



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2019/ 2020

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR. CASO
PRÁCTICO: EMPRESA ÁGURA.
THE INTERNATIONALIZATION OF THE FAMILY BUSINESS. CASE
STUDY: ÁGURA COMPANY.

Realizado por el Alumno Dña. María Pastor Alonso

Tutelado por el Profesor Dña. Henar Álvarez Cuesta

León, 7 de Julio de 2020

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS	8
METODOLOGÍA	9
CAPÍTULO I: LA EMPRESA FAMILIAR	9
1. CONCEPTO Y VARIABLES DEFINITORIAS DE EMPRESA FAMILIAR.	9
2. MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE EMPRESAS FAMILIARES.	12
2.1. Modelo de los dos círculos.	12
2.2. Modelo de los tres círculos.	13
2.3. Modelo de los cinco círculos.	15
3. FORMAS JURÍDICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	16
4. MEDIDAS DE CONTRATACIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL PARA LA CONTINUIDAD DE LOS HIJOS CON EL NEGOCIO FAMILIAR.	18
CAPÍTULO II: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.	20
1. LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL. MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAR UNA EMPRESA.	20
2. EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN. DEFINICIÓN Y REQUISITOS. 21	
3. CONSTITUCIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.	23
3.1. Fase I. Análisis de la situación.	23
3.1.1. Análisis de los factores internos.	24
3.1.2. Análisis del entorno externo.	24
3.1.3. Análisis DAFO-CAME.	26

3.2. Fase II. Selección de mercados.	26
3.2.1. <i>Tipo de estrategia.</i>	27
3.2.2. <i>Matriz selección de país.</i>	27
3.2.3. <i>Análisis Hofstede.</i>	28
3.3. Fase III. Elección de la forma de entrada.	30
3.4. Fase IV. Marketing Mix Internacional.	32
3.4.1. <i>Tipos de estrategias.</i>	33
3.4.2. <i>Política de producto.</i>	33
3.4.3. <i>Política de precio.</i>	34
3.4.4. <i>Política de promoción.</i>	34
3.4.5. <i>Política de distribución.</i>	34
CAPITULO III. CASO PRÁCTICO. PLAN INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESA ÁGURA.	41
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.	41
1.1. análisis de la empresa. Descripción de la misma y de sus productos. Empresa Águra.	41
1.2. Situación del entorno externo nacional.	45
2. SELECCIÓN DE MERCADOS.	50
2.1. Matriz de selección de mercados.	52
2.2. Análisis Hofstede para Alemania.	54
2.3. Análisis PESTEL de Alemania.	56
2.4. Análisis DAFO-CAME.	60
2.5. Las cinco fuerzas de Porter.	61
3. SELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA EN EL PAÍS OBJETIVO. ...	62
4. POLÍTICA DE MARKETING INTERNACIONAL.	63
4.1. Tipo de estrategia.	63
4.2. Política de producto.	63
4.3. Política de precio.	65

4.4. Política de promoción.....	65
4.5. Política de distribución.....	66
4.5.1. <i>Transporte de mercancías.</i>	67
4.5.2. <i>Normas Incoterms 2020</i>	67
4.5.3. <i>Documentación necesaria.</i>	69
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	75

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

FIGURAS

Figura 1. Modelo de los dos círculos. (Tagiuri y Davis, 1970).....	13
Figura 2. Modelo de los tres círculos. (Tagiuri y Davis, 1982).....	14
Figura 3. Modelo de los cinco círculos. (Amat Salas, 2004).....	15
Figura 4. Dimensiones culturales de Hofstede. Elaboración propia.....	30
Figura 5. Longitud canales de distribución Elaboración propia.....	35
Figura 6. Logotipo Águra. (Águra s.f.).....	41
Figura 7. Botella AOEVE procedente de Olivos Centenarios. (Águra, s.f.).	42
Figura 8. Botella AOVE Premium procedente de Olivos Águra Coupage. (Águra, s.f).	42
.....	
Figura 9. Botella de AOVE Premium procedente de Olivos Águra Picual. (Águra, s.f).	43
.....	
Figura 10. Mermelada de aceite de oliva virgen extra Águra Picual. (Águra, s.f.).	43
Figura 11. Aceites empresa Águra. (Águra, s.f.).....	64
Figura 12. Configuración del canal de distribución empresa Águra. Elaboración propia.	67
.....	

TABLAS

Tabla 1: Formas jurídicas de la empresa. Elaboración propia con datos obtenido de Cabrerizo (2013).	18
Tabla 2. Formas de entrada en mercados internacionales. (Otero Simón, 2008).	32
Tabla 3. Premios recibidos por los diferentes tipos de AOVE empresa Águra.	

Elaboración propia con datos extraídos de la página web aove Águra (aove Águra, s.f).	45
Tabla 4. Distribución de las exportaciones de Aceite de Oliva Virgen Extra (TARIC 1509.10.20.10) por Comunidad Autónoma (en miles de euros). Elaboración propia con datos sacados de la base de datos DataComex (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.).	48
Tabla 5. Distribución de las exportaciones de Aceite de Oliva Virgen Extra (TARIC 1509.10.20.10) por provincia (en miles de euros). Elaboración propia con datos sacados de la base de datos DataComex (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.)....	50
Tabla 6. Países de la Unión Europea. Elaboración propia.....	51
Tabla 7. Selección de países en distancia de hasta en 3.000 kilómetros entre Sevilla y los países de la UE. Elaboración propia	52
Tabla 8. Matriz de selección de países. Elaboración propia.....	53
Tabla 9. Análisis DAFO-CAME. Elaboración propia.....	61
Tabla 10. Tabla resumen obligaciones de la empresa Águra y el distribuidor alemán. Elaboración propia.....	69

GRAFICOS

Gráfico 1. Distribución de las exportaciones de Aceite de Oliva Virgen Extra (TARIC 1509.10.20.10) de las CC.AA. que más exportan (en miles de euros). Elaboración propia.	49
Gráfico 2. Comparativa entre Alemania y España según las dimensiones culturales de Hofstede. Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la herramienta Country Comparison Tool (Hofstede Insights, s.f.).	56

RESUMEN

Con el siguiente Trabajo Fin de Grado se pretende conocer en profundidad la Empresa Familiar y el Plan de Internacionalización. Las Empresas Familiares en España representan casi el 90% de las empresas que hay en el país. Esto supone que casi un 70% del empleo privado lo generan este tipo de empresas, aportando al PIB del sector privado un 57% del total. Con este trabajo, pretendo mostrar la viabilidad de la internacionalización de una Empresa Familiar, como es el caso de la empresa familiar situada en Sevilla, Águra, a pesar de ser un proceso complicado cuando se trata de empresas, que no cuentan con ninguna experiencia en el entorno internacional.

Se va a realizar un estudio en profundidad para conocer que país es el más idóneo para realizar este proceso de Internacionalización. En este caso el país seleccionado ha sido Alemania, debido a que cuenta con proximidad geográfica con respecto a Sevilla, es uno de los países que más compras de AOVE realiza y se trata de un país de la Unión Europea. Al tratarse de dos países de la Unión Europea, el proceso será más sencillo para la empresa Águra.

Palabras clave: Empresa Familiar, Sevilla, aceite de oliva virgen extra, internacionalización, Unión Europea.

ABSTRACT

The following Final Degree Project is intended to gain an in-depth understanding of the Family Business and the Internationalization Plan. Family businesses in Spain represent almost 90% of the companies in the country. This means that almost 70% of private employment is generated by this type of company, contributing to the GDP of the private sector 57% of the total. With this work, I try to show the viability of the internationalization of a Family Business, as is the case of the family business located in Sevilla, Águra, despite being a complicated process when it comes to companies, which do not have any experience in the international environment.

An in-depth study will be carried out to find out which country is the most suitable to carry out this Internationalization process. In this case, the selected country has been

Germany, because it has geographical proximity to Sevilla, it is one of the countries that purchases the most Extra Virgin Olive Oil and it is a country in the European Union. Being two countries of the European Union, the process will be easier for the Águra company.

Keywords: Family Business, Seville, extra virgin olive oil, internationalization, European Union.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las fronteras son cada vez menores, lo que hace que los límites sean más y más amplios. Las empresas, en el mercado local, cuentan cada día con una mayor competencia en el sector en el que operan, con productos con dificultades de diferenciación, lo que hace cada vez más necesario contar con factores diferenciadores.

Esto hace que el Comercio Internacional, durante los últimos años, se haya convertido en un instrumento que adquiere mayor importancia para las empresas, también debido al proceso de globalización. Además, algunas de las empresas para poder resistir, deben hacer frente a la salida al exterior, proceso que significa tener que enfrentar nuevos desafíos pero que a la vez, supone una gran oportunidad de expansión, desarrollo y motivo de diferenciación para ellas.

En España, la mayor parte del tejido empresarial lo representan empresas familiares, además de generar la mayor parte del empleo privado del país. Por ello, en el presente Trabajo Fin de Grado se realiza, un posible e hipotético Plan de Internacionalización para una empresa sevillana, Águra, dedicada a la venta de Aceite de Oliva Virgen Extra en España.

Durante los último 25 años, el consumo de Aceite de Oliva ha aumentado un 49%. Este aumento tan significativo en el consumo de este producto se debe, a la gran cantidad de beneficios saludables con los que cuenta, además de contar con el respaldo y la garantía de una gran cantidad de estudios científicos. También, este aumento del Aceite de Oliva se debe, a que el modelo de alimentación que sigue la población en la mayoría de países ha cambiado, desde que la Dieta Mediterránea el 16 de noviembre de 2010 fue

proclamada, Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, durante la quinta reunión del Comité Intergubernamental de la Unesco que se celebró en Nairobi (Kenia). (Mercacei, 2018).

Según los datos proporcionados por el Consejo Oleícola Internacional (COI), durante los primeros meses de la campaña 2018/2019 (octubre – noviembre), el consumo de Aceite de Oliva aumentó en los países que no pertenecen a la Unión Europea, Australia mostró un aumento de las importaciones de este producto de un 38% o Brasil con un aumento del 31%. Para el mismo periodo de tiempo, las Adquisiciones Intracomunitarias mostraban un aumento de un 16%. (Oleorevista, 2019).

En este Plan de Internacionalización, se van a analizar las debilidades y fortalezas, que tiene la empresa seleccionada para poder afrontar con éxito el proceso de internacionalización además, se pretende responder, las preguntas fundamentales que cualquier empresa se plantea, cuando decide comenzar su expansión en un mercado exterior, ¿Por qué debo internacionalizar mi empresa?, ¿Cómo puedo llevar a cabo este proceso?, ¿Cuándo debo comenzar?, ¿Hacia dónde? y finalmente, ¿Con que ayudas o medios dispongo?.

OBJETIVOS

El objetivo general de este Trabajo Fin de Grado es realizar un estudio teórico del Plan de Internacionalización de la Empresa Familiar y elaborar, un caso práctico aplicado a la empresa Familiar Águra, especializada en la producción y venta de Aceite de Oliva Virgen Extra en España.

En cuanto a los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

- Profundizar en el conocimiento del concepto y las características de la Empresa Familiar.
- Definir el concepto, requisitos y fases de un Plan de Internacionalización.
- Aplicar las fases del Plan de Internacionalización a la empresa sevillana Águra, especializada en el cultivo de olivos, producción y venta de Aceite de Oliva Virgen Extra en el territorio español.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para llevar a cabo la realización de este Trabajo Fin de Grado consta de dos partes:

La primera parte ha consistido en realizar, un análisis teórico de la Empresa Familiar y del Plan de Internacionalización. Para ello, se han utilizado fuentes bibliográficas como son, libros y manuales, páginas web oficiales destinadas a las empresa familiar y legislación relativa al tema tratado.

La segunda parte ha consistido en la elaboración de un caso práctico, concretamente un Plan de Internacionalización, de la empresa Águra, ubicada en Sevilla, dedicada al sector del Aceite de Oliva Virgen Extra. Para la realización de esta segunda parte, se han consultado bases de datos como, DataComex o Datosmacro, páginas webs institucionales dedicadas al comercio Internacional, ICEX, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo entre otras.

En definitiva, la revisión bibliográfica y la síntesis de esta información permite tener un mayor conocimiento de los conceptos, lo que facilita la elaboración de la parte práctica. En Este trabajo Fin de Grado, teoría y práctica están íntimamente relacionados ya que, la elaboración de la primera parte es fundamental, para poder realizar la segunda, lo que permite la construcción de un aprendizaje significativo.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA FAMILIAR

1. CONCEPTO Y VARIABLES DEFINITORIAS DE EMPRESA FAMILIAR.

En primer lugar, el concepto de la empresa familiar (de ahora en adelante EF) es la forma primordial, que tienen de organización las empresas a nivel mundial, y por ello, la que mayor empleo proporciona.

En España, estas compañías, representan un 88,8% del total de empresas, es decir, 1,1 millones de las empresas españolas son familiares (solo incluye Sociedades Anónimas y Sociedades Limitadas) generando un 66,7% del empleo privado y más de 6,58 millones de puestos de trabajo, lo que supone, para la actividad

económica, un 57% del PIB del sector privado (Instituto de la Empresa Familiar, 2020).

Es durante la década de los sesenta y setenta, cuando empiezan a realizarse investigaciones y trabajos sobre la EF, pero es a finales de los años 80, cuando profesionales, académicos y consultores empiezan a prestar especial atención sobre este tema. (Basco, 2006).

A pesar de que existen múltiples definiciones del concepto empresa familiar, no podemos encontrar una definición cien por cien exacta, ni tampoco, un consenso sobre este término que sea aceptado por los diferentes estudios llevados a cabo por todos los autores que han tratado este término, a lo largo de los años.

Pero antes de centrarnos en las múltiples definiciones que han surgido a lo largo de los años, sobre qué es la empresa familiar, debemos aclarar que no es lo mismo una pequeña o mediana empresa, que una empresa familiar, ya que, algunas de las empresas más grandes, tanto a nivel nacional como internacional, son empresas familiares, por lo tanto, no se puede asegurar que una PYME sea una empresa familiar. (Tàpies, 2009). Algunos de los ejemplos a nivel nacional son: Mercadona, Ferrovial y Acciona. A nivel internacional, destacan corporaciones como: Walmart, Volkswagen o Christian Dior.

Para el autor Gersick (1987) una empresa es familiar es aquella que, tanto la dirección y/o los medios instrumentales, están liderados por un grupo de personas, entre los cuales existe parentesco familiar.

Gallo (1995) considera que una empresa es familiar, si cumple tres requisitos:

- 1. Propiedad.** Una familia es la que tiene tanto el poder como el control de la empresa.
- 2. Poder.** Autoridad que tienen los componentes de la familia sobre la compañía.
- 3. Continuidad.** Propósito de trasladar la empresa a las siguientes generaciones.

Para los autores Neubauer y Lank (1999) se puede definir la empresa familiar

como toda empresa, ya sea unipersonal o cualquier tipo de sociedad mercantil, en la cual, los votos son controlados por una única familia en particular.

Vallejo Martos (2005) define la empresa familiar como: “Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia, tienen una participación suficiente en el capital, para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga este carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar”. (p. 167).

Hasta el año 2008, no se ha llegado a un acuerdo sobre la definición oficial del término Empresa Familiar. Esta definición, fue acordada por el antes Grupo Europeo de Empresas Familiares, actualmente European Family Business (EFB) y por el Board del Family Business Network (FBN), que son las dos instituciones principales internacionales que representan a las empresas familiares.

Esta definición viene recogida por el Instituto de la empresa familiar y por los autores Casillas et. al. (2014) es la siguiente y será el que se va a utilizar para llevar a cabo este trabajo: “Una compañía, sin tener en cuenta su tamaño, se considera familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Sin embargo, es necesario añadir a estas variables un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en tener a la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa,

basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia”. (p. 12).

2. MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE EMPRESAS FAMILIARES.

Como ya se ha mencionado anteriormente, durante muchos años, la empresa familiar ha sido objeto de estudio con el fin de dar tanto una definición, como definir las características de la misma.

A continuación, se van a detallar los diferentes modelos circulares para identificar al conjunto de individuos que participan en la empresa. Mediante este tipo de modelos, se pretende identificar con claridad el conjunto de personas que tienen implicación en la empresa familiar. Por ello, tiene como objetivo diferenciar los diferentes roles de cada agente.

2.1. Modelo de los dos círculos.

Este primer modelo, fue elaborado y utilizado por Tagiuri y Davis en la década en 1970. En este primer modelo, solo se identifican dos sistemas, la familia y la empresa, y reconoce la influencia que existe entre ambos sistemas. Pero tras la realización de estudios de algunos expertos, todos llegaron a una conclusión, los problemas generados en estas empresas, eran debidos a la equivocación que se producía en la gestión y propiedad, en gran medida entre los miembros de la familia.

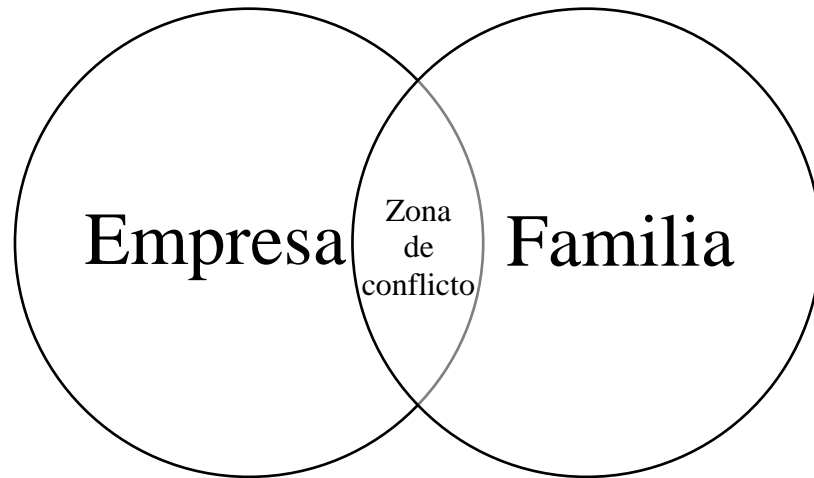


Figura 1. Modelo de los dos círculos. (Tagiuri y Davis, 1970).

En este modelo, se puede ver que la disposición de la empresa familiar esta formada tan solo por dos círculos, es decir, por dos sistemas, la empresa y la familia. Pero esa unión de ambos sistemas causa la llamada zona de conflicto. Cuando ambos círculos, se van separando poco a poco, la zona de conflicto se va reduciendo. Es decir, a medida que se aprenda a separar los temas familiares de los temas relacionados con la empresa, los conflictos irán disminuyendo. (Belausteguigoitia Imanol, 2007).

2.2. Modelo de los tres círculos.

Este modelo también fue elaborado por Jonh Davis y Renato Tagiuri a principios de los años 80. Con el, se explica la relación que existe entre los tres sistemas principales que lo forman: familia, empresa y propiedad. Cada uno de los tres sistemas y subconjuntos, esta formado por los individuos que forman parte de la empresa y que cumplen un papel, dentro de la misma.

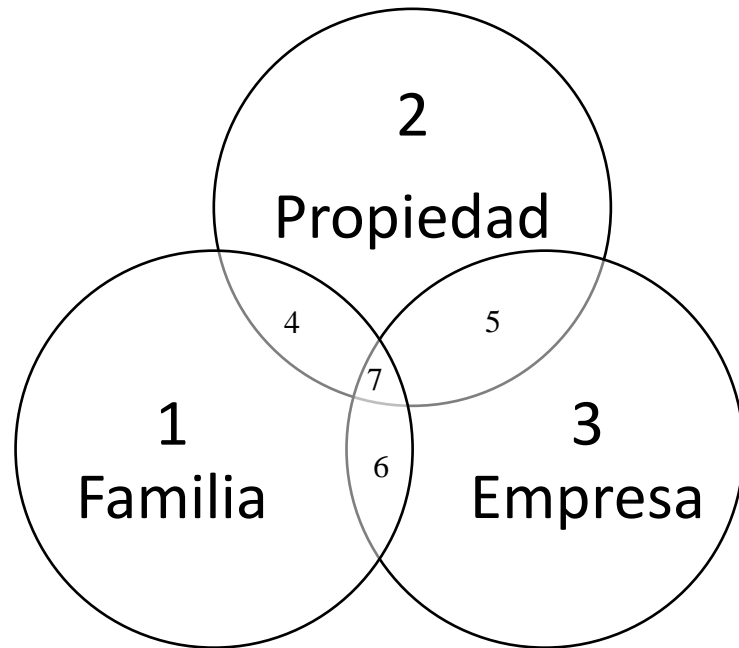


Figura 2. Modelo de los tres círculos. (Tagiuri y Davis, 1982)

En el sistema familia o área número uno, se encuentran todos los miembros que conforman el conjunto de una misma familia.

En el sistema propiedad o área número dos, se establecen, aquellos sujetos que tienen acciones de la empresa y que, por lo tanto, comportan derechos y obligaciones en la misma.

En el conjunto empresa, área número tres, se sitúan todos los individuos de la familia, que realizan la actividad laboral dentro de la empresa. Por esa actividad perciben un salario y su trabajo aporta importancia a la compañía.

En el área número cuatro, se encuentran aquellos miembros de la familia, que a pesar de tener parte de la propiedad o ser accionistas, no trabajan en ella.

En el quinto área, se sitúan aquellos individuos que son miembros de la familia y trabajan en la empresa, pero no son dueños de esta.

En el sexto área, se localizan el conjunto de empleados que trabajan para la empresa y son accionistas de ella, pero que no forman parte de la familia.

Por último, en área número siete, se ubican los empleados, gerentes o propietarios de la sociedad, que son parte de la familia.

2.3. Modelo de los cinco círculos.

Este modelo fue planteado por el profesor español Joan María Amat Salas en el año 1998. Se trata de una ampliación del modelo anterior para completarlo, en el que se estudian las cinco áreas que componen este modelo.

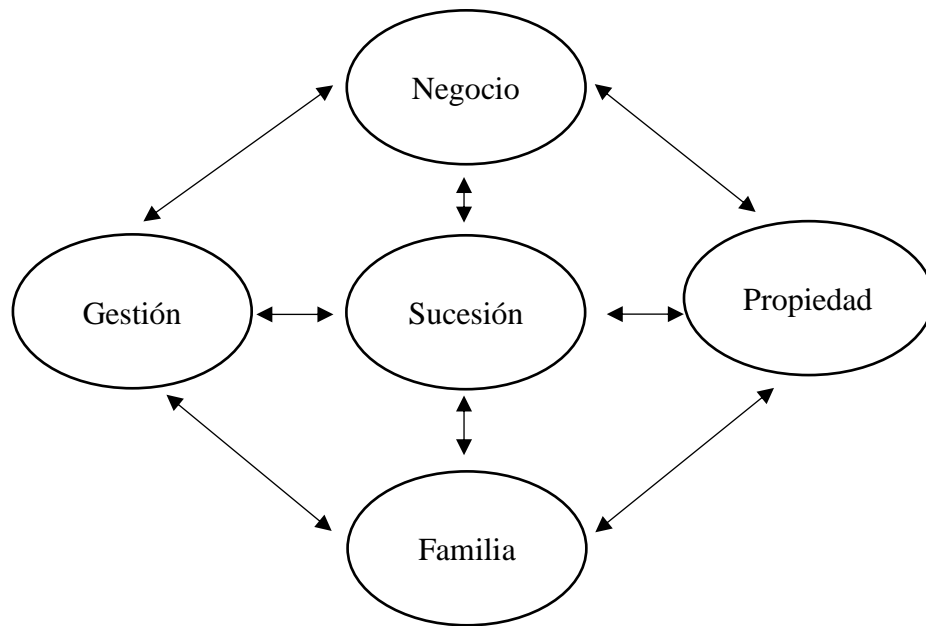


Figura 3. Modelo de los cinco círculos. (Amat Salas, 2004)

Según Amat (2004), en el sector familia, se encuentran los elementos que diferencian estas empresas y en el que se producen, enfrentamientos y hostilidades, cordialidades o acuerdos, que afectan de forma directa tanto en el entorno familiar como empresarial, en otras palabras, lo que ocurre en el marco familiar afecta al ámbito empresarial y viceversa. Esto sucede, debido a la carencia de establecer, con claridad, el protocolo familiar para delimitar, cuales son los términos entre la empresa y la familia.

El sector propiedad, alude a la cordialidad y afinidad existente entre los accionistas de la empresa, exista o no relación familiar entre ellos, y a la disposición que tienen los propietarios de la empresa, frente a la incorporación al accionariado de individuos ajenos a la familia.

El sector gestión concierne a la administración que se hace del capital que posee la empresa, para ejecutar, con éxito la planificación económica

instaurada por la compañía. En la gestión, no solo se tiene en cuenta este criterio, también, se deben considerar, aspectos como son los jurídicos y la eficiencia de los órganos de gobierno que tienen la posesión de la propiedad, en la empresa.

En el sector negocio, se aprecian dos factores fundamentales: la visión estratégica y la competitividad de la sociedad. Ambos derivan de la selección y formulación del mercado o mercados en los que la empresa actúa, la gama de artículos que comercializa, recursos disponibles y políticas de las que se valen.

Finalmente, se encuentra el sector sucesión. Es uno de los procedimientos más destacados e importantes ya que en él, se lleva a cabo, la planificación de traspasar el poder de decisión y mando de la propiedad de la empresa, a una generación posterior, y con ello, garantizar la persistencia de la compañía.

3. FORMAS JURÍDICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Como en cualquier otro tipo de empresa, la EF puede adquirir cualquiera de los tipos de formas jurídicas que establece la legislación mercantil. Pero para conseguir tomar una decisión acertada, lo más importante, es poder conocer correctamente las características de cada forma jurídica que puede tener una empresa. La decisión varía en función tanto del riesgo que la compañía este dispuesta a contraer, como de las necesidades de la misma.

Tipo de empresa	Número de socios	Capital mínimo	Responsabilidad Jurídica
Empresario individual	Tan solo un socio	No existe mínimo legal	Responsabilidad ilimitada
SOCIEDADES CIVILES Y COMUNIDADES DE BIENES			
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Responsabilidad personal e ilimitada

Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Responsabilidad personal e ilimitada
<i>SOCIEDADES MERCANTILES: CAPITALISTAS, PERSONALISTAS Y ESPECIALES</i>			
SOCIEDADES CAPITALISTAS			
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Capital mínimo: 60.101,21€	Responsabilidad solidaria y limitada al capital aportado
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 2	Capital mínimo: 3.005.06€	Responsabilidad solidaria y limitada al capital aportado
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 – Máximo 5 al inicio de la creación de la sociedad	Capital mínimo: 3.005,06€ Capital máximo: 120.202€	Responsabilidad limitada al capital aportado
Sociedad Comanditaria por Acciones	Mínimo 2	Capital mínimo: 60.101,21€	Responsabilidad socios colectivos: personal, ilimitada, subsidiaria y solidaria Responsabilidad socios comanditarios: limitada al capital aportado
SOCIEDADES PERSONALISTAS			
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Responsabilidad ilimitada,

			solidaria y subsidiaria
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Responsabilidad socios colectivos: subsidiaria, personal y solidaria. Responsabilidad socios comanditarios: limitada al capital aportado
SOCIEDADES ESPECIALES			
Sociedades Laborales <ul style="list-style-type: none"> • Anónima (SAL) • Limitada (SLL) 	Mínimo 3	Capital mínimo SAL: 60.000€ Capital mínimo SLL: 3.000€	Responsabilidad limitada al capital aportado.
Cooperativas	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Responsabilidad limitada al capital aportado

Tabla 1: Formas jurídicas de la empresa. Elaboración propia con datos obtenido de Cabrerizo (2013).

4. MEDIDAS DE CONTRATACIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL PARA LA CONTINUIDAD DE LOS HIJOS CON EL NEGOCIO FAMILIAR.

Cuando llega el momento de contratar a los hijos y pensar en realizar en un futuro, el relevo generacional de la empresa a los mismos, es conveniente tener una clara planificación de cómo se va a realizar el proceso. Además, en materia de contratación de hijos y seguridad social, los autónomos cuentan con una serie de facilidades para que la incorporación de los hijos a la empresa familiar sea más sencilla.

La Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo en la

disposición adicional décima, encuadramiento en la Seguridad Social de los hijos del trabajador autónomo, estipula que, un trabajador autónomo, con hijos menores de 30 años con independencia de que convivan o no juntos, podrá contratarlo como trabajador por cuenta ajena y quedará exento de la cuota de desempleo del hijo. Se podrá aplicar esto para los hijos mayores de 30 años, que tengan dificultades específicas, para la inserción laboral como:

- Grado de discapacidad intelectual reconocido superior al 33%.
- Grado de discapacidad física o sensorial reconocida igual o superior al 33%, pero no superior al 65%, siempre que sea la primera vez que se dan de alta en el sistema de la Seguridad Social.
- Grado de discapacidad física o sensorial reconocida igual o superior al 65%.

Por su parte, el artículo 35 prevé una serie de bonificaciones por altas de familiares colaboradores de trabajadores autónomos: “El cónyuge, pareja de hecho y familiares de trabajadores autónomos por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive y, en su caso, por adopción, que se incorporen al Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos, siempre y cuando no hubieran estado dados de alta en el mismo en los 5 años inmediatamente anteriores y colaboren con ellos mediante la realización de trabajos en la actividad de que se trate, incluyendo a los de los trabajadores por cuenta propia del Régimen Especial de los Trabajadores del Mar, a partir de la entrada en vigor de esta ley, tendrán derecho a una bonificación durante los 24 meses siguientes a la fecha de efectos del alta, equivalente al 50 por ciento durante los primeros 18 meses y al 25 por ciento durante los 6 meses siguientes, de la cuota que resulte de aplicar sobre la base mínima el tipo correspondiente de cotización vigente en cada momento en el Régimen Especial, o Sistema Especial en su caso, de trabajo por cuenta propia que corresponda”.

CAPÍTULO II: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.

1. LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL. MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAR UNA EMPRESA.

Debido a la globalización, y sus incesantes cambios, cualquier empresa está expuesta a afrontar un alto nivel de competencia, adaptarse a una innovación gradual y a la predisposición que tiene el comercio mundial a ser homogéneo. Todo esto, fuerza e impulsa a las empresas a realizar, un estudio crucial para poder identificar y analizar sus aptitudes, destrezas, y ha encontrar las ventajas competitivas, que les posibiliten desarrollarse, acceder y afianzarse en un nuevo mercado para conseguir, con éxito, el objetivo que tiene la empresa, en ese novedoso mercado.

La internacionalización es el proceso por el cual las empresas, investigan nuevos mercados diferentes al mercado local en el que trabajan. Es decir, el proceso de exportar, importar, invertir en un mercado extranjero, y realizar el proceso productivo en un país atípico al suyo. Por ello, una empresa busca la internacionalización, cuando realiza la venta de sus productos fuera de su país, importa productos de otros países, realiza el proceso productivo en el exterior, implanta filiales fuera de sus fronteras o realiza el proceso de búsqueda de nuevos socios comerciales, es decir, existe una situación de interrelación con el mercado de un país extranjero. (Ortega y Espinosa, 2015).

Una vez definido el concepto de internacionalización, a continuación, se analizan los principales y diversos motivos, por lo cuales, una empresa decide llevar a cabo este proceso de internacionalización. Los motivos son los siguientes:

- **Situación en el mercado nacional.** El mercado local se encuentra en decadencia y en muchas ocasiones, por ello, muchas empresas optan por comenzar su internacionalización en mercados exteriores. Esto ocurre cuando, el mercado doméstico o nacional, es un mercado maduro, se tiene un gran número de empresas competidoras, lo que dificulta poder acrecentar la cuota de mercado o el público al que se dirige el producto o servicio

ofrecido, no es lo suficientemente amplio. El proceso de internacionalización es cada vez menos arriesgado y brinda cada vez más ventajas, para las empresas que comienzan este proceso.

- **Diversificación.** Gracias a este proceso, la empresa conseguirá aumentar el número de países donde vende sus productos, aminorar los riesgos del mercado nacional, poder abrir más puertas al remanente con el cual cuenta la empresa...
- **Disminución de costes.** Cuando aumenta el número de unidades que se producen, el coste de fabricación por unidad cada vez es menor. Los costes financieros serán menores y se lograrán, mejoras fiscales, al tener mayor número de operaciones en la empresa.
- **Disponibilidad de ayudas.** Nuestro país ofrece una amplia variedad de ayudas para contribuir con el proceso de internacionalización. Pueden ser para que las empresas puedan tener una mayor comprensión del nuevo mercado, para subvencionar la participación de actividades en el exterior, ayudas destinadas a la adaptación de los productos que se van a comercializar fuera de las fronteras del país, etc.
- **Oportunidades de negocio en el mercado exterior.** Gracias al proceso de internacionalización, las empresas al dirigir sus productos a nuevos mercados pueden cubrir, necesidades de los consumidores del país al que destinan sus productos, y que pueden llegar a ser completamente diferentes, a los consumidores del mercado local debido a la diversidad cultural. (Pardina Carranco, 2017).

2. EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN. DEFINICIÓN Y REQUISITOS.

El Plan de Internacionalización o PI, es un documento estratégico, el cual, elaboran las empresas que toman la decisión de incorporarse al mercado internacional. Debe ser la Dirección General de la empresa la encargada de tomar la decisión de realizar dicho plan, ya que, su elaboración y realización influye al conjunto de la empresa.

El Plan de Internacionalización se puede realizar mediante dos procedimientos distintos:

- **Elaboración interna.** El Plan de Internacionalización lo realiza la propia empresa. La elaboración de forma interna se realiza cuando la empresa cuenta con veteranía en mercados internacionales, pero lo más importante, es que ya cuenta con un departamento dedicado a las exportaciones.
- **Elaboración externa.** Se recomienda para empresas que aún no cuentan con experiencia en el ámbito de la internacionalización. El plan será realizado por una empresa especializada, es decir, una consultora que realiza este trabajo utilizando bases de datos especializadas (de índole sectorial).

El Plan de Internacionalización se debe realizar de manera individualizada para cada nuevo mercado exterior, al que la empresa va a realizar el proceso de internacionalización, ya que cada mercado cuenta con sus propias normas en cuanto a jurisprudencia.

Los requisitos con los que cuenta un Plan de Internacionalización son los siguientes:

- **El documento debe ser siempre por escrito.** Se reflejará de forma concisa y se primará la existencia de componentes más visuales debido a que son más aclaratorios que la elaboración de grandes textos.
- **Contenido estructurado y sistematizado.** El Plan de internacionalización se debe realizar de manera que sea fácil de comprender. Se debe empezar por los aspectos más generales para finalizar con los aspectos específicos e importantes.
- **Elaboración de la estrategia.** Las estrategias de una Plan de Internacionalización son la selección de países objetivos y la forma de entrada en los mismos. Son elecciones que se toman para un periodo de tiempo comprendido entre 1 y 3 años, y que no se pueden alterar de manera inminente.
- **Propuestas de acción.** Al contrario que las estrategias, cuando nos

referimos a las acciones, estas se pueden implementar o rectificar de manera inmediata. Son 3 de las variables del marketing-mix, ajuste del producto, cambios en el precio y el modo de comunicación.

- **Horizonte temporal.** El Plan de Internacionalización suele estar diseñado para unas perspectivas de tres años, ya que, sería el tiempo necesario, para saber si tanto las estrategias, como las acciones que se están llevando a cabo, están siendo las correctas para conseguir la finalidad de la empresa en el mercado exterior.
- **Consolidación de objetivos.** Los objetivos que se fija la empresa en el Plan de Internacionalización, fundamentados en las estrategias y las acciones, se deben poder expresar de manera numérica. Estos objetivos se deben implantar para cada periodo anual de duración del Plan, de modo que desde el inicio de las cifras fijadas para el primer año, se deberá fijar, un tanto por ciento, en el aumento de esas cantidades para los años posteriores.
- **Adjudicación de recursos.** Para conseguir los objetivos, la empresa debe costear tanto los gastos de ventas, por ejemplo, los gastos en publicidad, como los gastos de estructura o generales, por ejemplo, la contratación de personal para la gestión del área internacional. (Llamazares, 2017).

3. CONSTITUCIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Una vez definido que es un Plan de Internacionalización, se van a detallar las diferentes fases del Plan.

- **Fase I.** Análisis de la situación.
- **Fase II.** Selección de mercados.
- **Fase III.** Elección de la forma de entrada al país seleccionado.
- **Fase IV.** Marketing mix

3.1.Fase I. Análisis de la situación.

En esta primera fase, se va a reflejar la información principal de la empresa

como puede ser nombre de esta, año de fundación, historia, ubicación, productos o servicios que ofrece, etc. También se va a realizar un análisis de los factores internos y el entorno externo de la empresa, ya que, en el desarrollo de su actividad, todas las empresas se relacionan con el entorno que les rodea.

3.1.1. Análisis de los factores internos.

Los factores internos de la empresa son aquellos, que a priori, la empresa podría controlar. Estos factores son las fortalezas y debilidades que tiene la compañía, y que implican, una buena posición competitiva, ayudan a cumplir los objetivos de la empresa y pueden dirigir a la compañía a la obtención de rendimientos exitosos, al triunfo de la empresa e incluso a liderar el sector empresarial en el cual opera la empresa. (Colom, 2016).

3.1.2. Análisis del entorno externo.

Podemos definir la palabra entorno como el conjunto de factores externos a la propia empresa y que no pueden ser controlados por ella. Estos factores pueden influir, o no, en la realización de la actividad empresarial, en el comportamiento y por tanto en los resultados, tanto en el momento actual de la empresa, como en un futuro. (Díez et al. 2012).

Una vez realizada la definición de entorno, vamos a ver los diferentes tipos de entornos externos.

- **Entorno general o macroentorno.** Conjunto de factores que no está estrechamente vinculados con la empresa, pero que suelen causar en muchas situaciones, una influencia decisiva. Es el entorno que tiene mayor dificultad para ser controlado, debido a que los factores que afectan a la empresa están fuera de su alcance. (Milla Gutiérrez, & Martínez Pedrós, 2012).

Es importante realizar este estudio para poder aprovechar, las oportunidades que aparezcan y hacer frente a las posibles amenazas, que puedan surgir. Para el análisis del entorno general se utiliza el análisis PEST. Francisco J. Aguilar, profesor de Harvard Business

School, fue el precursor de este acrónimo en la publicación de su libro publicado en el año 1967 con el nombre “Scanning the Business Environment”. Cada letra se utiliza para hacer referencia a un tipo de factor que afecta al macroentorno:

- **P:** Factores **Políticos**.
- **E:** Factores **Económicos**.
- **S:** Factores **Sociológicos**
- **T:** Factores **Tecnológicos**.

Con el paso de los años, casi 20 años después se hizo necesario, debido a la importancia de factores ambientales/ecológicos y legales, ampliar este acrónimo y pasó llamarse análisis PESTEL o análisis PESTLE. Esta palabra fue utilizada por primera en el libro “Macro environmental Analysis for Strategic Management” publicado en el año 1986 por los autores Liam Fahey y V.K. Narayanan.

- **P:** Factores **Políticos**.
 - **E:** Factores **Económicos**.
 - **S:** Factores **Sociológicos**
 - **T:** Factores **Tecnológicos**.
 - **E:** Factores **Ecológicos**.
 - **L:** Factores **Legales**.
- **Entorno específico, microentorno o entorno próximo.** Son aquellos factores que tienen una fuerte vinculación con la empresa y, por tanto, afectan de manera muy directa sobre ella. Para realizar un análisis del microentorno se utilizan las cinco fuerzas de Porter. (Mur, Muñoz et al. 2008).

Es un análisis, que lleva el apellido de su inventor y que fue creado en el año 1987, por Michael Porter. Para estudiar el entorno competitivo de una empresa es el análisis que se usa con mayor frecuencia. Estas cinco fuerzas son las siguientes:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Intensidad de la rivalidad en un mismo sector entre competidores.
- Presión de los productos y servicios sustitutivos.
- Poder negociador de clientes.

- Poder negociador de proveedores.

Estas cinco fuerzas, repercuten en las empresas a la hora de competir en un mercado específico. (Milla Gutiérrez, & Martínez Pedrós, 2012).

3.1.3. *Análisis DAFO-CAME.*

Como se ha visto en los apartados anteriores, las empresas se tienen que enfrentar las amenazas y tienen que aprovechar las oportunidades (factores externos) y tienen que hacer frente a las debilidades y aprovechar las fortalezas (factores internos). Por ello, para poder analizar estos puntos, se utiliza la herramienta DAFO-CAME. Las siglas DAFO hacen referencia a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Las siglas CAME hacen alusión a como **corregir** las debilidades, como **afrentar** las amenazas, como **mantener** las fortalezas y finalmente como **explotar** las oportunidades. (Fernández, 2010).

El análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO-CAME, se llevarán a cabo más adelante, en la fase de selección de mercados, ya que se va a aplicar al entorno internacional.

3.2.Fase II. Selección de mercados.

En este apartado se va a llevar a cabo la selección del mercado, al cual, la empresa va a realizar el proceso de internacionalización. Por ello, la primera decisión que debe tomar la empresa es el tipo de estrategia que debe seguir, estrategia de concentración o estrategia de diversificación.

Posteriormente se comenzará con la selección de aquellos mercados que brindan mejores oportunidades y facilidades de acceso a la empresa. Para ello se aplicará una matriz de selección de países para poder hacer la elección de un país en concreto.

Una vez que ha sido seleccionado el país, se realizará un análisis del mercado objetivo, mediante la realización del análisis Hofstede.

3.2.1. Tipo de estrategia.

En este punto, la primera decisión que la empresa debe tomar es el tipo de estrategia que va a seguir. Las opciones de las que dispone la empresa son:

- **Estrategia de concentración.** Consiste en la selección de un pequeño número de mercados, en los cuales, se centrará todo el empeño de la empresa con el objetivo de, introducirse y posicionarse en ese mercado. Esto se realiza de forma escalonada hasta conseguir, afianzarse en el mercado. Esta fórmula se denomina estrategia Vía Mercado.
- **Estrategia de diversificación.** Mediante esta táctica, el objetivo de la empresa es obtener una rápida expansión para lograr grandes rendimientos, utilizando un gasto ínfimo. Su objetivo no es posicionarse como con la estrategia de concentración, si no abrirse al mercado o consumidor. Esta fórmula se denomina estrategia Vía Cliente. (Escuela de Organización Industrial, 2010). Dentro de la diversificación podemos encontrar dos tipos:
 - **Diversificación relacionada.** Designada también diversificación concéntrica surge cuando hay una conexión entre, un negocio nuevo y los ya existentes en la empresa, debido a que se utiliza una tecnología o técnicas de comercialización similares.
 - **Diversificación no relacionada.** Designada también diversificación por conglomerado o diversificación pura. Este tipo de diversificación se da cuando, entre los nuevos negocios y los antiguos, no existe ningún aspecto en común. (Bayón, 2019).

3.2.2. Matriz selección de país.

La matriz de selección de país es un instrumento utilizado en marketing internacional para determinar y estimar, que países son más propicios para llevar a cabo el proceso de internacionalización de una empresa. Esta matriz se realiza estableciendo criterios para realizar la elección asignado

una ponderación entre 1 y 10 a los criterios seleccionados. Además, esos criterios se calificarán del 1 al 5 siendo:

- 1: condición más adversa
- 2: condición adversa.
- 3: condición equitativa.
- 4: condición propicia.
- 5: condición más propicia.

El resultado se obtendrá de realizar, la multiplicación de la ponderación y la calificación de los criterios. Se realizará un sumatorio de la calificación total por país que será la puntuación total obtenida por cada país seleccionado. Finalmente, el país con la puntuación más alta será el seleccionado, para realizar el proceso de internacionalización. (Llamazares, 2017)

3.2.3. *Análisis Hofstede.*

Hofstede (2010) define la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás”. (p. 6). Este análisis se utiliza para conocer la existencia de diferencias culturales entre los países.

La escala de medición que utiliza Hofstede (2001) es una puntuación entre 1 y 100 para cada una de las diferentes dimensiones culturales, siendo 50 el punto intermedio.

- **Distancia al poder.** Explica como una sociedad actúa frente a las desigualdades, es decir, como una persona cuando pertenece a un grupo o institución, asume que el poder no es igual para todos.
- **Masculinidad vs Femenidad.** Cuando un país tiene una puntuación alta, es debido a que se considera un país con tendencia a la masculinidad, es decir, lo principal en este tipo de sociedades es el éxito, la fuerza o la competitividad, algo más característico en el comportamiento de los hombres. En cambio, una baja puntuación significa que la sociedad se preocupa más por ayudar, obtener una estabilidad laboral o que tanto hombres como mujeres puedan desempeñar las mismas funciones.

- **Individualismo vs Colectivismo.** En este punto se tiene en cuenta el grado de interdependencia, que existe entre los miembros de una sociedad. Cuando hablamos de sociedades en las que las personas son individualistas, es debido a que las elecciones se toman de manera individual, sin tener en cuenta a los demás. En estas sociedades, el ser humano se preocupa más por si mismo y por los familiares más próximos, se da más importancia al “yo”. En cambio, en sociedades más colectivistas, las personas tienden a estar en grupos en los que la unión es muy fuerte, es decir, el interés del grupo se impone sobre el interés individual, la importancia está en el “nosotros”.
- **Aversión a la incertidumbre.** En este punto, se aborda el grado en el que las sociedades, confrontan la incertidumbre de no saber que va a pasar en el futuro. Los países que tienen una baja propensión a la incertidumbre aceptan el no conocer que va a pasar en el futuro, sin embargo, países con una alta puntuación, se sienten intimidados cuando desconocen lo que puede pasar en el futuro.
- **Orientación a largo plazo.** Esta dimensión alude a si la sociedad le da más valor, a la planificación del futuro o a las inquietudes más cercanas. Las sociedades que obtiene una baja puntuación se caracterizan por decantarse por lo conservador o tradicional, quieren lograr rendimientos inmediatos y son propensas a gastar. En contraposición, los países con una alta puntuación adaptan lo tradicional al momento actual, son ahorradores y las personas en ese tipo de sociedades son estimuladas a guardar para el futuro.
- **Indulgencia.** Hofstede (2010) define: “la indulgencia representa una tendencia a permitir una gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Su polo opuesto, la moderación o restricción, refleja la convicción de que dicha gratificación debe ser frenada y regulada por estrictas normas sociales”. (p. 281).

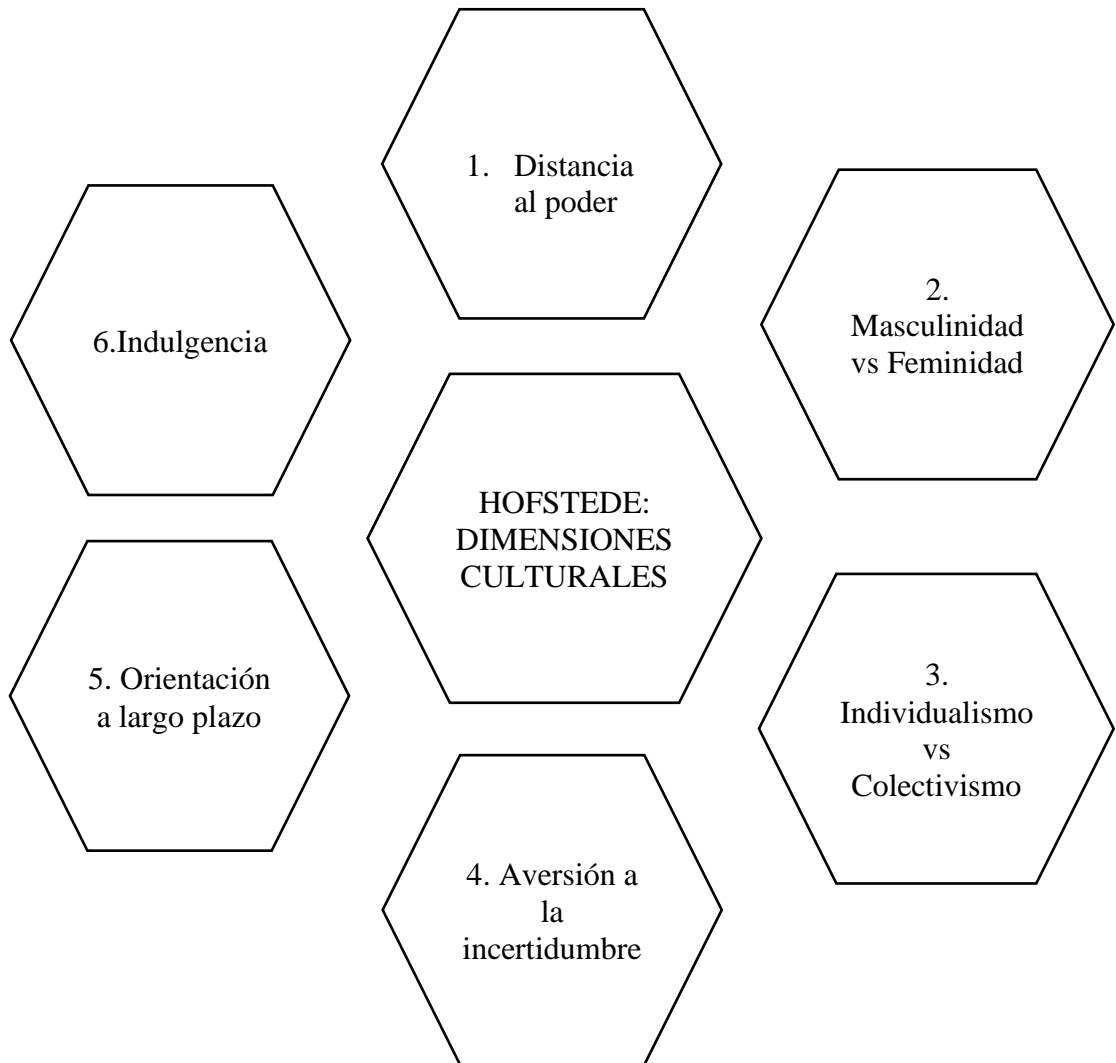


Figura 4. Dimensiones culturales de Hofstede. Elaboración propia.

3.3.Fase III. Elección de la forma de entrada.

El siguiente paso que debe realizar la empresa una vez seleccionado el país de destino, es seleccionar el modo de entrada más idóneo para la empresa en el país de destino. Este paso, en la elección del modo de entrada, es de vital relevancia en la planificación de la internacionalización de la empresa, debido a que la forma de entrada seleccionada, va a causar un impacto en los resultados finales que va a obtener la empresa, en referencia a la utilización de recursos, la exposición a los riesgos que la empresa está dispuesta a aceptar, el canal de comercialización y la supervisión de operaciones. Este proceso, de elección del modo de entrada en el país de destino, es un procedimiento

difícil, está supeditado a la fuerza, con la cual la empresa, está dispuesta a ingresar en el país seleccionado, de manera que debe decidir si debe establecerse en el país de destino, si es conveniente encargarse de la propiedad de las actividades o por el contrario debe ser un intermediario el encargado de ello. Por ello, debemos distinguir modos de entrada de bajo nivel de control y modos de alto nivel de control.

La siguiente tabla, muestra las diferentes formas de entrada en el país ordenados de menor a mayor grado de control.

ESTRATEGIAS DE ENTRADA INDIRECTAS	
Trading companies	Comprar en firme la mercancía para su venta posterior.
Agente de compra	Intermediario que exporta por cuenta del cliente, a cambio de una comisión, encargándose además de todos los aspectos adicionales tales como transporte, seguro y gestión de cobro.
ESTRATEGIAS DE ENTRADA MIXTA	
Piggyback	Aprovechamiento de la red de distribución de una empresa ya instalada en el mercado exterior.
Consorcio de exportación	Agrupación de empresas para constituir una nueva empresa responsable de la exportación de los productos de sus socios.
Transferencia de tecnología	Transferencia de derechos intangibles: saber hacer, marca, asistencia técnica a una empresa instalada en el exterior.
Licencia internacional	La licencia es una subcontratación a otra empresa de la fabricación y de la venta en el país comprador a cambio de un canon o royalty.
Franquicia internacional	La franquicia es un tipo de licencia centrada en cesión de procedimientos de gestión y comercialización y de la marca a un tercero para que la explote en el mercado de destino

Joint venture	Es una sociedad en copropiedad que opera en el mercado de destino.
Alianzas internacionales	Responden a la necesidad de aumentar recursos para la competencia internacional. Pueden ser horizontales (acuerdos entre empresas que fabrican el mismo tipo de productos) y verticales (acuerdos de una empresa con sus proveedores, sus clientes o ambos).
Contratos de gestión	En los contratos de gestión, la empresa gestora realiza la gestión operativa del negocio por cuenta del propietario.
Fabricación de contrata	En la fabricación por contrata la empresa internacional paga a una empresa local para que fabrique en su nombre y luego ella misma comercializa el producto.
ESTRATEGIAS DE ENTRADA DIRECTA	
Importador distribuidor	Empresa independiente que compra, almacena y distribuye el producto en el país importador.
Agente importador	Agente independiente residiendo en el país importador que representa al exportador. Puede asumir más o menos funciones de comercialización
Red comercial en el país importador	Empleados de la empresa exportadora, residiendo en el país importador.
Filial comercial	Filial o sucursal de comercialización del exportador en el país importador.
Filial de producción en el país de destino	Puede asumir actividades de fabricación comercialización e incluso diversificación.

Tabla 2. Formas de entrada en mercados internacionales. (Otero Simón, 2008).

3.4.Fase IV. Marketing Mix Internacional.

En este apartado, se van a especificar las acciones de marketing mix internacional que la empresa va a realizar en el país objetivo y determinar si

tiene que adaptar o no, los cuatro componentes del marketing, producto, precio, promoción y distribución. También se van a tratar el tipo de estrategia que debe adoptar la empresa.

Prieto (2013) define el marketing como, “el conjunto de actividades desarrolladas por la empresa con el objetivo de identificar las necesidades del consumidor, desarrollar los productos y servicios necesarios para satisfacerlas y crear y potenciar su demanda, con la intención de conseguir beneficios”. (p. 72).

Mediante el marketing mix, el departamento de marketing de la empresa realiza las estrategias comerciales necesarias, de los cuatro factores que la empresa puede dominar, es decir, las 4 Ps del marketing mix, producto, precio, promoción y distribución para influir en un mercado.

3.4.1. Tipos de estrategias.

- **Estrategia global.** Establecer el mismo marketing mix en todos los mercados donde la empresa actúa, es decir, ofrecer un producto idéntico, con igual marca, envasado, coste, mediante idéntico canal de distribución y difusión con una misma imagen a nivel internacional.
- **Estrategia mult-doméstica.** Ajustar el marketing mix a las peculiaridades intrínsecas de cada país donde opera la empresa, la mercancía se vende alterando sus propiedades, se ofrece una asistencia postventa individualizada, conforme a las exigencias del cliente, mediante canales de distribución distintos para cada mercado y una comunicación diferente. (Llamazares, 2017).

3.4.2. Política de producto.

El producto es aquel bien o servicio ofrecido en el mercado para su utilización o consumo, y que complace necesidades o deseo de los consumidores.

Los productos que ofrece la empresa se dan a conocer en forma de cartera de productos, es decir, la totalidad de productos que la empresa vende en mercado. (Prieto, 2013).

3.4.3. *Política de precio.*

El precio es el monto de dinero, que el vendedor del bien o servicio recibe del comprador, por la compra de ese mercancía o prestación de servicio. Es la variable del marketing mix que más condiciona la elección del comprador. El precio no solo depende de la empresa, sino que influyen variables como pueden ser la demanda, el coste de producción o la competencia. (Prieto, 2013).

3.4.4. *Política de promoción.*

La promoción es el proceso mediante el cual, el producto o servicio se da a conocer a los consumidores. En la política de promoción, se divulgan los atributos del bien o servicio, las necesidades que pueden satisfacer o las ventajas respecto a otro tipo de productos sustitutivos. (Prieto, 2013).

3.4.5. *Política de distribución.*

Mediante el proceso de distribución, se proporciona al consumidor el producto, en la cantidad demanda y en el tiempo y lugar demandado. El canal de distribución son las rutas mediante las cuales, el producto es puesto a disposición del consumidor final. El canal de distribución se mide, en función de la cantidad de intermediarios que tiene, hasta llegar al consumidor final. (Prieto, 2013).

Estos canales de distribución pueden ser:

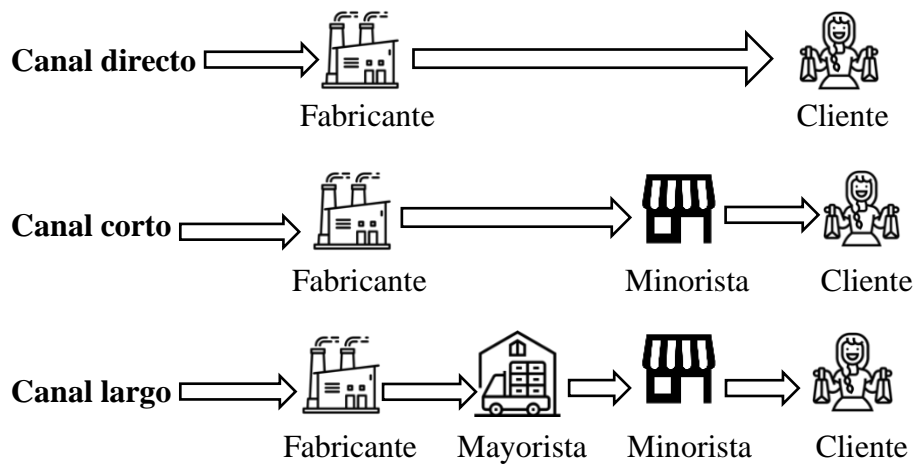


Figura 5. Longitud canales de distribución Elaboración propia.

En este punto, también vamos a estudiar el tipo de transporte mediante el cual, la empresa puede realizar el transporte de las mercancías que puede ser:

- **Transporte por carretera.** Es el único medio de transporte mediante el cual, la mercancía puede ser transportada puerta a puerta. Es un medio de transporte flexible ya que se adapta a casi todos los tipos de mercancías, capacidades y tipos de servicio (urgente, grupaje...). Cuenta con una excelente trazabilidad, ya que se puede hacer de forma fácil el seguimiento tanto del vehículo, como de la carga. Es un medio de transporte bastante rápido debido al aumento, en el desarrollo de las redes viarias (autopistas y autovías), además, gracias a su flexibilidad y rapidez, es un medio de transporte adecuado en cuanto a la optimización de stock, permitiendo que las empresas puedan atender momentos puntuales de excesiva demanda de productos.
- **Transporte marítimo.** Es el medio de transporte más utilizado mundialmente, entre el 80% y 90% de toda la mercancía se transporta utilizando este tipo de transporte. Es un medio de transporte idóneo para todo tipo de mercancías, mercancías muy voluminosas o pesadas, mercancía a granel o productos terminados. Otro factor importante de este medio de transporte es su baja contaminación, en relación con otros medios de transporte (por unidad de medida transportada),

además de contar con una baja siniestralidad. Igual que en el transporte terrestre, se puede realizar el seguimiento de la mercancía mediante servicios de tracking (localización) a través de las páginas web de las navieras.

- **Transporte aéreo.** A pesar de ser el medio de transporte más caro es el transporte más rápido, puntual y seguro. Debido a su rapidez, los tramites administrativos son rápidos en los aeropuertos de origen y de destino, aunque estos trámites son excesivamente estrictos. También es un medio de transporte flexible gracias a existencia de aeronaves más pequeñas, o más grandes, las cuales cuentan con una amplia superficie de carga. Este medio de transporte suele ser utilizado para productos terminados, mercancía con un precio elevado o para mercancías perecederas.
- **Transporte por ferrocarril.** El transporte por ferrocarril es utilizado para el transporte de mercancías con grandes dimensiones y pesos, todo ello gracias a la flexibilidad de los vagones (vagones cisterna, abiertos, cerrados). También cuenta con la ventaja de poder realizar el seguimiento de la mercancía y de ser también, un medio de transporte fiable y seguro.

La combinación de dos o más medios de transporte de los citados anteriormente se denomina transporte multimodal. El transporte multimodal se puede llevar a cabo mediante distintas combinaciones de transporte:

- Carretera-marítimo.
- Carretera-aéreo.
- Carretera-ferrocarril.
- Marítimo-ferrocarril.
- Ferrocarril-aéreo.
- Marítimo-aéreo. (Cabrera, 2018).

Otro punto importante en cuanto a la política de distribución es el uso de las reglas Incoterms, (International Commercial Terms). Estas reglas son creadas por la Cámara de Comercio Internacional

(International Chamber of Commerce, ICC). Se utilizan y aceptan en todo el mundo para la compraventa de productos y servicios, aunque su uso no es obligatorio. Su principal función es simplificar las operaciones internacionales comerciales, y determinar, los derechos y obligaciones del vendedor y del comprador en cuanto al transporte que se va a utilizar, el lugar de entrega de las mercancías, además de los trámites, gastos y pagos que debe realizar cada una de las partes.

Las reglas más actuales son los Incoterms 2020, que entraron en vigor el 1 de enero de 2020. (International Chamber of Commerce, s.f.).

Los tipos de Incoterms que podemos encontrar son los siguientes:

- **EXW. “Ex Works”, “en fábrica”.** Incoterm en el cual el vendedor tiene menos obligaciones, costes y riesgos. El vendedor solo tiene que poner la mercancía a disposición del comprador en un establecimiento propio. El riesgo se transmite al comprador, en el momento en el cual, la mercancía está preparada para ser cargada en el primer medio de transporte. Ninguna parte está obligada a la contratación del seguro, pero es recomendable que el comprador, lo haga ya que es el que corre con los riesgos del transporte. También, es el encargado de realizar el despacho de exportación, tránsito e importación.
- **FCA. “Free Carrier”, “en fábrica”.** La mercancía puede ser entregada en la fábrica del vendedor como en otro punto designado (puerto, aeropuerto, etc.) siempre y cuando ese lugar se encuentre en el país del vendedor, momento en el cual, el riesgo se transmite al comprador. En este caso, el vendedor es el responsable de ejecutar los tramites de despacho de exportación. Ninguna parte está obligada a la contratación del seguro, pero es recomendable que el comprador, lo haga ya que es el que corre con los riesgos del transporte. La obligación de realizar el despacho de exportación es del vendedor, sin embargo, el despacho de tránsito e importación debe hacerlo el comprador.
- **FAS. “Free Alongside Ship”, “franco al costado del buque”.** En la utilización de este Incoterm, el vendedor tiene la

obligación de poner la mercancía en el muelle o puerto junto al barco que va a realizar el transporte de la mercancía, momento en el cual, el riesgo es transmitido al comprador. El despacho de exportación lo realiza el vendedor, en cambio el despacho de tránsito e importación corren a cuenta del comprador. Ninguna parte está obligada a la contratación del seguro, pero es recomendable que el comprador, lo haga ya que es el que corre con los riesgos del transporte.

- **FOB. “Free on Board”, “franco a bordo”.** El vendedor tiene la obligación de poner la mercancía a bordo del barco. Una vez que la mercancía está cargada a bordo del barco, el comprador asume el riesgo del transporte. El despacho de exportación corre a cuenta del vendedor. El comprador debe realizar los despachos de tránsito e importación. En este caso, tampoco ninguna de las dos partes, vendedor y comprador, tiene la obligación de realizar la contratación del seguro de transporte, pero es aconsejable, que sea el comprador quien lo realice, ya que es, quien va a asumir el riesgo de transporte de la mercancía.
- **CPT. “Carriage Paid To”, “transporte pagado hasta”.** El vendedor acepta los costos, incluido el transporte, hasta que la mercancía llega al lugar designado. La mercancía es entregada una vez que es puesta a disposición del transportista que contrata el vendedor en el lugar seleccionado, en ese momento, el comprador, asume el riesgo. El despacho de exportación corre a cuenta del vendedor y el despacho de tránsito e importación por cuenta del comprador. Ni comprador ni vendedor tienen la obligación de contratar seguro. Si es el comprador quien desea tener un seguro hasta lugar de destino, es recomendable la utilización del Incoterm CIP ya que es igual que el Incoterm CPT aunque el seguro sea pagado por el vendedor y del que se beneficia el comprador.
- **CFR. “Cost and Freight”, “coste y flete”.** La entrega de la mercancía se realiza una vez que ésta se sitúa a bordo del barco. En este momento, los riesgos los asume el comprador. Sin

embargo, es el vendedor el encargado de la contratación y pago del flete hasta el puerto de llegada de la mercancía. El despacho de exportación lo realiza el vendedor, el despacho de tránsito e importación los realiza el comprador. Ni comprador ni vendedor tienen la obligación de contratar seguro. Si es el comprador quien desea tener un seguro hasta lugar de destino, es recomendable la utilización del Incoterm CIF ya que es igual que el Incoterm CFR aunque el seguro sea pagado por el vendedor y del que se beneficia el comprador.

- **CIP. “Carriage Insurance and Paid to”, “coste y Seguro pagado hasta”.** La entrega de la mercancía es realizada una vez que es entregada al transportista para su transporte, momento en el cual, el comprador, asume el riesgo. A pesar de esto, el vendedor debe pagar los gastos de transporte hasta destino y contratar el seguro, además de asumir el despacho de exportación. El despacho de tránsito e importación son obligación del comprador.
- **CIF. “Cost, Insurance and Freight”, “coste, seguro y flete”.** La mercancía se considera entregada al comprador, una vez que es puesta a bordo del buque. El encargado de realizar la contratación y coste del transporte hasta destino es el comprador. El riesgo se transmite al comprador en el puerto de embarque. El vendedor realiza los tramites derivados del despacho de exportación y se encarga del pago del seguro. Tanto el despacho de tránsito como el de importación son obligaciones del comprador.
- **DAP. “Delivered at Place”, “entregada en lugar”.** La mercancía es entrega al comprador una vez que el barco está en el puerto de destino (aun sin descargar), momento en el cual también se traspa el riesgo al comprador. Con la utilización de este Incoterm, es el vendedor, el que se tiene que encargar de realizar el despacho de exportación y de tránsito. Ni comprador ni vendedor tienen la obligación de contratar un seguro de transporte, pero es recomendable para el vendedor contratarlo,

ya que es él, quien asume el riesgo.

- **DPU. “Delivered at Place Unloaded”, “entrega en lugar descarga”.** Es un Incoterm creado en esta versión 2020 en sustitución del antiguo DAT, (Delivered At Terminal”) que ha desaparecido. La mercancía es entregada, una vez descargada en el lugar elegido del país del comprador, momento en el cual, debe asumir los riesgos. El vendedor se encarga del despacho de exportación y de tránsito. Al igual que en el Incoterm anterior, ninguna de las partes tiene la obligación de realizar la contratación del seguro, pero se aconseja que sea el vendedor quien lo contrate, ya que es quien asume el riesgo del transporte.
- **DDP. “Delivered Duty Paid”, “Entregada derechos pagados”.** Es el Incoterm que más obligaciones causa para el vendedor. La mercancía es entregada una vez que llega a las instalaciones del comprador momento en el cual se transmite el riesgo al comprador. El vendedor asume el despacho de exportación, tránsito e importación. El comprador solo asume el riesgo de descarga en sus instalaciones. Ninguna de las partes tiene la obligación de la contratación del seguro, pero es recomendable para el vendedor contratar este seguro por su parte, ya que es quien asume los riesgos del transporte.

La elección del Incoterm depende de tres factores, el tipo de transporte que va a utilizar, el pago del transporte principal y la transmisión del riesgo en el transporte. Sin embargo, en esta nueva versión, la elección del Incoterm, va a depender principalmente del tipo de transporte, mediante el cual, se va a realizar, el transporte de la mercancía. En función del transporte a utilizar, los Incoterms se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Incoterms para cualquier tipo de transporte y transporte multimodal:** EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU Y DDP.
- **Incoterms para la utilización exclusiva de transporte marítimo o por vías navegables interiores:** FAS, FOB, CFR y CIF. (Llamazares, 2019).

Finalmente, en este apartado, en función del país seleccionado y el tipo de transporte mediante el cual se va a enviar la mercancía, se explicará la documentación necesaria.

CAPITULO III. CASO PRÁCTICO. PLAN INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESA ÁGURA.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

1.1.análisis de la empresa. Descripción de la misma y de sus productos.

Empresa Águra.

La empresa Águra, dedicada a la producción de aceite de oliva virgen extra, se sitúa en Sevilla. El origen de esta empresa comienza en el siglo XIX, cuando el bisabuelo de la generación actual que dirige la empresa, comenzó con la plantación de olivos los cuales, actualmente, cuentan con más de 200 años. Posteriormente, lo heredó su bisabuela María. Para seguir el legado familiar, la herencia pasó a manos de su abuelo, Paco, y finalmente a la madre. Actualmente, al frente de la empresa y propietaria de a misma, está la madre, María Luisa Segura Peche, su marido Jesús Aguilar Calderón, encargado del cuidado de los olivos y la cooperación de sus cinco hijos en los distintos departamentos de la empresa.

La procedencia del nombre de la empresa proviene de la unión de los apellidos del matrimonio, **AGuilar** y **SegURA** dando lugar al nombre **Águra**.



Figura 6. Logotipo Águra. (Águra s.f.)

En cuanto a la recogida de la materia prima, la aceituna, tras todo un año cuidando de los olivos, comienza a ser recogida a principios del mes de noviembre. Es en este mes, cuando la aceituna comienza a estar verde y en envero. Para conseguir un aceite gourmet, el olivo debe tener un cuidado muy

riguroso durante todo el año, ser recogida en el momento adecuado y cumplir con las condiciones necesarias para realizar el proceso de molturación. En el momento de la recolección de la oliva, es fundamental que no se dañe durante el proceso, además de conservarla limpia y sin restos de ramas y arena.

El siguiente paso es la limpieza de la aceituna. Esta es trasladada a la almazara, para terminar de eliminar, cualquier resto que haya podido quedar entre las aceitunas. Finalmente, cuando está limpia, se realiza el proceso de molturación para la obtención del aceite. (Águra, s.f.).

Se obtienen tres tipos de aceites diferentes ya que cuentan con diversos tipos de olivos:

- **Olivos Centenarios.** De estos olivos obtienen el aceite de oliva virgen extra (AOVE) Premium Águra Olivos Centenarios



Figura 7. Botella AOVE procedente de Olivos Centenarios. (Águra, s.f.).

- **Coupage Premium.** Obtienen AOVE Premium Águra Coupage.



Figura 8. Botella AOVE Premium procedente de Olivos Águra Coupage. (Águra, s.f.).

- **Variedad Picual.** Con este tipo de olivos elaboran AOVE Premium Águra Picual



Figura 9. Botella de AOVE Premium procedente de Olivos Águra Picual. (Águra, s.f.).



Figura 10. Mermelada de aceite de oliva virgen extra Águra Picual. (Águra, s.f.).

Durante años, los aceites de la empresa han recibido prestigiosos premios en varios países del mundo y se detallan en la siguiente tabla:

ACEITE PREMIADO	LUGAR	AÑO	PREMIO
<ul style="list-style-type: none"> - Aceite Olivos Centenarios. - Aceite Picual. - Aceite Coupage. 	Inglaterra	2013	
<ul style="list-style-type: none"> - Aceite Coupage. 	Japón	2014	
<ul style="list-style-type: none"> - Aceite Olivos Centenarios. - Aceite Picual. - Aceite Coupage. 	Italia	2015	
<ul style="list-style-type: none"> - Aceite Coupage. - Aceite Olivos Centenarios. 	Alemania	2015	
<ul style="list-style-type: none"> - Aceite Coupage. - Aceite Olivos Centenarios. 	Israel	2015	
<ul style="list-style-type: none"> - Aceite Picual. - Aceite Coupage. 	Los Ángeles	2016	

- Aceite Picual.	Inglaterra	2017	
- Aceite Olivos Centenarios. - Aceite Picual. - Aceite Coupage.	Alemania	2017	
- Aceite Olivos Centenarios.	Londres	2019	

Tabla 3. Premios recibidos por los diferentes tipos de AOVE empresa Águra.

Elaboración propia con datos extraídos de la página web aove Águra (aove Águra, s.f).

1.2.Situación del entorno externo nacional.

Dentro del ranking elaborado cada año por International World's Best Olive Oils (WBOO), el Aceite de Oliva Virgen Extra de España es uno de los aceites que más premios obtiene. En la publicación realizada por este organismo durante los años 2016/2017, de los 10 primeros aceites 7 eran de procedencia española. Además, el AOVE español es distinguido y elogiado por los chefs con más renombre de todo el mundo.

España cuenta con una treintena de Denominaciones de Origen, distinción que certifica la calidad del AOVE. En territorio español se elabora aproximadamente el 50% de los aceites de oliva del mundo, contando con más de 340 millones de olivos hacen factible que el sector del Aceite de Oliva en España esté a la cabeza a nivel mundial.

También, esta buena posición se debe a una continua innovación, tanto en el proceso de producción, como en el proceso de comercialización.

España cuenta con un 25% de la superficie total de olivar en el mundo, por

ello, expertos profesionales de todo el mundo se acercan a nuestro país para conocer los últimos avances en tecnología en cuanto a producción, riego, recolección, etc. Además, las envasadoras y almazaras son líderes en cuanto a innovación tecnológica mundial.

España cuenta con mas de 260 variedades de aceitunas, permitiendo que nuestros Aceites de Oliva cuenten con la más amplia variedad en lo que respecta a sabores y aromas, haciendo posible, que cada consumidor, pueda elegir el aceite que mejor se adapta a sus gustos. (Aceites de Oliva de España, s.f.)

Antes de analizar el total de exportaciones de AOVE que realizar España alrededor del mundo, es fundamental saber la partida arancelaria del Aceite de Oliva Virgen Extra. Para conocer la partida arancelaria del producto tenemos que dirigirnos al Código TARIC.

El AOVE se puede encontrar en el Código TARIC de la siguiente forma:

- **SECCIÓN III, GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESDOBLAMIENTO; GRASAS ALIMENTICIAS ELABORADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL.**
- **CAPÍTULO 15 GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESDOBLAMIENTO; GRASAS ALIMENTICIAS ELABORADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL.**
 - **1509** Aceite de oliva y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.
 - **1509.10** - Virgen:
 - 1509.10.20 - - Aceite de oliva virgen extra:
 - 1509.10.20.10 - - - En recipiente de contenido inferior o igual a 5 litros.
 - 1509.10.20.90 - - - Las demás.
(Comisión Europea, s.f.).

En este caso la partida arancelaria con la que se va a realizar el estudio será la 1509.10.20.10, Aceite de oliva virgen extra, en recipiente de contenido inferior o igual a 5 litros.

En cuanto al total de exportaciones que realiza España alrededor del mundo, si hacemos una distribución por Comunidades Autónomas, Andalucía es con diferencia, la Comunidad Autónoma que más exportaciones de AOVE realiza seguida de Cataluña.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	2017	2018	2019
ANDALUCÍA	370.818,92	411.999,00	404.572,80
ARAGÓN	539,41	343,00	586,60
PRINCIPADO DE ASTURIAS	70,96	94,81	1.131,35
ISLAS BALEARES	224,97	319,99	467,04
CANARIAS	396,20	327,49	369,70
CANTABRIA	0,19	0,79	
CASTILLA Y LEÓN	238,44	327,78	334,70
CASTILLA-LA MANCHA	30.589,75	24.519,85	25.128,85
CATALUÑA	108.053,08	114.768,74	107.629,78
COMUNIDAD VALENCIANA	6.152,11	6.075,37	5.297,13
EXTREMADURA	1.253,81	1.042,85	968,38
GALICIA	4.392,95	3.668,91	4.623,95
COMUNIDAD DE MADRID	16.977,35	17.208,32	16.595,66
REGIÓN DE MURCIA	804,87	1.188,44	1.151,03
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA	5.742,58	12.629,76	16.453,68
PAÍS VASCO	168,82	169,72	67,24
LA RIOJA	1.095,00	483,85	337,92

Tabla 4. Distribución de las exportaciones de Aceite de Oliva Virgen Extra (TARIC 1509.10.20.10) por Comunidad Autónoma (en miles de euros). Elaboración propia con datos sacados de la base de datos DataComex (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.).

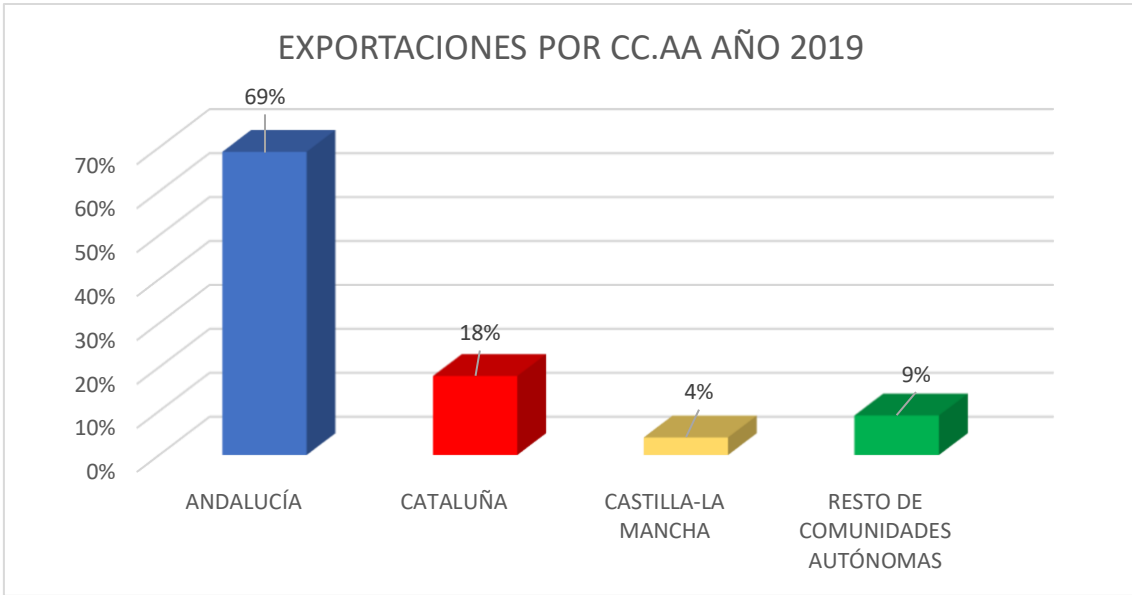


Gráfico 1. Distribución de las exportaciones de Aceite de Oliva Virgen Extra (TARIC 1509.10.20.10) de las CC.AA. que más exportan (en miles de euros). Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se muestran las provincias, de las dos Comunidades Autónomas, Sevilla y Cataluña, que más han exportado durante los años 2018 y 2019. De estas dos provincias, la que realiza más exportaciones de Aceite de Oliva Virgen Extra es Sevilla seguida de Córdoba.

PROVINCIA	2018	2019
ALMERÍA	2.300,02	967,96
CÁDIZ	739,62	204,46
CÓRDOBA	91.652,11	86.705,57
GRANADA	16.030,56	21.258,70
HUELVA	71,55	3,63
JAÉN	26.555,63	22.339,00
MÁLAGA	41.323,76	43.931,67
SEVILLA	233.325,74	229.161,80
BARCELONA	9.347,57	5.669,11
GIRONA	293,60	506,51
LLEIDA	95.561,58	83.380,21
TARRAGONA	9.565,99	18.073,95

Tabla 5. Distribución de las exportaciones de Aceite de Oliva Virgen Extra (TARIC 1509.10.20.10) por provincia (en miles de euros). Elaboración propia con datos sacados de la base de datos DataComex (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.).

2. SELECCIÓN DE MERCADOS.

El siguiente paso es estudiar el país en el cual, se quiere realizar la internacionalización de la empresa. Para ello, en primer lugar, se va a establecer el tipo de estrategia que va a llevar a cabo la empresa. Posteriormente, se hará la elección del país en el cual la empresa Águra, va a introducir su producto.

Águra va a establecer una estrategia de concentración. De esta forma centrará tanto los recursos con los que cuenta, como todo su esfuerzo, en un único mercado. Además, va a conseguir obtener un mayor entendimiento del

mercado, mejor control sobre las tareas en ese mercado, disminución de costes, tanto logísticos como administrativos, y brindar más medios para la promoción de su producto.

En cuanto a la elección del mercado, en este caso, debido a que la empresa Águra, no cuenta con experiencia en el entorno internacional, se ha decidido que el proceso comience a realizarse en un país de la Unión Europea. Al tratarse de una operación entre dos países de la Unión Europea, este proceso se denomina compraventa intracomunitaria. Se denomina expedición, al proceso de venta de producto o servicio español a un país de la Unión Europea e introducción, al proceso de compra de un producto o servicio de un mercado de la Unión Europea al mercado nacional.

PAISES DE LA UNIÓN EUROPEA		
Alemania	Eslovenia	Letonia
Austria	España	Lituania
Bélgica	Estonia	Luxemburgo
Bulgaria	Finlandia	Malta
Chequia	Francia	Países Bajos
Chipre	Grecia	Polonia
Croacia	Hungría	Portugal
Dinamarca	Irlanda	Rumania
Eslovaquia	Italia	Suecia

Tabla 6. Países de la Unión Europea. Elaboración propia

Para reducir el número de países, primero se va a analizar el criterio referido a la distancia geográfica. Como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa Águra, no tiene experiencia en el ámbito internacional. Por ello, se va a establecer un límite en la distancia al país de destino de la mercancía. En este caso, el límite está establecido en 3.000 kilómetros con respecto al lugar donde se ubica la empresa, Sevilla. Por tanto, los posibles mercados potenciales para la expedición serían los siguientes:

PAÍS	DISTANCIA EN KILÓMETROS DESDE SEVILLA
Alemania	2.422 km.
Austria	2.733 km.
Bélgica	2.022 km.
Chequia	2.771 km.
Croacia	2.672 km.
Eslovenia	2.478 km.
Francia	1.557 km.
Italia	2.281 km.
Luxemburgo	2.126 km.
Países Bajos	2.296 km.
Portugal	430 km.

Tabla 7. Selección de países en distancia de hasta en 3.000 kilómetros entre Sevilla y los países de la UE. Elaboración propia

Podemos resumir que, de los 27 países iniciales que forman la Unión Europea, (26 sin contar España) solo 11 de ellos están a 3.000 kilómetros o menos de la ciudad de Sevilla. De estos 11, Portugal es el más cercano. Pero se van a estudiar más criterios para determinar, cual será finalmente, el país en el que la empresa Águra, iniciará su internacionalización.

2.1. Matriz de selección de mercados.

Una vez obtenido el país que más cercanía tiene con Sevilla (España), se va a realizar la matriz de selección de países. Se ha tenido en cuenta los 3 países de la UE en los que más compras al exterior hace de AOVE y son, Italia, Francia y Alemania. (International Trade Centre, s.f.). También se incluirá en la matriz de selección de países Portugal debido a la cercanía con España (Sevilla).

La matriz de selección de países se realizará asignando una ponderación, entre 1 y 10 a los criterios seleccionados. Además, esos criterios se calificarán del 1 al 5 siendo:

- 1: condición más adversa
- 2: condición adversa.
- 3: condición equitativa.
- 4: condición propicia.
- 5: condición más propicia.

El resultado se obtendrá de realizar, la multiplicación de la ponderación y la calificación de los criterios. Se realizará un sumatorio de la calificación total por país, que será la puntuación total obtenida por cada país seleccionado.

Finalmente, estos han sido los países seleccionados, por ello la matriz queda de la siguiente forma:

Ponderación	Criterios Políticos	Calificación Italia	Calificación total	Calificación Francia	Calificación total	Calificación Alemania	Calificación total	Calificación Portugal	
8	Riesgo político	3	24	2	16	2	16	2	16
9	Política comercial	3	27	3	27	3	27	3	27
6	Política fiscal	3	18	2	12	3	18	4	24
8	Legislación laboral	4	32	3	24	3	24	3	24
8	Facilidad de negocios	3	24	4	32	5	40	4	32
	Criterios Económicos								
10	Total importaciones	1	10	3	30	5	50	3	30
8	Crecimiento PIB	3	24	4	32	5	40	1	8
6	Tasa inflación	4	24	5	30	3	18	4	24
10	Crecimiento importación de partida arancelaria 2015-2019	3	30	3	30	2	20	5	50
6	PIB per cápita	2	12	4	24	4	24	2	12
6	Tasa de desempleo	2	12	2	12	5	30	3	18
5	Población total	3	15	3	15	4	20	2	10
	Criterio socio-culturales								
5	Estilo de vida	4	20	4	20	5	25	3	15
3	Religión	5	15	5	15	4	12	5	15
6	Idioma	3	18	3	18	3	18	4	24
8	Consumo per cápita del producto	4	32	3	24	1	8	5	40
	Criterios tecnológicos								
7	Índice de desempeño logístico	3	21	3	21	5	35	3	21
5	Gasto gobierno investigación y desarrollo	2	10	3	15	4	20	2	10
5	Uso y coste de la energía	3	15	4	20	2	10	3	15
8	Penetración de internet	4	32	4	32	4	32	4	32
	Puntuación total		415		449		487		447

Tabla 8. Matriz de selección de países. Elaboración propia.

Tras realizar el estudio de la matriz de selección de países, podemos concluir que, de los 4 países seleccionados, aunque Portugal cuenta con la ventaja de la cercanía, el que más puntuación final ha obtenido ha sido Alemania.

A continuación, una vez seleccionado el país en el cual se va a llevar a cabo la internacionalización, Alemania, se va a proceder a la realización de un estudio de las diferencias culturales entre España y Alemania mediante un análisis de la cultura Hofstede, un análisis PESTEL para conocer el entorno macroeconómico Alemania y finalmente un análisis DAFO-CAME para estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa Águra y como afrontar las amenazas, como mantener las fortalezas y como explotar las oportunidades. También se va a realizar un estudio de las cinco fuerzas de Porter para realizar un análisis del microentorno.

2.2.Análisis Hofstede para Alemania.

A continuación, se van a estudiar las diferencias culturales entre Alemania y España y como estas influyen en la conducta de las personas.

- **Distancia al poder.** Como podemos observar en el gráfico 2 se observa, que en el caso de España, la autoridad es mejor aceptada que en Alemania, es decir, la propensión a la aceptación del poder de una persona que ocupa un cargo o posición superior al de otra persona es mucho mayor. Se comprende que existe una desigualdad entre ambos y no se pone en duda a las personas que están en niveles superiores. España acepta sin necesidad de justificación, que existe un orden jerárquico, en el que cada individuo ocupa un lugar. En cambio, en Alemania existe poca distancia al poder, por ello, esperan que todos los miembros puedan ser iguales, e incluso, poder mejorar su condición, clase o categoría.
- **Masculinidad vs Feminidad.** En el caso que nos ocupa, comprobamos que, con una puntuación de 42 puntos, España es una sociedad femenina, al contrario de Alemania, que con 66 puntos se considera sociedad masculina.
- **Individualismo vs Colectivismo.** En este caso, podemos observar según la gráfica que, según la escala de medición de Hofstede, España obtiene 51 puntos, si comparamos a España con otros países europeos se considera que su cultura es colectivista, en cambio, si se

compara con el resto de países del mundo, se consideraría que es un país individualista. De manera opuesta, se puede ver en la gráfica que Alemania es un país claramente individualista, en el que predomina y se da más importancia al “nosotros” antes que al propio “yo”.

- **Aversión a la incertidumbre.** En nuestro caso, podemos comprobar que España cuenta con una gran aversión a la incertidumbre, algo que caracteriza realmente a la sociedad española, por ello necesita constantemente, tener unas normas para evitar la incertidumbre de lo que puede pasar en el futuro. Alemania, con 65 puntos, intenta y prefiere evitar en la medida de lo posible, la incertidumbre, aunque no existe una alta preocupación por lo que puede pasar en el futuro.
- **Orientación a largo plazo.** Como se puede ver en la gráfica, España tiene orientación a corto plazo, 48 puntos, todo lo contrario, sucede con Alemania, que tiene una clara orientación al largo plazo, 83 puntos, siendo la dimensión con mayor diferencia entre ambos países.
- **Indulgencia.** En el caso que se está estudiando entre España y Alemania, ambos cuentan con una puntuación baja, 44 puntos y 40 puntos respectivamente, por ello, podemos decir que se trata de países que tienden a la moderación o restricción, de los deseos relacionados a disfrutar de la vida y divertirse.

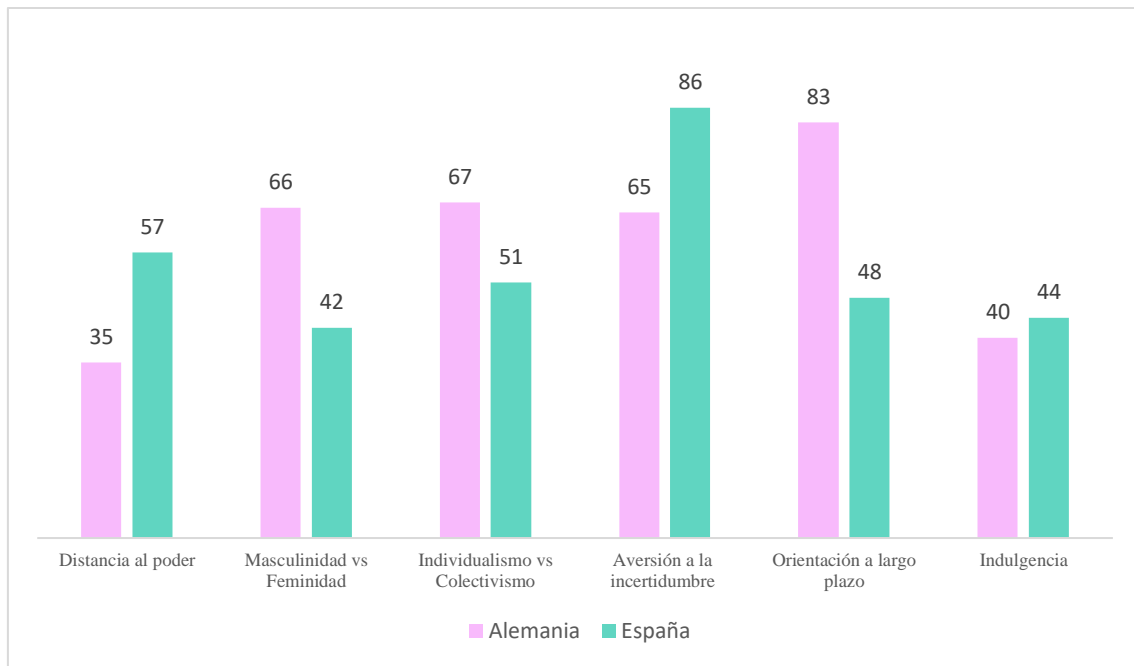


Gráfico 2. Comparativa entre Alemania y España según las dimensiones culturales de Hofstede. Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la herramienta Country Comparison Tool (Hofstede Insights, s.f.).

2.3. Análisis PESTEL de Alemania.

A continuación, se va a realizar el análisis PESTEL de Alemania, país que nos ocupa este caso de estudio, para conocer el entorno general o macroentorno del país. Con este análisis sabremos que factores macroeconómicos pueden afectar en las operaciones que realice la empresa Águra con Alemania.

Como se ha dicho anteriormente, las siglas PESTEL hacen referencia a factores sobre, política, economía, sociología, tecnología, ecología y legales en este caso de Alemania.

- **Factores políticos.** La República Federal de Alemania está regida mediante una democracia constitucional y federal. Su sistema político está determinado por medio de la constitución establecida en el año 1949. Alemania cuenta con un sistema parlamentario mediante el cual son elegidos el presidente y el canciller. En cuanto a estabilidad política es muy buena, ya que el riesgo político tanto a largo plazo, como a corto plazo tiene una calificación de 1 sobre 7 según (The Global Economy, 2019). Esto demuestra, que nos

encontramos ante un buen escenario para que la empresa, comience a realizar las introducciones en este país.

- **Factores económicos.** El PIB (Producto Interior Bruto) de Alemania, según el Banco Mundial (s.f.) en el año 2018 fue de 3.344.370M.€ y durante el año 2019 fue de 3.435.220M. €, lo que supone un aumento del 0,6%. Esto significa que este aumento propicia el consumo y la adquisición de bienes y servicios, y por ello, el aumento en las compras de AOVE, otro punto positivo para la empresa Águra a la hora de realizar el proceso de internacionalización. En cuanto al PIB per cápita, el cual nos sirve como indicador del nivel de vida, en el año 2019 fue de 41.350 €, ocupando el puesto número 19 de 196 países del ranking. Esto nos indica que el nivel de vida de la población alemana es bueno, ya que ocupa una posición muy buena en el ranking. En cuanto a los sectores económicos del país, tan solo un 0,7% del PIB representa el sector agrícola, al sector de la industrial se destina el 28% del PIB y al sector servicios o terciario el 61,5% del PIB. En cuanto a la tasa de desempleo, en el año 2019 fue muy baja, con tan solo un 3,2% del total de la población en situación de desempleo.

También es importante mencionar que Alemania, ocupa el puesto número 22 de 190 país, que se califican en el ranking Doing Business, según la facilidad del país para hacer negocios. España ocupa el puesto número 30, esto quiere decir, que ambos países facilitan la realización de negocios.

Durante el año 2018 la tasa de inflación o índice de precios al consumo de Alemania fue de 1,7% sufriendo una caída en el año 2019 situando dicha tasa en 1,5%. Esto supone, la caída de precios al consumo, lo que ayuda a que aumente el consumo y bienes y servicios en la población alemana.

Para finalizar, cabe destacar que Alemania es el tercer país del mundo que más importaciones (compras con países que no pertenecen a la UE), solo por detrás de Estados Unidos y China. Durante el año 2019 estas importaciones constituyeron un total 1.102.578,1 M.€, un 32,10% del PIB del país. (Datosmacro, 2019).

En el año 2019 las importaciones totales de AOVE en Alemania en miles de USD fueron de 315.367 que corresponde a 67.805 toneladas siendo España, el segundo país que más introducciones, de este aceite hace en Alemania. (International Trade Centre, 2018).

- **Factores sociales.** En cuanto al gasto que Alemania realizó en sanidad durante el año 2018, fue de 321.134 millones de euros, creciendo en un 7,96% con respecto al año anterior. Este gasto representó un 19,88% del gasto publico del país. En cuanto al gasto per cápita en sanidad fue de 3.879 euros por cada habitante. (Datosmacro, 2018).

En el Informe sobre Desarrollo Humano (2019) de las Naciones Unidas, Alemania se sitúa en el puesto número 4 de 189 países que forman este índice, todo ello, debido a que la calidad de vida y la igualdad de los ciudadanos es muy buena.

- **Factores tecnológicos.** Alemania es uno de los países que mejor utilización realiza de las nuevas tecnologías, para la mejora del desarrollo del país y para mejorar el bienestar de la sociedad. En cuanto a las Tecnologías de la Información y la Telecomunicación (TIC), el mercado alemán es considerado un mercado maduro. Sin embargo, en cuanto a comercio electrónico, tan solo un 25% del total de empresas del país realizan ventas a través de internet. Durante los últimos años, desde su nacimiento en Alemania en el año 2010, a proliferado la llamada industria 4.0 o cuarta revolución industrial, término utilizado para representar las fábricas inteligentes, es decir, la informatización de las fábricas, con todos los procesos interconectados, por Internet de las Cosas (IoT). Está previsto que dentro de 1 o 2 años, el 85% de las fábricas en Alemania tengan implantado este nuevo concepto de industria 4.0 (Instituto Nacional de Ciberseguridad, 2019).

El gasto en Investigación y Desarrollo de Alemania durante los últimos años, no ha dejado de crecer situándose en el año 2017, en un 3,022% del PIB del país. (Banco Mundial, s.f.).

- **Factores ecológicos.** Desde el 6 de junio de 1986, debido a la devastación medio ambiental causada tras el suceso de Chernóbil,

Alemania cuenta con un Ministerio Federal de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear. Dentro de los países precursores a nivel internacional, Alemania es uno de ellos respecto al desarrollo de energías renovables y protección del clima. En el año 2010, Alemania comenzó un proyecto relevante, el proyecto **Energiewende**, mediante el cual busca remodelar su actual sistema energético por un más eficaz, es decir, comenzar a utilizar energías renovables, conseguir eliminar la energía nuclear para el año 2022, e ir implantando este nuevo sistema de energías renovables hasta el año 2050. (Energiewende, s.f.)

A día de hoy, Alemania se encuentra inmersa en ofrecer a sus ciudadanos, diversos servicios para combatir el cambio climático como, por ejemplo, ofrecer un servicio de electricidad eólico o la posibilidad de cambiar los coches de gasolina por coches eléctricos, aplicando ayudas para la compra de coches eléctricos en sustitución de vehículos de gasolina. La utilización de vehículos eléctricos ayudará a mejorar el medio ambiente, ya que, los vehículos de gasolina son a día de hoy, uno de los problemas más importante del calentamiento global. Alemania esta dispuesta a incluir con la mayor celeridad posible los coches eléctricos en el mercado, debido a que de esta manera menguaría de manera notoria, la emisión de carbono de los vehículos. (Sistema Europeo de Información y Autorización de Viajes, s.f.)

- **Factores legales.** Entre los países miembros de la Unión Europea, el intercambio de bienes y servicios está exento de pagar aranceles. Las obligaciones del vendedor y los controles de calidad, que tienen que pasar los productos para entrar en el Alemania, deben estar perfectamente especificados de manera muy rigurosa. En los contratos que haya que realizar con Alemania, se podrá utilizar tanto el derecho alemán, como el derecho español. (Santander Trade Markets, s.f.).

Para la introducción de AOVE en Alemania, no existe ningún requisito específico ni tampoco hay que pagar, ningún tipo de impuesto interno. (European Commission, s.f.).

2.4. Análisis DAFO-CAME.

<i>Debilidades</i>	<i>Como corregirlas</i>
Desconocimiento del país de destino.	Establecer relaciones con distribuidores alemanes.
Empleados sin idiomas	Cursos de inmersión lingüística para todos los empleados de la empresa, o bien la posibilidad de contratación de una empresa externa de traducción.
<i>Amenazas</i>	<i>Cómo actuar</i>
Desconocimiento de los beneficios del AOVE.	Campañas de marketing para dar a conocer los beneficios del producto con nutricionistas y expertos en alimentación.
Competencia	Realizar un análisis exhaustivo del tipo de producto y del precio.
<i>Fortalezas</i>	<i>Cómo mantenerlas</i>
Valoración a nivel mundial por parte de expertos en nutrición de la dieta mediterránea, en la que se incluye el AOVE.	Dar a conocer la dieta mediterránea y sus beneficios para la salud, en campañas de prevención del sobrepeso y enfermedades cardiovasculares producto del consumo de grasas no beneficiosas para la salud.
Calidad del producto	Mejorar en el cultivo, cuidado y producción del producto, manteniéndose actualizados todos los trabajadores de la empresa, en aquellos avances

	que surjan el sector.
Premios internacionales	Continuar con la participación en diferentes eventos para seguir dando a conocer el producto.
<i>Oportunidades</i>	<i>Cómo explotarlas</i>
Subvenciones	Obtener información sobre subvenciones para la internacionalización de la Pyme
Aumento del consumo de alimentos saludables	Mostrar estudios que demuestran la relación entre el consumo de productos saludables y la mejora en la calidad de vida.

Tabla 9. Análisis DAFO-CAME. Elaboración propia.

2.5.Las cinco fuerzas de Porter.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Debido al aumento en el consumo de productos para el cuidado de la salud, el sector que se presenta cuenta con una buena posición, para realizar el proceso de internacionalización. Además, el AOVE español, está siendo cada vez más valorado por el mercado alemán.
El mercado alemán, durante los últimos años, ha experimentado un aumento significativo en cuanto al consumo de AOVE, por ello, el número de competidores va en aumento. Actualmente, el principal competidor es Italia ya que es el país que mayores cantidades de AOVE introduce en Alemania.
- **Intensidad de la rivalidad en un mismo sector entre competidores.** En este punto, actualmente encontramos empresas ya establecidas en Alemania que cuentan con un buen posicionamiento de mercado, cadenas de distribución consolidadas e incluso ventajas

muy estables. Actualmente, la principal rivalidad la encontramos en grandes empresas italianas con una cuota de mercado muy afianzada.

- **Presión de los productos y servicios sustitutivos.** En este caso el AOVE puede ser sustituido por otro tipo de aceite de oliva, cualquier aceite de semilla o incluso por la mantequilla. Debido a las propiedades saludables el AOVE esos productos sustitutivos, son cada vez menos utilizados, a pesar de estar fuertemente arraigados en la población de Alemania.
- **Poder negociador de clientes.** Los clientes en este mercado pueden escoger, entre una extensa variedad de marcas en AOVE, e incluso otro tipo de aceites como puede ser el de semillas que cumplen la misma función. Por ello, podemos concluir, que el cliente en este sector tiene un alto poder de negociación y cuenta con la capacidad de demandar mejores productos e incluso reducciones en los precios.
- **Poder negociador de proveedores.** Debido a que, en la mayoría de los casos en este sector, el productor y el vendedor son la misma empresa, no haría falta acudir a ningún proveedor. La empresa Águra, realiza ella misma el proceso de producción, además el aceite al ser un producto almacenable y que no caduca, (a pesar de tener que especificar en el etiquetado fecha de consumo preferente), puede ser almacenado en grandes cantidades para poder adelantarse, a una posible subida de precio, lo cual permitiría establecer un margen para la negociación.

3. SELECCIÓN DE LA FORMA DE ENTRADA EN EL PAÍS OBJETIVO.

En cuanto a la forma de entrada en el país de destino, Alemania, la empresa Águra va a optar por la venta directa, a través de la contratación de un distribuidor alemán, ya que, aunque es una opción que implica más riesgo para la empresa Águra, el distribuidor cuenta con conocimiento del mercado alemán, es un profesional en el sector del AOVE, se encarga de tener suficiente mercancía para el abastecimiento del mercado, el transporte o almacenaje de la misma. Aunque la contratación de un distribuidor es, una opción arriesgada, la empresa Águra no pierde todo el control de la mercancía, ya que, tiene que establecer relación con el distribuidor de manera

directa.

4. POLÍTICA DE MARKETING INTERNACIONAL.

4.1. Tipo de estrategia.

En el caso de estudio que nos ocupa se va a establecer una estrategia global, por dos motivos, el primer motivo es que se trata de dos países que forman parte de la Unión Europea. El otro motivo es que debido al acuerdo el principio de reconocimiento mutuo, el cual permite la libre circulación de productos y servicios por el territorio de la Unión Europea, cuando un producto obedece a las normas de seguridad y calidad alimentaria en un país de la Unión Europea y cumplen con el Reglamento (UE) 1169/2011 no puede ser rechazado, por otro estado miembro. (EUR- Lex, s.f.). Además, actualmente, está en proceso un programa para promocionar el Aceite de Oliva español cofinanciado por la Unión Europea, el cual, establece una estrategia global, para alentar a turistas de varios países de la Unión Europea entre los que está incluido Alemania, a unirse al “Olive Word Tour” para descubrir la gran variedad de beneficios de los aceites españoles, bajo el lema “Let’s Make a Tastier World”. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

4.2. Política de producto.

Los productos seleccionados para realizar el proceso de internacionalización de la empresa Águra serán los tres AOVE que elabora la empresa, AOVE Premium Águra Picual, AOVE Premium Águra Coupage y AOVE Premium Águra Olivos Centenarios.



Figura 11. Aceites empresa Águra. (Águra, s.f.)

Cada uno de los tres tipos de AOVE cuenta con dos tamaños de comercialización, 250 ml y 500 ml.

Debido a que el AOVE en Alemania está cada vez mejor valorado y apuestan más por productos de calidad para el cuidado de la salud, el cliente final está más dispuesto a pagar un mayor precio por el producto.

Envase y embalaje. El tamaño seleccionado para introducirlo en el mercado alemán será el de 250 ml, ya que la población alemana prefiere envases de pequeño tamaño. Además, el consumidor alemán, prefiere envases opacos y de vidrio, ya que consideran que estos productos son de mejor calidad que los que están envasados en plástico. Otro criterio favorable para la empresa ya que su producto está envasado en cristal opaco.

Para el transporte de la mercancía, el embalaje que se utilizará será mediante embalajes cuadrados para optimizar el proceso de paletización, además el transporte por medio de paletización es más económico y el producto viaja seguro pudiendo optimizar mejor el espacio. Gracias a esto, debido a que el AOVE es un producto con un alto valor, la reducción de cualquier coste se verá repercutida a la hora de establecer, el precio final para el consumidor, el cual puede ser un factor de diferenciación con el resto de competidores.

Como se ha mencionado anteriormente, no se realizará ninguna adaptación en el producto, al establecerse una estrategia global, tan solo, se modificará la etiqueta de los tres AOVE. La modificación que se hará en ella, será que los clientes alemanes la encontrarán traducida al alemán para que puedan comprender sin ningún tipo de problema, los componentes del aceite que van a comprar.

4.3.Política de precio.

Dado que en la Unión Europea existe el principio de libre circulación de bienes, en nuestro caso de estudio, no se puede establecer ningún tipo de arancel ya que ambos países pertenecen a la Unión Europea. El precio medio de la mayor parte del aceite que se comercializa en Alemania se sitúa entre los 11€ y los 14€ el litro, en cambio, en función de la calidad y el tipo de tienda donde se adquiere el producto, podemos encontrar precios entre los 9€ el litro en supermercados, como por ejemplo, en los supermercados Aldi, pero el precio puede llegar a alcanzar un valor de casi 27€ el litro si la compra se realiza en una tienda especializada.

La empresa Águra deberá pagar el IVA de la operación, en este caso, al AOVE se le aplica en Alemania un IVA del 7%. Este impuesto aumentará el precio del producto en el momento de la venta al cliente final. Además del impuesto del IVA, el precio del producto se verá incrementado por los gastos de transporte, la comisión del agente importador y el margen establecido por los distribuidores.

4.4.Política de promoción.

La promoción del producto se llevará a cabo mediante diferentes acciones para llegar a la mayor cantidad de posibles clientes potenciales. Las acciones en cuanto a política de promoción que se llevarán a cabo serán las siguientes:

- **Ferias.** Tras realizar una investigación sobre las ferias de alimentación que se realizan en Alemania, la empresa Águra participara en dos de las ferias principales. La primera de ellas “Anuga Fair”, es una de las ferias más grandes de las que se realiza

en todo el mundo sobre alimentación y bebidas. Se realiza cada dos años en Colonia, Alemania. La otra feria es “Food & Life”, cuanta con una superficie de mas de 10.000 metros cuadros donde más de 300 expositores dan a conocer sus productos. Esta feria se realiza de manera anual en la ciudad de Múnich, (Alemania).

- **Promoción mediante internet.** Página web y redes sociales. A día de hoy, la promoción a través de internet es cada vez más importante e imprescindible, para que la política de comunicación funcione correctamente. Los consumidores acuden principalmente a la página web y redes sociales de las empresas para conocer mejor las características del producto, por ello, la empresa Águra, adaptará su página web, añadiendo el contenido al idioma nacional, el alemán, para que los clientes puedan conocer toda la información relativa los productos en su idioma. Otra de las acciones que llevará a cabo la empresa, será la creación de redes sociales que más se utilizan en Alemania, (en este caso, se hará especial incidencia en Facebook, ya que es la principal red social que utiliza la población alemana), pero también se realizarán redes sociales como Instagram o Twitter.
- **Prensa especializada.** Se van a realizar publicaciones en dos de las revistas sobre alimentación más importante del país. La revista principal en Alemania sobre alimentación y gastronomía es Der Feinschmecker, de tirada mensual se comercializan unos 76.000 ejemplares. La otra revista donde se darán a conocer los productos será Falstaff, también de tirada mensual con una difusión de 55.000 ejemplares.

4.5.Política de distribución.

La política de distribución esta estrechamente relacionada con la forma de entrada en el mercado. Una vez que se ha realizado el estudio de la forma de entrada, en anteriores apartados, la empresa Águra realizará el proceso de distribución a través de un canal de distribución corto. Gracias a ello, Águra, tendrá un control mayor sobre todo el proceso. El producto se podrá obtener tanto en supermercados, como en tiendas especializadas o tiendas gourmet.

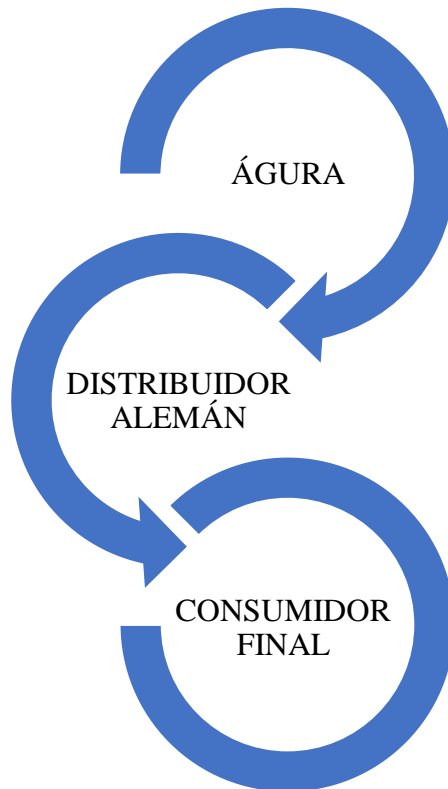


Figura 12. Configuración del canal de distribución empresa Águra. Elaboración propia.

4.5.1. Transporte de mercancías.

El transporte del AOVE, desde su origen, España, hasta destino, Alemania, se llevará a cabo mediante transporte terrestre, a través de camiones.

4.5.2. Normas Incoterms 2020.

Las condiciones de venta que se van a establecer será CIP-Berlin. Las siglas CIP proceden del inglés “Carriage and Insurance Paid to”, “transporte y seguro pagados hasta” y puede ser utilizado para cualquier tipo de transporte de mercancías que en este caso será, como se ha dicho anteriormente, a través de carretera por camión. Esta condición de venta establece una serie de obligaciones tanto para la empresa vendedora, como para la parte compradora del AOVE. Las obligaciones de cada una de las partes son las

siguientes:

- **Obligaciones del vendedor.** En la utilización del Incoterm CIP-Berlín, las obligaciones de la parte vendedora, en este caso, la empresa Águra son: preparación para el transporte de la mercancía, la utilización de envases y embalajes adecuados al tipo de mercancía y tipo de transporte seleccionado. Carga de la mercancía en el medio de transporte seleccionado, e informar al vendedor de que la mercancía ha sido entregada para su transporte, cuando y donde la recibirá. Transporte en territorio español y despacho aduanero en España. Pago de flete y seguro. A pesar de que el seguro es contratado y pagado por el vendedor, este no asume los riesgos si no que los debe asumir el comprador una vez que la mercancía está cargada en el primer medio de transporte. Entrega de la mercancía en tiempo, forma y lugar acordado. Además, debe proporcionar al comprador la factura comercial u otros documentos necesarios.
- **Obligaciones del comprador.** Pago de la mercancía, realizar el despacho aduanero en Alemania, transporte interior en Alemania y descarga en destino. El comprador también asume el riesgo en el momento en el cual la mercancía es cargada en el primer medio de transporte, en este caso en el camión que sale de Sevilla con la mercancía.

OBLIGACIONES EMPRESA ÁGURA	OBLIGACIONES DISTRIBUIDOR ALEMÁN
Entrega de mercancía y documentos	Pago de la mercancía
Embalaje, empaquetado, pago del seguro y flete.	Despacho aduanero en Alemania
Transporte en España	Transporte en Alemania
Despacho aduanero España	

Tabla 10. Tabla resumen obligaciones de la empresa Águra y el distribuidor alemán. Elaboración propia.

4.5.3. Documentación necesaria.

Documentos comerciales:

- **Factura comercial internacional.** Es el documento crucial cuando se realiza una operación de comercio internacional. Una vez que se ha confirmado la venta de la mercancía, el encargado de emitir este documento es el vendedor con el objetivo de que la parte compradora abone la cuantía de las mercancías. Asimismo, este documento también se emplea para la aplicación de los derechos arancelarios, momento en el cual, los productos tienen que pasar por las aduanas.

En la factura comercial internacional, se deberán reflejar los datos que figuran en el Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento en el que se regulan las obligaciones de facturación. En el artículo 6 del Reglamento se incluyen los datos o requisitos que deben incluir las facturas y sus copias, estos datos son:

- Número o serie de la factura.
 - Fecha de expedición.
 - Nombre y apellidos, razón o denominación social completa, del comprador y del vendedor.
 - Número de identificación fiscal, (NIF).
 - Domicilio del comprador y vendedor.
 - Descripción de las operaciones, incluyendo todos los datos imprescindibles para el cálculo de la base imponible, precio por unidad sin impuestos, además de los descuentos que no están incorporados en el precio unitario.
 - Tipo impositivo que se imputa a la operación.
 - Proporción tributaria.
 - Fecha de realización de las operaciones, o si se recibe el pago por anticipado cuando se trate de una fecha distinta a la de expedición de la factura.
 - Indicación en caso de que la operación esté exenta del pago del IVA, como es el caso que nos ocupa al tratarse de dos países que forman parte de la UE.
- **Factura Proforma Internacional.** Documento temporal que realiza el vendedor para que el comprador obtenga la información completa sobre la operación. Si la relación entre comprador y vendedor es habitual, este documento puede sustituir a la factura comercial internacional y el vendedor puede sugerir el precio y condiciones de la venta. En caso, de que las condiciones sean aprobadas por el comprador, el vendedor puede utilizar este documento para confirmar los datos de la operación. Además, la factura proforma, se puede utilizar para ser adjuntada cuando se expiden muestras, las cuales, no tiene valor comercial, para la gestión del permiso de importación por parte del comprador o para exorar la apertura de un crédito documentario al banco del comprador, si se selecciona este como medio de pago. En este documento de manera

obligatoria, se debe indicar en el encabezado la expresión “proforma” para que este documento no sea confundido con la factura comercial. El contenido que debe aparecer en el documento es: fecha de emisión, nombre, domicilio e NIF del comprador y vendedor, descripción concreta de la mercancía, precio por unidad y total en el Incoterm y tipo de moneda, número de paquetes, peso bruto, neto y volumen y finalmente la diferenciación de gastos de transporte y seguro si estos corren por cuenta del vendedor para el cálculo del valor comercial.

- **Lista de contenido.** Documento también denominado “packing list” es un documento de control, el cual es realizado por el vendedor. En este documento, se especifican los bultos o paquetes, el peso de los mismos y su contenido, estableciendo en cada paquete un número o referencia para su fácil identificación. La finalidad de este documento es que el reconocimiento e inspección de los bultos sea lo más sencilla posible. (Instituto de Comercio Exterior, s.f.).
- **Albarán de entrega.** Documento también denominado, nota de entrega. Es un documento elaborado por el vendedor. Se entrega una copia al transportista y otra al comprador, para justificar que las mercancías han sido entregadas al transportista y que las recibe el vendedor, el cual, debe firmar el documento en el momento de recepción de las mercancías. Su uso no es obligatorio, pero si es muy utilizado en las operaciones de comercio internacional, para que el vendedor, tenga constancia de que la mercancía ha sido correctamente entregada al vendedor. Se realizan tres copias de este documento, el original para el comprador, un duplicado para el vendedor que debe firmar el comprador y el tercer documento para el transportista firmado por el vendedor.

En este documento los datos de la mercancía deben

coincidir con los datos que aparecen en la factura comercial internacional y en la lista de contenidos.

Los datos que deben aparecer son: identificación del vendedor y comprador, alusión a la factura comercial, cuantía y descripción de las mercancías, fecha de emisión y entrega y finalmente nombre, firma y sello de la parte compradora de las mercancías, una vez entregadas y revisadas si se encuentran en las condiciones adecuadas. (Global Negotiator, s.f).

Documentos para el transporte.

- **Carta de porte terrestre o CMR.** Documento para el transporte de mercancías terrestre que realiza la empresa que va a realizar el transporte, bajo la responsabilidad del expedidor, y en el que figura, el recibimiento de la mercancía para el transporte, hasta el lugar acordado que figura en el documento. Se realizan tres copias, una para el expedidor, otra para el destinatario y otra para el transportista. Las finalidades del documento CMR son dos, contrato de transporte y acuse de recibo de las instrucciones dadas al transportista. Es un documento no negociable. Además, el transportista es quien se hace cargo de las mercancías, por ello, debe certificar que las mercancías se ciñen a los datos que aparecen en el CMR, ya que, de no ser así, es él quien debe asumir toda la responsabilidad.

Documentos de pago y seguro.

- **Certificado de seguro de transporte.** Documento en el que el asegurador, a cambio de una prima, está obligado a pagar, una indemnización al asegurado o beneficiario, si la mercancía que se asegura, sufre algún daño durante su transporte. Este documento es elaborado por la compañía aseguradora, y en el cual se especifica, la cobertura de riesgos en el transporte, desde el lugar de origen hasta destino. (Instituto de Comercio Exterior, s.f.).

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES.

Mediante la realización de este trabajo he buscado realizar un estudio del mejor mercado para que una empresa familiar española, dedicada a la producción y venta de aceite de oliva virgen extra pueda acceder al mercado internacional y ofrecer allí sus productos. Una vez realizado el estudio de la parte teórica, del Plan de internacionalización para poder comenzar el proceso, he conseguido obtener las siguientes conclusiones.

EL AOVE es uno de los alimentos principales de la Dieta Mediterránea, una dieta seguida por la mayoría de los españoles y de las mejores valoradas, a nivel mundial por los expertos en nutrición.

Para aquellas empresas que cuentan con un mercado nacional muy saturado y con una gran cantidad de empresas competidoras, el Comercio Internacional se ha convertido en un instrumento básico, el cual, a pesar de ser un proceso que implica nuevos desafíos y tener que hacer frente a una gran cantidad de riesgos, les permite dar a conocer su producto en otros países, aumentar su cuota de mercado y como elemento diferenciador con las empresas competidoras nacionales.

Las empresas familiares cuentan con algunas dificultades a la hora de comenzar el proceso de Internacionalización. La más importante es que no cuentan con experiencia en el ámbito internacional y por lo tanto, tienen un gran desconocimiento del país o países en los cuales quieren iniciar el proceso de internacionalización, motivo que supone un gran riesgo para la empresa. Otra de las principales dificultades es la falta de recursos financieros para iniciar el proceso, o la oposición a la realización del proceso de internacionalización de los jefes de la empresa. Las propiedades internas de la propia empresa también suponen un obstáculo a la hora de realizar el proceso de internacionalización, ya que, este proceso se produce a un ritmo más lento que cuando se trata de empresas que no son familiares.

Pero no solo cuentan con dificultades, sino que también cuenta con importantes fortalezas que benefician el proceso de internacionalización, como es la sabiduría, dedicación y veteranía que tienen sobre su negocio, cuidado tanto con el cliente como con la calidad del producto y visión a largo plazo.

La internacionalización de la empresa familiar se realiza por diversos motivos:

- Mercado nacional saturado.
- Acceder a mercados más extensos.
- Aparición de nuevos nichos de mercado.
- Mejorar tanto la imagen de la empresa como la imagen de marca.
- Aumento de las ventas y por tanto de los beneficios.
- Diversificar riesgos.

Este estudio mediante el caso práctico, finalmente me ha permitido concluir que:

- La CC.AA. de Andalucía, y en concreto la ciudad de Sevilla, es la ciudad que más exportaciones de AOVE realiza alrededor del mundo, factor muy importante para el Plan de Internacionalización de la empresa Águra.
- Los productos que ofrece la empresa Águra se adaptan a las necesidades y características que demandan los clientes del mercado alemán, ya que se va a comercializar en botellas de cristal de 250 mililitros.
- Italia es el principal competidor con el que cuenta la empresa Águra en el mercado alemán, ya que es el país que más introducciones de AOVE hace en Alemania.

Las empresas oleícolas en España, de cara a comercializar en el exterior sus aceites, deben tener muy en cuenta que los clientes cada vez son más exigentes, por ello, deben ofrecer productos de muy buena calidad. Es muy importante para estas empresas educar en el consumo del aceite de oliva virgen extra y dar a conocer sus múltiples beneficios para la salud. Este producto, en concreto para la zona de Andalucía es un gran propulsor para la economía de muchas familias, por ello es de vital importancia, que nuestros aceites obtengan la valoración que se merecen en todo el mundo dentro de los productos de calidad y saludables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aceites de Oliva de España. (s.f.). AOVE – Aceite de oliva virgen extra.
<https://www.aceitesdeolivadeespana.com/>
- Amat Salas, J. M. (2004). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Gestión 2000.
- Águra. (s.f.). Obtenido de <https://aoveagura.com>
- Banco Mundial. (s.f.). Doing Business. Obtenido de <https://www.doingbusiness.org/>
- Banco Mundial. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>
- Basco, J. (2006). “La investigación en la empresa familiar; “Un debate sobre la existencia de un campo independiente”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12(1): 33-54.
- Bayón, Perez, J. (2019). Fundamentos de estratégica. Elearning S.L. España
- Belausteguigoitia, I. (2007). Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw-Hill. México.
- Cabrera, Cánovas, A. (2018). Transporte Internacional de Mercancías. Global Marketing Strategies.
- Cabrerizo Elgueta, M. (2013). Gestión económica y financiera de la empresa familiar (1ª ed.). Marcombo.
- Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S. y Vázquez, A. (2014). La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones (2ª ed.). Madrid: Paraninfo.
- Colom Gorgues, A. (2016). Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial: aplicación multisectorial. Lérida, Spain: Edicions de la Universitat de Lleida.
- Comisión Europea. (s.f.). FISCALIDAD Y UNIÓN ADUANERA. Obtenido de <https://ec.europa.eu/>
- Datosmacro. (2018). Alemania – Gasto público Salud. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/alemania>
- Datosmacro. (2019). Alemania – Importaciones de Mercancías. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/alemania>
- Díez, Vidal, I., Martín de Castro, G. y Montoro, Sánchez, M.A. (2012). Fundamentos de Administración de Empresas. (2ª ed.). Civitas
- Energiewende. (s.f.). La Energiewende alemana. Transformar el sistema energético de Alemania. <http://www.energiewende-global.com/es/>

- Escuela de Organización Industrial. (2010). Estrategias y Plan de Internacionalización.
<https://www.eoi.es/es>
- España. (2007). Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo. *Boletín Oficial del Estado* (166, de 12/07). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-13409>
- EUR-Lex. (s.f.). Diario Oficial de la Unión Europea. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=es>
- European Commission. (s.f.). EU product rules and Member states' taxes. I want to check the rules and taxes for my product. <https://trade.ec.europa.eu/>
- Fernández Romero, A. (2010). Manual del consultor de dirección. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos.
- Gallo Laguna de Rins, M. A. (1995). La empresa familiar: fortalezas y trampas. Madrid: Civitas.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; McCollom Hampton, M. y Lansberg, I. (1997): Empresas familiares: Generación a generación. McGraw-Hill Interamericana Editores (1ª edición). México
- Global Negotiator (s.f.). ALBARÁN DE ENTREGA Delivery Note. <https://www.globalnegotiator.com/>
- Global Negotiator. (s.f.). Diccionario de Comercio Internacional. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/>
- Hofstede, G., Hofstede Jan, G. y Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: software of the mind. Third Edit., McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations (2.a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede Insights. (s.f.). Country Comparison Tool. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Informe sobre Desarrollo Humano. (2019). Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente: Desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI. <https://www.undp.org>
- Instituto de Comercio Exterior. (s.f.). DOCUMENTOS COMERCIALES. obtenido de <https://www.icex.es/>
- Instituto de Comercio Exterior. (s.f.). DOCUMENTOS DE SEGURO. obtenido de <https://www.icex.es/>

- Instituto de la Empresa Familiar. (2020). Radiografía de la Empresa Familiar.
- Instituto Nacional de Ciberseguridad. (2019). Estudio de mercado de Alemania.
<https://www.incibe.es>
- International Chamber of Commerce. (s.f.). Incoterms 2020. Obtenido de
<http://www.iccspain.org/>
<http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>
- International Trade Centre. (2018). Obtenido de <http://www.intracen.org>
- International Trade Centre. (s.f.). TRADE MAP.
<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- Llamazares, O. (2019). Guía práctica de los INCOTERMS 2020. . Global Marketing Strategies. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com>
- Llamazares, O. (2016). Marketing Internacional. Global Marketing Strategies. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com>
- Llamazares, O. (2017). Plan de Internacionalización Para Empresas. Global Marketing Strategies. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com>
- Mercacei. (2018). El consumo mundial de aceite de oliva aumenta un 49% en 25 años. Obtenido de <https://www.mercacei.com/noticia/48847/actualidad/el-consumo-mundial-de-aceite-de-oliva-aumenta-un-49-en-25-anos.html>
- Milla Gutiérrez, A. y Martínez Pedrós, D. (2012). Análisis del entorno. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). Isabel García Tejerina participa en el lanzamiento de la campaña “Olive Oil World Tour”, de la Organización Interprofesional del Aceite de Oliva. Obtenido de <https://www.mapa.gob.es>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s.f.). DataComex. Obtenido de <http://datacomex.comercio.es/>
- Mur, A., Muñiz, E., et al. (2008). Economía y Organización de Empresas. (2ª ed.)
- Neubauer, F. y Lank, A. G. (1999). La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure. Bilbao: Ediciones Deusto.
- OECD. (2019). Germany. <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/>
- Oleorevista. (2019). El consumo mundial de aceituna de mesa sigue aumentando.
<https://www.oleorevista.com/?p=379455>
- Ortega Giménez, A. y Espinosa Piedecausa, J. L. (2015). Plan de internacionalización empresarial: manual práctico. ESIC Editorial.

- Otero Simón, M. Á. (2008). Internacionalización: Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional. Netbiblo.
- Pardina Carranco, M. P. (2017). Internacionalización de pymes. Ministerio de Educación de España.
- Prieto García, M. Á. (2013). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid, Spain: Macmillan Iberia, S.A.
- Santander Trade Markets. (s.f.). Alemania entorno legal. <https://www.santadertrade.com>
- Sistema Europeo de Información y Autorización de Viajes. (s.f.). ¿QUÉ HACE ALEMANIA PARA CUIDAR EL MEDIO AMBIENTE?. <https://www.etiasvisa.cl>
- Tàpies, J. (2009). Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven. Una renovada aproximación a la edad y el tamaño de la empresa familiar española. *Fundación Jesús Serra, Barcelona*.
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 151-171. <http://www.redalyc.org/html/2741/274120410009/>