ortiz, J. (2013). *Manual de internacionalización: Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. Manuales ICEX CECO.
- Banco Mundial. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>
- Banco Mundial. (s.f.). *Doing Business*. Obtenido de <https://www.doingbusiness.org/>
- Bassi, E. (1999). *Globalización de negocios: Construyendo estrategias competitivas*. Noriega Editores.
- Betalia. (2019). *¿Sabías que España es el segundo productor de queso de oveja de Europa?* Obtenido de <https://www.betalia.es/espana-segundo-productor-queso-oveja-europa/>
- Blanco Sánchez, J. (2008). *Economía: teoría y práctica (5a. ed.)*. McGraw-Hill España. Colegio de Economistas de Madrid. (Octubre de 2016). La internacionalización de la Pyme española en la etapa de crisis, ecuperación y rendimiento. *La evolución de las pymes en España*(149), 23-34.
- Colegio de Economistas de Madrid. (Octubre de 2016). La situación de las Pymes en España. *La evolución de las Pymes en España*(149), 7-22.
- Colegio de Economistas de Madrid. (Octubre de 2016). Retos en la internacionalización digital de las Pymes. *La evolución de las Pymes en España*(149), 35-43.
- Cordobés Madueño, M., Molina Sánchez, H., & Muñoz Tomás, J. (2009). *Manual de contabilidad financiera*. Editorial Desclée de Brouwer.
- Deloitte. (2018). *Technology Fast 50 Central Europe 2018*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/ce-technology-fast-50-2018-report.pdf>
- Díaz Mier, M. Á. (2003). *Negocios Internacionales: Introducción*. Pirámide.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2019). *Guía dinámica de Ayudas e Incentivos para la internacionalización*.

- El 71% de los quesos de oveja producidos en España son de Castilla y León. (16 de julio de 2018). *El Norte de Castilla*. Obtenido de <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/quesos-oveja-producidos-20180716184503-nt.html>
- El sector del queso, dinamizador económico de Castilla y León. (14 de febrero de 2018). *Castilla y León Económica*. Obtenido de <http://www.castillayleoneconomica.es/fotonoticia/el-sector-del-queso-dinamizador-econ%C3%B3mico-de-castilla-y-le%C3%B3n>
- EUR-Lex. (s.f.). *Diario Oficial de la Unión Europea*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=es>
- Euromonitor International*. (2018). Obtenido de <https://www.euromonitor.com/>
- Eurostat*. (2019). Obtenido de <https://ec.europa.eu/eurostat>
- EUROSTAT. (2019). Obtenido de Structural Business Statistics: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/>
- García, I. (30 de enero de 2019). La industria del queso en España. *Barcelona Export*. Obtenido de <https://barcelonaexport.com/es/actualidad/industria-queso-espana/>
- Global Negotiator. (s.f.). *Diccionario de Comercio Internacional*. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/>
- González Sanz, M., & Martín Machuca, C. (2015). *Internacionalización de las Pymes españolas: principales desarrollos y determinantes*. Banco de España.
- Growth Lab at Harvard University. (s.f.). *The Atlas of Economic Complexity*. Obtenido de <http://atlas.cid.harvard.edu/explore>
- Hofstede Insights. (s.f.). *Country Comparison Tool*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*.
- iCEX. (2019). *El mercado del queso en República Checa*.
- icontainers*. (s.f.). Obtenido de <https://www.icontainers.com>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *España en cifras 2019*.
- M. Chisnall, P. (1991). *The essence of Marketing Research*. Prentice Hall.

- Martín Martín, M. Á., & Martínez Gormaz, R. (2014). *Manual práctico de comercio exterior para saber cómo vender en el exterior*. FC Editorial.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *Análisis del entorno*.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s.f.). *DataComex*. Obtenido de <http://datacomex.comercio.es/>
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (2019). *Cifras Pyme: Datos enero 2019*.
- Naciones Unidas. (s.f.). Obtenido de <https://www.un.org/es>
- Oficina de Información Diplomática. (2019). *Ficha país "República Checa"*.
- Oficina Económica y Comercial de España en Praga. (2016). *Informe económico y comercial de la República Checa*.
- Organización Interprofesional Láctea. (2019). Infografía: España, un país de quesos. *Frisona*. Obtenido de <http://www.revistafrisona.com/Noticia/infografia-espana-un-pais-de-quesos>
- Otero Simón, M. Á. (2008). *Internacionalización: Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. Netbiblo.
- Oxford Economics. (2018). *Estrategias para un Crecimiento Sostenible de la PYME*. Obtenido de <https://www.oxfordeconomics.com/>
- Palacios Acero, L. C. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Pardina Carranco, M. (2017). *Internacionalización de pymes*. Ministerio de Educación de España.
- Paz Lloveras, E. (2000). *Cómo exportar, importar y hacer negocios a través de Internet: Guía profesional para la gestión de la exportación, importación y cooperación empresarial a través de Internet*. Ediciones Gestión 2000.
- Peña Andrés, C. (2016). *Manual de transporte para el comercio internacional: Selección y gestión de transporte para la exportación*. Marge Books.
- Pérez, A. (16 de julio de 2018). Castilla y León lidera la producción de queso con uno de cada tres productos de España. *El Norte de Castilla*. Obtenido de <https://www.elnortedecastilla.es/zamora/herrera-destaca-importancia-20180214171408-nt.html>
- Pinilla Barcelona, J.-N. (2018). *Manual técnico de comercio exterior*. Bubok Publishing S.L.
- Quesos Manzer*. (s.f.). Obtenido de www.quesosmanzer.es

- Ruiz Díez, J. (2019). *Marketing digital 360°. Implementación práctica: Estrategias habituales y configuraciones avanzadas*. Ediciones Anaya.
- Ruiz Rodríguez, J. M. (2019). *Transporte de mercancías por carretera: manual de competencia profesional*. Marge Books.
- Sanz, A. (2017). El sector del queso afianza su crecimiento: aumentan la producción, el consumo y las exportaciones. *Distribución y Consumo*, 5, 44-48.
- Taste Atlas. (s.f.). *World Food Atlas*. Obtenido de <https://www.tasteatlas.com/>
- Unión Europea. (s.f.). Obtenido de https://europa.eu/european-union/index_es
- Vega Ortega, J. A. (24 de enero de 2019). Las cifras que avalan la necesidad de exportar de la pyme española. *Cinco Días*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/23/pyme/1548266920_287886.html
- W. Salacuse, J. (1993). *Transacciones internacionales: Los negocios en el mercado mundial*. Editorial Gedisa.
- World Cheese Awards*. (s.f.). Obtenido de <https://gff.co.uk/awards/world-cheese-awards/>

ANEXO I: FICHA PRODUCTO DEL QUESO DE OVEJA CURADO



Quesos de Oveja CURADO

Elaborado con leche pasteurizada de oveja

MADURACIÓN

>105 días pieza de 3Kg y derivados.

>60 días pieza de 1Kg y derivados.

CARACTERÍSTICAS

Pasta: ojos de tamaño irregular con distribución homogénea y superficie brillante.

Color: blanco marfil.

Textura: pasta soluble. Semiduro.

Aroma/sabor/persistencia: aroma intenso persistente. Sabor suave con puntos fuertes.

CORTEZA

Pleita bien marcada. Color: marrón.

CONSERVACIÓN













En frigorífico entre 4 y 8 grados de temperatura.

Proteged la superficie de corte con papel de aluminio o plástico.

CONSUMO

Atemperar el queso fuera del frigorífico el tiempo necesario para que alcance una temperatura cercana a los 20 grados a la que su sabor y aroma se muestren en toda su intensidad.



Presentación	Código EAN	Uds/caja	Medidas caja(cm)	Nº Cajas/Palet	Caducidad
 Pieza 3kg	8413730041786	2	40,5 x 21 x 12,2	100	365
 Media Pieza 3Kg	8413730042783	4	40,5 x 21 x 12,2	100	365
 Cuña peso fijo 250gr	8413730045784	24	28,5 x 22,9 x 15,8	104	180
 Cuña peso variable	8413730015022	16	28,5 x 22,9 x 15,8	104	180
 Bandeja de cuñas	-	-	-	-	-
 Bandeja Lonchas 200gr	8413730046781	16	28,5 x 22,9 x 15,8	104	180
 Bandeja Lonchas 100gr 1€	-	-	-	-	-
 Bandeja Lonchas 100gr	-	-	-	-	-
 Pieza Mini 1kg	8413730044787	6	38,5 x 27 x 10	80	365
 Media pieza Mini 1kg	-	-	-	-	-
 Cuarto Pieza 3Kg	-	-	-	-	-
 Barra 3kg	8413730043780	4	39,2 x 32 x 11,2	42	90

Tel. 987 762 271

Fax. 987 762 400

Carretera Villanueva s/n 24220
Valderas León
quesosmanzer@quesosmanzer.es
www.quesosmanzer.es

INDUSTRIAS
LACTEAS
MANZANO.

ANEXO II: FACTURA COMERCIAL INTERNACIONAL**COMMERCIAL INVOICE (Factura Comercial)**

Page 1 of 1

SHIPPED FROM (Envío de):				Date (Fecha):		
Tax ID/VAT No. (No de Identificación):				Air Waybill No. (Conocimiento de Embarque):		
Contact Name (Nombre):				Invoice No. (No de la Factura):		
Telephone No. (Teléfono):				Purchase Order No. (No de Orden de Compra):		
E-Mail (E-Mail):				Payment Terms (Terminos de Pago):		
Company Name/Address (Compañía/Dirección):				Incoterms (Incoterms):		
Country (Pais):				SELECT DOWN ARROW FOR OPTIONS		
Parties to Transaction:				Reason for Export:		
<input type="checkbox"/> Related (Vinculado)				<input checked="" type="checkbox"/> Sold (Vendido)		
<input checked="" type="checkbox"/> Non-related (No Vinculado)				<input type="checkbox"/> Not Sold (No Esta Vendido)		
<input type="checkbox"/> Other (Otro)						
SHIPPED TO (Destinatario):				SOLD TO (Vendido a): Same as SHIPPED TO (Igual que el Destinatario):		
Tax ID/VAT No. (No de Identificación):				Tax ID/VAT No. (No de Identificación):		
Contact Name (Nombre):				Contact Name (Nombre):		
Telephone No. (Teléfono):				Telephone No. (Teléfono):		
E-Mail (E-Mail):				E-Mail (E-Mail):		
Company Name/Address (Compañía/Dirección):				Company Name/Address (Compañía/Dirección):		
Country (Pais):				Country (Pais):		
No. of Packages (No de Paquetes)	No. of Units (No Unitario)	Unit of Measure (Unidad de Medida)	Description of Goods (Including Harmonized Tariff No.) (Descripción de la Mercancía [Con No de Clasificación Arancelaria])	Country of Origin (Pais de Origen)	Value Unit (Precio Unitario)	Total Value (Precio Total)
					0.00	0.00
					0.00	0.00
					0.00	0.00
Total No. of Packages (Total de Paquetes): 0					Subtotal (Subtotal):	0.00
Total Weight (Indicate LBS or KGS) (Peso Total [En Lbs o Kgs]):					Additional Charges (Gastos Adicionales):	0.00
Special Instructions (Instrucciones Especiales):					Insurance (Seguro):	0.00
					Freight (Flete):	0.00
					Packing (Embalaje):	0.00
					Handling (Manejo):	0.00
					Consular Fees (Honorarios Consulares):	0.00
					Other (Otros):	0.00
Declaration Statement(s) (Declaraciones):					Invoice Total (Total):	0.00
					Currency Code (Tipo de Moneda):	
Signature/Title (Firma del Declarante/Puesto)					Date (Fecha)	

ANEXO III: LISTA DE CONTENIDOS

PACKING LIST FORMAT

FORMAT NO.:

Supplier			Buyer Order No. & Date	Invoice No. & Date				
			References:					
Consignee			Buyer's Consignee					
Origin		Destination		Details of Pre-Carriage / Carrier Details				
From Discharge		To Destination		Condition of Packing				
Unit of Measurements		Total Unit Packed		Unit conversion Details		Type of Packing - Inside / Outside of product		
Container / Boxes	Unit/Container	Kind of Packing	Description of Goods			Quantity Unit	Net weight	Gross Weight
TOTAL						0	0.00	0.00
TOTAL BOXES			:			NAME OF COMPANY AUTHORIZED SIGNATURE & COMPANY SEAL		
TOTAL CONTAINER			:					
NET GROSS WEIGHT			:					
TOTAL GROSS WEIGHT			:					

ANEXO IV: CARTA DE PORTE TERRESTRE

DOCUMENTO DE CONTROL DE LOS ENVÍOS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE MERCANCÍAS																																						
DOCUMENTO DE CONTROL: Orden FOM/2861/2012 de 13 de diciembre (BOE 5 de enero de 2013), que deroga la orden FOM 238/2003																																						
CARTA DE PORTE NACIONAL																																						
1 <input type="checkbox"/> Remitente (nombre, CIF, domicilio, país) <input type="checkbox"/> Cargador Contractual (nombre, domicilio y CIF o DNI)	Operador de transporte (nombre, CIF, domicilio, país)							Nº	PC	En caso de mercancías peligrosas, indicar, además de la certificación reglamentaria en la última línea del cuadro, la clase, la cifra y en su caso la letra.																												
2 Consignatario (nombre, CIF, domicilio, país)	16 Porteador (nombre, CIF, domicilio, país)																																					
3 Lugar de entrega de la mercancía (lugar, país)	Vehículo																																					
4 Lugar y fecha de carga de la mercancía (lugar, país, fecha)	17 Porteadores sucesivos (nombre, CIF, domicilio, país)																																					
5 Documentos anexos	18 Reservas y observaciones del porteador LAS PARTES INTERVINIENTES EN ESTE CONTRATO CON RENUNCIA A SU PROPIO FUERO, SE SOMETEN EXPRESAMENTE A LA JUNTA ARBITRAL DEL TRANSPORTE DE ESTA PROVINCIA CUALQUIERA QUE SEA LA CUANTÍA DE LA CONTROVERSIA.																																					
6 Marcas y números	7 Número de bultos	8 Clase de embalaje	9 Naturaleza de la mercancía	10 N°. Estadístico	11 Peso bruto Kgs.	12 Volumen m ³																																
13 Instrucciones del remitente	13 Estipulaciones particulares LAS PARTES INTERVINIENTES EN ESTE CONTRATO SE SOMETEN EXPRESAMENTE A LA JUNTA ARBITRAL DEL TRANSPORTE DE ESTA PROVINCIA, INCLUSO EN CONTROVERSIAS QUE EXCEDAN DE 3.000 EUROS.																																					
14 Forma de pago <input type="checkbox"/> Porte pagado <input type="checkbox"/> Porte debido	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">20 A pagar por:</th> <th style="width: 20%;">Remitente</th> <th style="width: 20%;">Moneda</th> <th style="width: 20%;">Consignatario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio del transporte</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descuentos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Líquido/Balance</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Suplementos:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gastos accesorios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							20 A pagar por:	Remitente	Moneda	Consignatario	Precio del transporte				Descuentos				Líquido/Balance				Suplementos:				Gastos accesorios				TOTAL:						
20 A pagar por:	Remitente	Moneda	Consignatario																																			
Precio del transporte																																						
Descuentos																																						
Líquido/Balance																																						
Suplementos:																																						
Gastos accesorios																																						
TOTAL:																																						
21 Formalizado en	15 Reembolso																																					
22	23							24 Recibo de la mercancía Lugar a 20 Firma y sello del consignatario																														
Firma y sello del remitente	Firma y sello del transportista							Firma y sello del consignatario																														