



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: EL CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR OLEÍCOLA JIENNENSE

ALUMNO: CARLOS LÓPEZ PÉREZ

JULIO, 2019

ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	7
2.1.	Principales teorías sobre la internacionalización.....	10
2.2.	Tipos de empresas internacionales	12
2.2.1.	Empresa exportadora.....	12
2.2.2.	Empresa multinacional	12
2.2.2.1.	Empresa con enfoque estratégico internacional.....	13
2.2.2.2.	Empresa con enfoque estratégico multidoméstico.....	13
2.2.2.3.	Empresa con enfoque estratégico global.....	14
2.2.2.4.	Empresa transnacional	14
3.	MODOS DE ENTRADA: EXPORTACIÓN.....	15
3.1.	Diferentes modos de entrada en mercados exteriores a través de la exportación.....	16
3.1.1.	Exportación indirecta	17
3.1.2.	Exportación directa	18
3.1.2.1.	Exportación directa utilizando red ajena.....	19
3.1.2.2.	Exportación directa utilizando red propia	19
4.	LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ANDALUZAS	20
4.1.	Sector oleícola andaluz.....	20
4.2.	Exportaciones de aceite de oliva	20
4.3.	Estrategia de internacionalización de las empresas oleícolas andaluzas	22
5.	ESTUDIO EMPÍRICO.....	24
5.1.	Definición del problema	24
5.2.	Diseño del trabajo	24
5.2.1.	Selección de la empresa	24
5.2.2.	Selección de la persona a entrevistar.....	26

5.2.3. Diseño de las cuestiones a plantear	26
5.3. Desarrollo del trabajo de campo	27
5.4. Análisis y resultados	27
6. CONCLUSIONES	32
7. BIBLIOGRAFÍA.....	34
8. ANEXO I: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA	35

Índice de Tablas

Tabla 1. Tipología de los negocios internacionales	8
Tabla 2. Problemas a la internacionalización.....	10
Tabla 3. Razones que justifican la exportación de las empresas oleícolas andaluzas.....	22
Tabla 4. Frecuencia y actitud a la exportación de las empresas.....	23
Tabla 5. Vías para la comercialización del aceite de oliva virgen en el exterior	23

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Evolución de las exportaciones españolas de aceite de oliva 2010-2016.....	21
Gráfico 2. Empresas del sector oleícola jiennense respecto al total de empresas de Jaén.	25

RESUMEN

El proceso de internacionalización empresarial es una decisión vital en aquellos casos en los que la empresa decida expandirse a otros mercados para continuar creciendo. Sin embargo la responsabilidad de esta decisión es muy importante por las consecuencias que conllevan para la empresa.

Más específicamente, el sector del aceite de oliva en Andalucía se encuentra en una fase temprana. Como consecuencia, muchas empresas se están iniciando en este proceso poco a poco. La experiencia de una de estas empresas nos va a mostrar el camino que han recorriendo internacionalmente, así como aspectos referentes a dicho proceso.

ABSTRACT

The process of business internationalization is a significant decision when the enterprise decides to expand itself to others markets to continue growing. Nevertheless this decision's liability is so important for consequences that can carry for the enterprise.

Especially, the olive oil sector in Andalusia is in a early phase. As a consequence, many enterprises are beginning in this process slowly. The experience of a entreprise are going to show us its international way, as well as other aspects related with the process.

1. INTRODUCCIÓN

Andalucía es la región con mayor producción de aceite de oliva del mundo y el entorno competitivo de este sector es cada vez más complejo, dinámico y cambiante dada la mayor competencia global con la que se enfrenta las empresas del sector. Así, para crecer y/o lograr la supervivencia del negocio una alternativa estratégica es la internacionalización.

Muchas empresas oleícolas de la zona se plantean la necesidad de expandirse a otros mercados exteriores para poder crecer u obtener una mejor rentabilidad. Sin embargo esta decisión resulta muy compleja ya que hay que llevar a cabo un profundo análisis interno, es decir, los recursos con los que cuenta la empresa para su expansión, los objetivos a medio y largo plazo, la repercusión que va a suponer para la empresa en el futuro, etc. Y también, un análisis externo sobre los mercados a donde se va a abrir, las limitaciones tanto culturales, legales, la competencia, etc. Este análisis es muy relevante para conseguir con éxito los resultados y las expectativas que se esperan con la decisión de internacionalizarse.

Con la elaboración de este Trabajo Fin de Grado se pretende profundizar en el estudio de todas estas decisiones y problemas que surgen cuando una empresa aborda un proceso de internacionalización debido a la complejidad de esta estrategia.

Para alcanzar este objetivo, se realizará un estudio de la literatura existente sobre estos temas que engloban a la expansión internacional de las empresas. En primer lugar, explicaremos los diferentes tipos de empresas internacionales (exportadoras y multinacionales) y los enfoques estratégicos internacionales que pueden desarrollar. A continuación, nos centraremos en la exportación, como modo de entrada a mercados externos, y las diversas posibilidades que ésta conlleva, es decir, exportación indirecta o directa, con red propia o ajena. Al igual que los tipos de exportación que existen: irregular u ocasional, experimental o regular. Finalmente, se llevará a cabo un estudio empírico de carácter cualitativo con el que se pretende profundizar en los objetivos que plantea este TFG a partir del estudio de un caso real.

Además, para llevar a la práctica los objetivos del trabajo, el estudio empírico va a versar sobre una empresa del sector del aceite de oliva sobre las razones que la impulsaron a la internacionalización, es decir, resolveremos cuestiones referentes al modo en qué se tomó

la decisión, quién y por qué se tomó, al modo que se utilizó para llevar a cabo la expansión a mercados externos y demás cuestiones que hemos enunciado con anterioridad.

El trabajo se va a estructurar en seis apartados. Aparte de este primero introductorio, en el segundo nos referimos a la internacionalización de las empresas desde un punto de vista general. Así se estudiará la relación que tiene el proceso de expansión internacional con el fenómeno de la globalización, la tipología de empresas internacionales que existen, los problemas y limitaciones que surgen durante el proceso y los objetivos y razones que llevan a las empresas a la internacionalización. En tercer lugar, se analizará la exportación como modo de entrada en mercados extranjeros, así como los diferentes tipos y formas de exportaciones que existen. En el cuarto apartado, se centrará el estudio en la internacionalización de las empresas andaluzas y más específicamente, en el sector del aceite, así como la estrategia internacional seguida. Para este apartado se han tomado fuentes de información que muestran la experiencia de varias empresas del sector en los últimos años. En quinto lugar se recoge el estudio empírico de este TFG donde se detalla el procedimiento seguido y los resultados que se han obtenido. Por último, se recoge las principales conclusiones que se desprenden del estudio realizado.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

La internacionalización de las empresas es una alternativa estratégica que algunas empresas tardan en desarrollar varios años. Las empresas que se plantean la internacionalización deben de tomar complejas y arriesgadas decisiones. Sin embargo este fenómeno está directamente relacionado y condicionado con el concepto de globalización, el cual supone el aumento de comunicaciones e interdependencias entre diferentes países del mundo (Solorio, 2013) y la eliminación de obstáculos en favor de la libre circulación.

La globalización se basa, entre otras razones, en el desarrollo de las TIC's, además de suponer un cambio de mentalidad social y cultural a nivel internacional. Por ello, las empresas y, sobre todo, las multinacionales han impulsado este fenómeno a través de estrategias de internacionalización empresarial.

Guisado (2002) establece que el soporte básico de la internacionalización es el intercambio, el constituye su base material, ya que a nivel genérico, se entiende por internacionalización el intercambio de bienes y servicios entre agentes que pertenecen a diferentes naciones. Por tanto, para conocer bien la mecánica de la internacionalización es necesario, previamente, conocer en profundidad la esencia misma del intercambio, sus ventajas e inconvenientes, su interrelación con el sistema económico que le sirve de soporte y su capacidad para añadir o restar valor a la riqueza y bienestar de la población mundial.

Respecto a las empresas españolas, la internacionalización es un fenómeno relativamente reciente en comparación a las empresas de los países europeos. Desde hace dos décadas, siguiendo a las grandes empresas españolas, las pymes españolas se han incorporado masivamente al proceso de internacionalización. De esta manera, desde 1997 hasta 2009, aproximadamente 5.000 pymes españolas han comenzado a exportar de forma regular y un 70% de ellas crearon un departamento internacional incorporando profesionales formados en el comercio exterior (García, 2012).

La internacionalización ha sido definida por muchos autores como Araya (2009) que la define como el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Internacionalizarse supone, para algunas empresas, un proceso que desarrolla durante años y que engloba todos los negocios empresariales que pueden llevarse a cabo en los mercados exteriores. Así, la exportación es, sin duda, el negocio internacional más común que utilizan las empresas a la hora de internacionalizar. Sin embargo, no es el único modelo de entrada, debido a diferentes circunstancias, pueden nacer necesidades que lleven a la empresa a desempeñar negocios diferentes en cada uno de los respectivos mercados exteriores a los que se dirige.

Por ello, la internacionalización, como concepto, engloba todos los negocios que realizan las empresas en mercados exteriores. La tabla 1 muestra la clasificación de los negocios internacionales en función de su naturaleza (comercial, cooperativa, inversora o la combinación de todas ellas).

Tabla 1. Tipología de los negocios internacionales

Tipología general	Negocio internacional	Naturaleza
Comercio exterior	Importación	Comercial
	Exportación	Comercial
Cooperación contractual	Acuerdo internacional de cooperación empresarial	Cooperativa
Inversión en otra empresa	Inversión directa en el exterior	Inversora
Combinación de los anteriores	Proyecto en mercados exteriores	Combinación

Fuente: García (2012)

- El *comercio exterior* consiste en el intercambio de bienes y servicios por una compensación económica entre empresas de diferentes países. Incluye tanto la importación (compra de bienes y servicios) como la exportación (venta de bienes y servicios)
- *Cooperación contractual*: dos empresas de diferentes países acuerdan cooperar para obtener un objetivo internacional común. El objetivo puede ser comercial, productivo, de investigación o financiero.

- *Inversión en otra empresa:* una empresa decide participar en una empresa local para que a largo plazo obtenga su gestión y control. A este negocio se le denomina IDE, es decir, *inversión directa en el exterior*.
- *Proyectos en mercados exteriores:* cada vez que una empresa decide internacionalizarse, lo hace a través de un proyecto, éste es normalmente complejo, por ello, una empresa no solamente puede establecer el proyecto como una sola opción de las anteriores, sino que puede ser una combinación de estas (García, 2012).

Por otro lado, la mayoría de las empresas pasan por diferentes etapas durante el proceso de internacionalización. Habitualmente se comienza con la exportación, sin embargo es recomendable iniciarse en este proceso con el negocio más adecuado para la empresa. A medida que transcurre el proceso, puede resultar propio llevar a cabo otros negocios en el mismo país. Por tanto, García (2012) afirma que toda empresa que exporta, está internacionalizada, pero toda empresa que se internacionaliza, no tiene por qué exportar.

Aunque es necesario comprobar, antes de iniciar el proceso, si la internacionalización es la estrategia más adecuada. Actualmente es importante la expansión internacional a modo de estrategia para crecer y mejorar, pero tomar la decisión de internacionalizarse debe de estudiarse intensamente y que se descarten otros tipos de estrategias corporativas cuyo ámbito de aplicación es en el país que constituye el mercado doméstico de la empresa.

En caso de elegir la internacionalización como estrategia a seguir, pueden surgir otras limitaciones u obstáculos exteriores a la empresa que imposibilitan iniciar el proceso. Estas pueden ser:

- *Actividad de negocio:* la propia naturaleza de la actividad del negocio puede impedir la exportación.
- La legislación del país de destino puede trabar la comercialización de los bienes y servicios que ofrezca la empresa por diversos motivos, como las características o componentes de estos.
- Los aranceles o contingencias que se aplican en las aduanas de los países de destino pueden impedir la entrada de los productos.
- El coste del transporte supone una limitación en cuanto al volumen, peso, pedido mínimo, posibles condiciones especiales, etcétera que aumentan el coste para la empresa, conllevando pérdidas en caso de llevarse cabo.

- La competencia en los mercados exteriores es un factor clave. Si una empresa no es capaz de ofrecer un producto similar en cuanto a calidad, precio y servicio a los que ofrece la competencia, la decisión de internacionalizarse se torna arriesgado.

Además de las limitaciones enumeradas, también pueden surgir una serie de problemas tanto externos como internos, tal y como refleja la Tabla 2:

Tabla 2. Problemas a la internacionalización

PROBLEMAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN	
Problemas externos	Problemas internos
Entorno:	Marketing:
— Problemas logísticos y de transporte.	— Deficiente red de distribución.
— Problemas de aseguramiento.	— Planificación de marketing.
— Barreras al comercio.	— Dificultades para adaptar el producto.
— Conocimiento del mercado. Incertidumbre.	Recursos:
— Falta de apoyo financiero para la inversión exterior.	— Recursos tecnológicos.
— Falta de seguridad jurídica en la inversión exterior.	— Recursos humanos poco cualificados.
— Falta de seguridad política para la inversión exterior.	— Recursos financieros.
— Falta de apoyo institucional.	— Inversión en I+D.

Fuente: Calderon y otros (2007)

2.1. Principales teorías sobre la internacionalización

El proceso de internacionalización requiere complementar la estrategia general de la empresa con la estrategia que quiere llevar a cabo esta en mercados exteriores. Sin embargo, ¿Cuáles son los motivos que llevan a las empresas plantearse una estrategia internacional? Pues bien, muchos autores, como Galán y otros (2000), han tratado de explicar esta cuestión. Algunas de las teorías que justifican la internacionalización son:

- Teoría clásica: explica las ventajas competitivas entre países.
- Teoría del ciclo de vida del producto: la cual investiga las relaciones entre el ciclo de vida del producto y la internacionalización.
- Modelo de Uppsala: predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado
- Paradigma de Porter (también denominado modelo del diamante): analiza las ventajas de localización por países.

- Análisis estratégico: estudia los requerimientos estratégicos y organizativos necesarios para llevar a cabo la internacionalización. Esta teoría analiza la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.
- Teoría de la internalización: esta corriente investiga la teoría de los costes de transacción aplicada al proceso de internacionalización.
- Teoría ecléctica de Dunning (paradigma ecléctico): clasifica los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de localización y de internalización.

Aunque a esta clasificación hay que sumarle una teoría nacida a raíz del impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las llamadas *born globals*. Estas empresas se caracterizan, entre otras cuestiones, por internacionalizarse de forma rápida y acelerada, además de contar con escasos recursos humanos y financieros (García, 2016).

Todas estas teorías a excepción de la mencionada en último lugar, las *born globals*, dan a entender que la internacionalización es un proceso evolutivo, por lo cual, la empresa aumenta su nivel de experiencia, compromiso y recursos en mercados exteriores. Del mismo modo, estos enfoques teóricos nos argumentan diversas razones para el desarrollo de una estrategia internacional.

Los objetivos de internacionalizar una empresa son numerosos, entre ellos encontramos los siguientes:

- Apertura de nuevos mercados.
- Costes de producción más bajos.
- Una estructura de la producción
- La distribución de la empresa más eficiente.

Además, es importante destacar que existen otras razones que llevan a una empresa a internacionalizarse, destacando, entre otras, las reflejadas por Guisado (2002):

- Explotar ventajas competitivas dimanantes del crecimiento.
- Restaurar o mejorar las tasas de rentabilidad.
- Coadyuvar a un mejor control del riesgo económico.
- Coadyuvar a un mejor control del riesgo tecnológico.
- Seguir la senda de clientes importantes.
- Estrategia defensiva. Respuesta a ataques de competidores extranjeros.

- Explotar productos y tecnologías en base a la asincronía del ciclo de vida en los diferentes mercados mundiales.

2.2. Tipos de empresas internacionales

En primer lugar, debemos diferenciar las empresas nacionales de las internacionales. Las primeras desarrollan la actividad en su país de origen, mientras que las segundas también realizan actividades en el extranjero.

Centrándonos en las empresas internacionales, estas, a su vez, se clasifican en función del enfoque estratégico que adopten. Esta clasificación diferencia los siguientes tipos de empresas exportadoras y empresas multinacionales. Dentro de las segundas empresas, con enfoque estratégico internacional, multidoméstico, global y transnacional.

2.2.1. Empresa exportadora

Estas empresas están presentes en mercados extranjeros a través de las exportaciones pero desarrollan la mayoría de las actividades de su cadena de valor en el país de origen.

Normalmente, las empresas empiezan su proceso de internacionalización exportando. En una primera etapa, la internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación pasiva presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen (Araya, 2009).

2.2.2. Empresa multinacional

Este tipo de empresas desarrolla, toda o parte de la cadena de valor en el extranjero, es decir, están presentes en mercados extranjeros mediante la inversión directa tanto de personal como de activos. Estas empresas se categorizan en función del enfoque estratégico que adoptan las empresas. Diferenciando entre internacionales, multidomésticas, globales y transnacionales a partir del grado de integración y sensibilidad que ejercen las empresas en los países de destino.

2.2.2.1. Empresa con enfoque estratégico internacional

Este enfoque estratégico se caracteriza por poco interés para la integración global como para la sensibilidad local. Cuentan con filiales en el extranjero que son coordinadas bajo la dirección de la sede central, situada en el país de origen, disponiendo, por tanto, de poca autonomía en la toma de decisiones. Aun así, funciones como la comercializadora y distribuidora son gestionadas por las filiales externas. Este tipo de empresas suponen el primer escalón como empresa multinacional (Araya, 2009).

2.2.2.2. Empresa con enfoque estratégico multidoméstico

Estas empresas surgen en el siglo XIX en países industrializados como era el caso de Gran Bretaña y Alemania. Las empresas multidomésticas ajustan sus productos o actividades a los países donde operan. El objetivo de estas empresas es reproducir de forma exacta la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero (Araya, 2009).

Como punto positivo, se adaptan los servicios o productos a cada uno de los mercados donde operan. Por ello, la sensibilidad local es elevada y los resultados que obtengan dependerán de las condiciones de cada país. Deben de desarrollar ventajas competitivas respecto a las empresas locales del sector o sectores donde ejercen. Además la ventaja competitiva tendrá como base los recursos locales con los que la multinacional cuenta, ya que se centra en lo local. De ésta forma, localizar las principales actividades de la cadena de valor en el país de destino, será una opción para alcanzar la sensibilidad local (Araya, 2009).

Por otro lado, las relaciones entre las filiales son casi inexistentes, siendo la relación entre cada filial y la sede central la única interacción en la mayoría de los casos. Además, el grado de autonomía de estas filiales es más elevado debido a su capacidad para decidir qué manera es más eficaz de adaptarse al mercado local. Por otro lado, estas filiales, normalmente, estarán dirigidas por personal local, con el objetivo de mejorar la capacidad de toma de decisión antes dicha.

En cuanto a lo negativo, el coste de este tipo de estructura empresarial supone que un coste más elevado pero que se comprende con la adaptación a cada mercado. También puede suponer que las filiales locales busquen su propio bien, desvinculándose de la sede central, aumentando los gastos de forma innecesaria.

Este enfoque estratégico ha sido seguido por empresas como Coca-Cola, General Motor o Volkswagen.

2.2.2.3. Empresa con enfoque estratégico global

Estas empresas se diferencian de sus predecesoras en varios puntos. Uno de ellos respecto a los costes, éstos son relativamente bajos, debido a la estandarización de sus productos, ofreciendo el mismo producto o servicio en todos los países donde opera, siendo este otro punto diferenciador. Sacrifica la sensibilidad local propia de las empresas multidomésticas para evitar elevar los costes.

Por otro lado, la capacidad de toma de decisión se centra en la sede central. Las filiales no son independientes las unas de las otras, sino que están relacionados de tal forma que, en la mayoría de las veces, los outputs de unas filiales suponen los inputs de otras de la cadena de valor. Por ello, situarán cada eslabón de la cadena de valor donde se tenga una ventaja comparativa.

2.2.2.4. Empresa transnacional

El enfoque estratégico transnacional se centra en una configuración híbrida, buscando el máximo de eficiencia económica combinando el bajo coste a través de la estandarización, propio de las empresas globales, con la adaptación a los mercados locales.

Por ello, este tipo de empresas logran las ventajas de las empresas globales y multidomésticas, es decir, las siguientes:

- Realizan cada uno de los procesos de la cadena de valor en los países donde supone un coste inferior.
- Se adaptan a las necesidades de los consumidores en cada uno de los países donde están presentes.
- Debido a la necesidad de coordinación entre las filiales, se produce un aprendizaje global para adaptar los productos a todos los mercados.

Otra característica de las empresas transnacionales es la dispersión de las responsabilidades. Las matrices podrán realizar actividades estratégicas que normalmente son llevadas a cabo por la sede central, siempre y cuando sea más competente. Pero las

responsabilidades estarán distribuidas asimétricamente, con lo que se desarrollarán lazos fuertes en toda la organización.

El proceso que experimenta una empresa a la hora de internacionalizarse es gradual y exige grandes cambios estructurales y de cultura empresarial. Con la excepción de las empresas *born globals*, cuyo proceso se produce de manera muy acelerada.

3. MODOS DE ENTRADA: EXPORTACIÓN

La manera que las empresas utilizan para entrar en un mercado exterior es fundamental en el proceso de internacionalización. Existen diferentes modos de entrada en función del grado de control, compromiso de recursos, la ganancia potencial, el riesgo asumido, etc. Estas variables dependen unas de las otras, es decir, si, por ejemplo, una empresa quiere obtener más beneficios y más grado de control en mercados exteriores, deberá comprometer un número más elevado de recursos propios, pero, a su vez, asumirá más riesgos.

De todos los modos de entrada, vamos a centrar el estudio en las exportaciones. Este método es el más usado por empresas industriales que llevan a cabo el proceso de internacionalización, y una vez se han consolidado en mercados exteriores o han conseguido los objetivos planificados, se plantean otras alternativas a la exportación (Guisado, 2002).

Antes de iniciar el proceso de internacionalización, la empresa debe confirmar que la exportación es el modo de entrada más adecuado para lograr el fin que está buscando, una vez haya considerado las distintas alternativas. Después debe analizar si verdaderamente tiene la capacidad y los recursos necesarios para exportar.

Asimismo, podemos diferenciar tres subfases dentro del proceso de exportación: ocasional, experimental y regular. Las empresas no siempre deben seguir este orden pero es el proceso más común por el que pasan a la hora de exportar, Guisado (2002) establece el siguiente orden del proceso de exportación:

- *Exportación ocasional*: esta primera fase la empresa es poco proactiva y se dedica a responder a peticiones procedentes de mercados extranjeros. Por ello, este tipo de empresas no poseen la estructura organizativa propia de empresas exportadoras regulares. Tampoco manifiestan interés en adaptar sus productos o servicios a los mercados exteriores.

- *Exportación experimental:* en esta fase tiene lugar cuando la empresa tiene cierta experiencia y decide adoptar una actitud más activa en los mercados de destino, pero sin llegar a formular objetivos a largo plazo. Realizan experimentos en un reducido número de mercados sin llegar a tomar un alto nivel de riesgo o compromiso. Aun así, las empresas que se encuentran en esta fase deben de dirigir ciertos recursos y capacidades al desarrollo del negocio internacional.

Con la excepción de las empresas *born global*. Estas empresas entran directamente en esta fase debido a su dedicación neta en exportación. En estos casos, si la fase experimental no funciona, lo más probable es que suponga el fin de la estrategia internacional de la empresa.

- *Exportación regular:* en aquellos casos donde en la fase de experimentación se obtengan resultados positivos, dará lugar a la creación de una cartera de clientes. Esto conllevará a la consolidación de las exportaciones en el volumen total de negocios.

Las empresas comienzan a reservar parte de sus recursos y capacidades productivas para atender a las demandas procedentes de los mercados exteriores. Incrementando al mismo tiempo el nivel de riesgo, por lo que se desarrollarán objetivos a largo plazo respecto a las exportaciones.

Como consecuencia, se creará un departamento de exportación que se dedicará a la dirección, gestión y control de estas, así como a definir las estrategias de marketing internacional que se llevarán a cabo y a fortalecer la red de distribuidores y agentes que se empezó a desarrollar en la etapa experimental.

Una vez analizado el proceso de exportación que una gran mayoría de empresas desarrollan, vamos a profundizar en las distintas modalidades de exportación.

3.1. Diferentes modos de entrada en mercados exteriores a través de la exportación.

La elección del modo de entrada en mercados extranjeros va a depender de varias cuestiones como el beneficio, el nivel de riesgo a asumir, el grado de compromiso de los recursos de la empresa y grado de control que quiere ejercer sobre las actividades.

La exportación supone el modo de entrada más usado por su simplicidad, debido al bajo riesgo que conlleva y al escaso nivel de recursos y activos comprometidos. Pero como contrapartida, supone que el control que ejerce la empresa es bajo, ya que ésta depende de diferentes intermediarios, es decir, la empresa delega alguna de las funciones, como comerciales o distribuidoras, a terceros, por lo que la información que obtiene de dichos mercados de destino no es de primera mano (Guisado, 2002).

Dentro de la exportación, la empresa puede desarrollar diferentes vías dependiendo de la estrategia internacional que desee desarrollar. Por ello, podemos distinguir la *exportación indirecta*, donde la empresa adopta una actitud pasiva, y la *exportación directa*, asumiendo mayor control y riesgo. La diferencia radica en la delegación o no de la actividad exportadora a terceros. Esta clasificación está directamente relacionada con las fases que se han analizado anteriormente.

Por otro lado, el estudio llevado a cabo por Mccann (2013) afirma que otra forma de explicar por qué las empresas exportan directa o indirectamente depende de la cantidad de productos que exporten. En general, las empresas que ofrecen diferentes tipos de productos en el extranjero utilizan intermediarios. En cambio, las empresas que sólo ofrecen un único producto, prefieren exportar directamente.

3.1.1. Exportación indirecta

El primer peldaño lo ocupa la *exportación indirecta*, relacionada directamente con la exportación ocasional. Esta fase se destaca por varias características, como son la escasa inversión a realizar, el riesgo ínfimo y el poco compromiso de activos y recursos, tanto financieros como humanos, además de que supone un menor coste para la empresa que exporta de forma directa. Sin embargo, en esta etapa la empresa va a depender de intermediarios que la conectan con los mercados internacionales y que ayudan a la empresa a entrar en mercados extranjeros gracias a su conocimiento sobre estos (Mccann, 2013).

Guisado (2002) establece que entre los intermediarios más frecuentes encontramos, entre otros:

- *Broker*: agente que pone en contacto a compradores y vendedores de países distintos. Se ocupa de los trámites de la operación y a cambio recibe una comisión por sus servicios. Con una vinculación a la empresa ocasional.

- *Agente*: Realiza las mismas funciones que el *broker* pero con una relación con la empresa a larga plazo y vinculante, y no ocasional.
- *Trading Company*: este tipo de empresa están especializadas en un gran número de mercados extranjeros. Actúan, normalmente, como agencias de compras más que como representantes de ventas. Poseen una amplia red en aquellos países donde opera, lo cual supone para las empresas que acuden a este tipo de agencias una ventaja por el buen conocimiento de estas de los mercados de destino. Ponen en contacto a compradores y vendedores potenciales y cobran una comisión por la gestión y los trámites.

En lo referente a los costes, Fujii y otros (2017) señalan que la *exportación indirecta* tiene menores costes fijos, pero el coste variable es mayor debido al gasto de los intermediarios. También puntualizan que las empresas con una productividad intermedia utilizarán este modelo de exportación. A diferencia de las empresas menos productivas que, directamente, no exportan.

3.1.2. Exportación directa

En el segundo escalón se encuentra la *exportación directa*. Este tipo de exportación tiene lugar cuando el volumen de negocios internacionales aumenta y por ello la empresa decide implicarse más en la estrategia internacional. La decisión de exportar directamente a mercados extranjeros debe de tomarse cuidadosamente por la envergadura de lo que conlleva, es decir, aumentan los costes (sobre todo fijos) y las exportaciones están bajo la responsabilidad de la empresa. Pero por otro lado, aumentan las ventas, al obtener la información directamente de los mercados de destino y también se incrementa el grado de control (Guisado, 2002).

Como establece Fujii y otros (2017), este tipo de exportación es utilizado por las empresas más productivas por los riesgos y recursos que conlleva. En su estudio también destacan que la *exportación directa* supone elevados costes fijos y variables, pero a cambio el nivel de ingresos es mayor.

En cuanto a los intermediarios que actúan, diferenciamos dos categorías en función de la red que utilice, ajena o propia.

3.1.2.1. Exportación directa utilizando red ajena

Aun siendo exportación directa, a veces las empresas no realizan todas las funciones por su cuenta y delega alguna de ellas como la comercialización o logística a intermediarios externos. Guisado (2002) establece los principales intermediarios:

- *Agente*: la empresa exportadora le faculta un rango de representación, con unos límites, en determinadas zonas. Sus funciones se basan en contactar con clientes, tramitar pedidos, la organización de la logística y la gestión de cobros. Por sus servicios cobra una comisión que dependerá del volumen de exportaciones.
- *Distribuidor*: la diferencia con el *agente* radica en que éste representa a la empresa y la empresa distribuidora compra los productos a la empresa de origen y los vende en el país de destino, obteniendo un margen de beneficios. La relación con la empresa exportadora es a largo plazo bajo un régimen de exclusividad dentro de los mercados donde opera.
- *Importador*: lleva a cabo la misma función que el distribuidor pero con la diferencia que no posee exclusividad territorial ni mantiene una relación a largo plazo con la empresa exportadora

3.1.2.2. Exportación directa utilizando red propia

Las funciones que realizan los intermediarios ajenos a la empresa pueden ser asumidas por el personal de la empresa exportadora, es decir, con una red propia en los países de destino. Dependiendo de los objetivos de la empresa, este modelo de exportación directa tomará una forma u otra.

Guisado (2002) establece las siguientes modalidades:

- *Oficina de representación*: su función se basa en proporcionar información sobre las características de la empresa y sus productos, gestiona y tramita órdenes de la empresa exportadora y organiza la logística de pedidos.
- *Delegación comercial*: se encarga de realizar las tareas de la *oficina de representación* y además realiza funciones de publicidad y promoción.
- *Subsidiaria de ventas*: este modelo posee algunas singularidades respecto al resto. Lleva a cabo la mayoría de las tareas comerciales que se desarrollan en los mercados de destino. La misma empresa asume el control de las actividades en estos mercados, es decir,

canaliza los pedidos, vende directamente a los minoristas y mayoristas y realiza las operaciones comerciales. La creación de una *subsidiaria de ventas* constituye una decisión de integración vertical, ya que la empresa añade eslabones logísticos y productivos a la cadena de valor.

4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ANDALUZAS

El comercio internacional está influenciado, como ya hemos dicho, por la globalización. En un mundo cada vez más dinámico y global, las empresas deben adaptarse al nuevo entorno si quieren crecer e internacionalizarse. Pues bien, éste es el desafío para todas las empresas y, específicamente, para las empresas andaluzas. Sin embargo, esta decisión, como ya sabemos, debe de tomarse concienzudamente (Berbel, 2012).

4.1. Sector oleícola andaluz

Andalucía lidera el porcentaje de superficie dedicado al cultivo de aceite de oliva en España con un 60%. Por lo que podemos afirmar que el cultivo del olivar supone la mayor especialización agrícola en Andalucía, concentrada, especialmente, en la campiña del Guadalquivir (Moral y otros 2015).

En las provincias de Córdoba y Jaén se produce el 64% de todo el aceite de oliva anual en España. Siendo, desde el punto de vista comercial, los primeros productores de aceite de oliva en el mundo (Extenda, 2017). La elevada cifra de producción se explica por la búsqueda de producción de grandes cantidades de aceite de oliva. Esto diferencia a Andalucía de otras regiones europeas como Italia o Francia donde la estrategia productiva a seguir la calidad y no tanto la cantidad (Moral, 2015).

4.2. Exportaciones de aceite de oliva

Desde el punto de vista de la internacionalización de este sector, cabe destacar que las exportaciones han experimentado un incremento significativo en el periodo 2010-2016. Las exportaciones del aceite de oliva en 2016 han aumentado un 61% respecto a la campaña de 2010. Estas exportaciones han supuesto 2,3 mil millones de euros en la última campaña en Andalucía Y dentro de estas exportaciones, el producto estrella ha sido el aceite de oliva

virgen extra (Extenda, 2017). En el Gráfico 1 se observa la evolución de las exportaciones españolas de aceite de oliva entre los años 2010 a 2016:

Gráfico 1. Evolución de las exportaciones españolas de aceite de oliva 2010-2016



Fuente: Extenda (2017)

Pero, ¿a qué países se ha destinado la exportación de aceite de oliva? En primer lugar, con el 31% del total de exportaciones, lo ocupa Italia, seguido por Estados Unidos, Francia, Portugal, Reino Unido, China, Japón, Australia, Alemania, Brasil, Holanda, México, Bélgica, Corea del Sur y Rusia. Sin embargo, entre Italia, Estados Unidos, Francia y Portugal se concentra el 66% de las exportaciones, siendo todos ellos, menos Estados Unidos, mercados tradicionales para la exportación. El informe Extenda (2017) establece que como mercados emergentes encontramos principalmente a Japón, Canadá o Brasil.

Respecto al tipo de exportación que realizan las empresas andaluzas, alrededor del 47% de empresas que fueron encuestadas en el informe Extenda (2017) exporta de forma regular, un 30% más que respecto a 2010. Un 21% exporta de manera irregular y el resto, es decir, un 32% no exporta. Además, más específicamente, del total de dichas exportaciones, un 95% representaba exportaciones de aceite de oliva virgen extra (AOVE).

Las principales razones que han llevado a las empresas a exportar son:

- Evitar la competencia a nivel nacional, ya que el sector del aceite es muy maduro y con un elevado número de competidores.

- Incrementar las ventas al obtener mejores precios de venta unitaria.
- Buscar otros mercados menos maduros.

4.3. Estrategia de internacionalización de las empresas oleícolas andaluzas

Autores como Guisado (2002) consideran que la expansión internacional de las empresas no sólo depende de los productos que ofrecen, sino también de la capacidad para asumir cambios en base a los recursos financieros, humanos y físicos. Razón que explica que sea el órgano de mayor responsabilidad el que asuma esta difícil tarea.

En las empresas oleícolas, la decisión de internacionalizarse será tomada por la Junta Directiva y Consejo Rector en el caso de las cooperativas y en el resto de formas jurídicas será el gerente quien tome la decisión (Moral y otros, 2015).

Por otro lado, resulta conveniente saber las razones que han llevado a las empresas oleícolas andaluzas a expandirse a mercados extranjeros. En la Tabla 3 se observa los resultados de encuestas a empresas andaluzas que proporcionan el estudio de Moral y otros (2015). Las dos principales razones son las oportunidades de negocios que ofrecen mercados extranjeros y la obtención de una mayor rentabilidad.

Tabla 3. Razones que justifican la exportación de las empresas oleícolas andaluzas

	Nº	%
Oportunidades de negocio en los mercados exteriores	71	62,83
Conseguir una mayor rentabilidad de los recursos de la empresa	69	61,06
Saturación del mercado nacional	33	29,2
Reducir el riesgo de dependencia del mercado nacional	19	16,81
Porque el cliente se ha internacionalizado	14	12,39
Por demanda de los clientes	2	1,77
Política de la empresa	1	0,88
Por el crecimiento de la empresa y aprovechar economías de escala	1	0,88
Para darse a conocer	1	0,88
Ns/Nc	1	0,88

Fuente: Moral y otros (2015)

De tal estudio también se puede destacar en qué fase de la exportación se encuentran las empresas encuestadas. Un tercio de estas empresas llevan exportando menos de cinco años, por lo que la mayoría de estas no pueden ser consideradas exportadoras activas o regulares.

También se concluye que el compromiso internacional de estas es bastante limitado ya que la actitud es más bien reactiva a las demandas de mercados exteriores.

Sólo el 16,8% afirma que el nivel de sus exportaciones supera el 5% de sus ventas anual. Mientras que para más de la mitad de estas, las exportaciones suponen menos del 3%. Además, es importante analizar la frecuencia con la que las empresas exportan, la Tabla 4 nos lo muestra:

Tabla 4. Frecuencia y actitud a la exportación de las empresas

	Nº	%
Con carácter esporádico o circunstancial	44	38,94
Regularmente, enfrentándose con una actitud reactiva a pedidos concretos	44	38,94
Regularmente y elaborando un plan formalizado de exportación	25	21,14
TOTAL	113	100

Fuente: Moral y otros (2015)

Por último, conviene destacar en la Tabla 5 las vías que han utilizado las empresas oleícolas andaluzas para atender la demanda en mercados extranjeros. Las formas más utilizadas son el importador y el distribuidor mayorista. La razón es sencilla, estas vías son las más utilizadas cuando las exportaciones son ocasionales o esporádicas, y como ya hemos dicho, más de la mitad de estas empresas exportan ocasionalmente. Los agentes comerciales, tanto compartidos o en exclusiva son las siguientes vías más usadas.

Tabla 5. Vías para la comercialización del aceite de oliva virgen en el exterior

	Nº	%
Importador	69	61,06
Distribuidor mayorista	32	28,32
Agente comercial compartido	45	39,82
Agente comercial en exclusiva	17	15,04
Acuerdos de cooperación	5	4,42
Franquicia	0	0
Filial sucursal	7	6,19
Empresa mixta	3	2,65

Fuente: Moral y otros (2015)

5. ESTUDIO EMPÍRICO

5.1. Definición del problema

El estudio empírico va a tratar sobre un caso real de una empresa de la provincia de Jaén que pertenece al sector oleícola. El objetivo de este estudio consiste en llevar a la práctica las cuestiones teóricas planteadas en el trabajo.

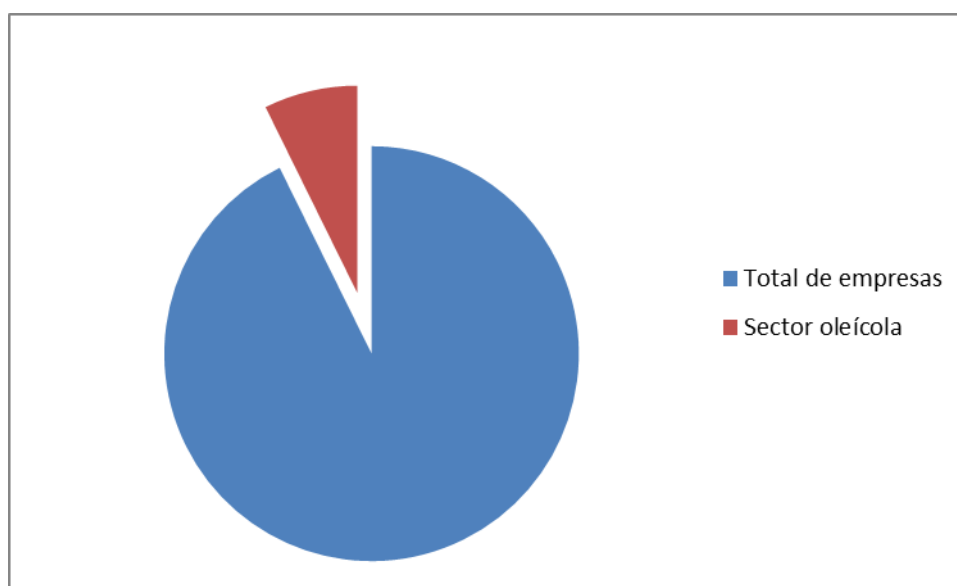
Se pretende analizar la experiencia de una empresa del sector sobre el proceso de internacionalización empresarial, la exportación como modo de entrada, el tipo de exportación que ha utilizado así como canales de distribución y los recursos necesarios para llevar a cabo la expansión internacional.

5.2. Diseño del trabajo

5.2.1. Selección de la empresa

Dentro de Andalucía, en la provincia de Jaén el sector oleícola es el más importante por las repercusiones económicas que tiene sobre la economía de la provincia y el número de puestos de trabajo que genera, como se muestra en el Gráfico 2. Además muchas de las empresas jiennenses del sector oleícola han sido galardonadas por premios a nivel internacional por su calidad. En el gráfico se muestra que el 7% del total de empresas de la provincia de Jaén, es decir, 969 de 12.276 empresas, se dedican a la actividad de fabricación de aceite de oliva con el código CNAE 1043.

Gráfico 2. Empresas del sector oleícola jiennense respecto al total de empresas de Jaén.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI¹.

La empresa nació hace dos siglos, sin embargo no es hasta hace alrededor de 25 años para dar continuidad a la labor emprendida por generaciones familiares anteriores, por ello, se trata de una empresa familiar, ubicada en la provincia de Jaén. Cuenta con 1.000 metros cuadrados de instalaciones.

Es una empresa de tamaño pequeña, con 10 empleados y un nivel de facturación de entorno a 3 millones de euros. Se dedica a la comercialización, envasado y fabricación de aceite de oliva con un claro objetivo, obtener Aceite de Oliva Virgen Extra de calidad.

Su forma jurídica es una Sociedad Limitada. Ha sido galardonada en muchas ocasiones por la alta calidad de sus aceites tempranos. Además comenzó el proceso de internacionalización en la década de los años 2000, por lo que lleva más de una década de experiencia en mercados extranjeros.

La elección de esta empresa se debe al conocimiento previo que tenía sobre ella, ya que conocía que había sido premiada en diversas ocasiones, por lo que investigando un poco, pude saber que tenían experiencia en tema objeto de estudio, siendo ideal para el estudio empírico la experiencia de esta empresa en el proceso de internacionalización empresarial.

¹ Véase <https://0-sabi.bvdinfo.com.avalos.ujaen.es/version-201965/Search.WorldRegions.serv? CID=294&context=3OBNH118N52F5J7&EditSearchStep=true&SearchStepId=Current.%7b757f01e4-7547-49bb-97e2-42a12aebf3e2%7d15> (accedido 10/07/2019)

5.2.2. Selección de la persona a entrevistar

La persona seleccionado para la entrevista es el *supply chain manager* o gestor de la cadena de suministro, encargado de la planificación estratégica, coordina las operaciones, supervisa el proceso de diseño del producto, también organiza tareas de promoción y publicidad en el extranjero.

Lleva trabajando en la empresa alrededor de 20 años y ocupa un puesto de bastante responsabilidad en lo referente a las exportaciones que lleva a cabo la empresa. Posee una formación de grado medio y trabajó en empresas de otros sectores en Estados Unidos, por tanto, la experiencia en el sector oleícola equivale a los años que lleva ligado a la empresa.

Tiene un excelente nivel de inglés y está estudiando japonés. Sus conocimientos en el sector y en inglés hacen que la sea la persona idónea para llevar a cabo la entrevista.

5.2.3. Diseño de las cuestiones a plantear

Las cuestiones de la entrevista se realizaron en función de las cuestiones teóricas desarrolladas durante todo el trabajo, es decir, empezando desde lo general, la internacionalización empresarial hasta especificaciones sobre las exportaciones o las cadenas de distribución utilizadas.

Las primeras cuestiones tratan sobre las ventas de la empresa, el porcentaje que representan las exportaciones del total de ventas y la visión y misión de la empresa.

Después nos centramos en la internacionalización, cuáles fueron los motivos para tomar tal decisión, cómo reaccionaron ante los primeros pedidos de países extranjeros, las oportunidades y ventajas competitivas que observaron.

A continuación, los posibles inconvenientes y dificultades que sufrieron, tanto internos como externos que sufrieron, propios del proceso de expansión internacional. El tipo de exportación y su regularidad, ya que estas dos cuestiones marcan, en parte, el grado de internacionalización que lleva a cabo.

Por último, las expectativas y objetivos a largo plazo son fundamentales para conocer el grado de compromiso que la empresa está dispuesta a asumir en los mercados de destino y en los nuevos que puedan surgir la oportunidad.

5.3. Desarrollo del trabajo de campo

Una vez había elegido el tema, contacté vía e-mail con la empresa para saber si estaban interesados en participar en el trabajo como caso real de empresa del sector y accedieron. Me proporcionaron el correo electrónico de la persona a entrevistar y le envié un correo sobre el tema de mi trabajo, los objetivos que pretendía obtener y que su participación era clave para el éxito del estudio empírico.

En un principio, la entrevista iba a ser presencial pero por la indisponibilidad del entrevistado, se realizó mediante llamada telefónica. Esta forma no es tan enriquecida como la entrevista presencial pero fue suficiente para obtener la información necesaria para la cumplir con los objetivos planteados.

La entrevista telefónica aparece transcrita en el ANEXO I.

5.4. Análisis y resultados

Procedemos al análisis del ANEXO I en base a las cuestiones teóricas analizadas en este Trabajo de Fin de Grado.

Como vemos, el enfoque empresarial está totalmente centrado en la búsqueda de la máxima calidad y pensado en ofrecer a los consumidores finales un producto *premium* para que puedan disfrutar más que de un producto, de una experiencia gastronómica, así lo afirma cuando dice “*En XXX, producimos aceites de oliva vírgenes y vírgenes extra pensando en nuestros clientes finales, para dar un producto de la máxima calidad*”.

Se muestran, por tanto, características de la internacionalización de empresas familiares, como son el compromiso, la búsqueda de la alta calidad, prestar el mejor servicio posible al cliente final, etc. Además contar con un familiar que ha residido en uno de los países donde actualmente exportan, favoreció la internacionalización de esta empresa familiar: “*En el caso de USA fue más sencillo porque nuestro empleado había estado viviendo allí y tenía conocimiento del mercado tanto en gustos como en logística.*”

En primer lugar, respecto a las ventas y al porcentaje que suponen las exportaciones, en la plataforma SABI² se muestra que el importe neto de la cifra de ventas en 2017 fue de 2.966.600 euros y en el año 2016 de 3.125.454 euros. Por tanto la cifra que aportada en el año 2018 es similar, al afirmar que la cifra de venta fue de “*alrededor de tres millones de euros en 2018.*” y se mantiene en los niveles de los años anteriores. En SABI podemos observar que la cifra de ventas en los años anteriores a 2004, era inferior a 2.000.000. Una vez desarrollada la estrategia, esa cifra aumentó y se ha mantenido entre 2.500.000 y 3.500.000 de euros desde 2004, es decir, podemos observar cómo influyó la toma de decisión de internacionalizarse, a parte de otros factores, en la cifra de ventas anuales.

De esta cifra, alrededor del 25% representan las exportaciones, es decir, en torno a 750.000 euros anuales. Por ello, la empresa se encuentra dentro del 16,8%, indicado en Moral y otros (2015), aquellas empresas cuyas exportaciones suponen más del 5% de las ventas anuales.

Respecto a la decisión que tomaron para expandirse internacionalmente dependió de las ventajas competitivas que poseían, es decir, se consideran pioneros en este aspecto por varios hechos, como ofrecer un producto de una categoría nueva del sector de aceite de oliva virgen extra, el de *aceites tempranos* (la recogida de aceituna se lleva a cabo en Octubre-Noviembre, dependiendo de la campaña) y también la experiencia en el extranjero de uno de sus trabajadores. Por tanto, vieron la oportunidad de poder aprovechar estas ventajas y se lanzaron a desarrollar un proyecto de internacionalización, como así aclara: “*Ten en cuenta que lo que ahora el sector se llama aceites tempranos, en XXX lo llevamos haciendo desde principios del año 2000*”

El modo de entrada elegido fue la exportación, primero a algunos países europeos y a USA y después a otros países no europeos. Más concretamente, se trata de exportación directa con red ajena, por el uso de intermediarios en labores comerciales y de distribución en los países de destino. La razón de esta elección es la falta de recursos tanto humanos como financieros para poder llevar a cabo estas tareas por su cuenta, por ello como hemos desarrollado en el trabajo, la exportación es la mejor forma de desarrollar la estrategia internacional en aquellos casos en los que no se poseen los recursos suficientes para hacerlo

² Véase <https://0-sabi.bvdiinfo.com.avalos.ujen.es/Report.serv? CID=47&context=28QXH118NB6U9C> (accedido: 08/07/2019)

por su cuenta aunque el grado de control y de información se reduce significativamente en comparación con otros modos de entrada, tales como, la inversión directa en el extranjero.

Las razones por las que comenzaron a exportar a países europeos fueron la proximidad y sencillez y las ventajas que conllevan las transacciones entre países intracomunitarios, lo afirma del siguiente modo: *“Generalmente dentro de la Unión Europea trabajamos con distribuidores que son los que se encargan de ofrecer nuestros productos a los clientes”*. En cambio, en USA, al contar con un empleado que había vivido y trabajado allí, conocía bien el mercado, por lo que fue más sencillo iniciar el proceso de internacionalización al tener una fuente de información directa sobre las posibles repercusiones del producto en este nuevo mercado. Aun así, tanto en USA como en el resto de países no europeos, el intermediario es un distribuidor, así lo afirma cuando dice que *“para países fuera de la Unión Europea solemos trabajar con importadores que en algunos casos ellos mismos hacen las veces de distribuidores y en otras trabajan con distribuidores marcándoles zonas y pautas de actuación.”*

Además tienen claro lo que conlleva el proceso de internacionalización, es decir, una continua adaptación en los mercados donde se dirige y por ello, antes de seguir expandiéndose internacionalmente, prefieren afianzar los países en los que ya opera, cuestión no sencilla, y continuar aprendiendo de cómo evoluciona su producto en ellos, como cuando dice *“es mucho más fácil, más económico y con menos riesgo usar estrategias de crecimiento en el mismo mercado que, diversificar en otros mercados donde se necesitarían más recursos tanto humanos como financieros.”* Por tanto, podemos observar que la empresa opta por una estrategia de concentración a la hora de seleccionar países en vez de llevar a cabo una de diversificación.

Podemos afirmar que los enfoques que justifican la internacionalización de la empresa son:

- Modelo Uppsala: el proceso que experimenta la empresa es gradual, evolutivo, donde va adquiriendo experiencia de los mercados de destino, incrementando el compromiso de recursos etc.
- Ventaja en Propiedad: poseen un producto de gran calidad y además se centran en cumplir los estándares de Seguridad alimentaria en todos los países donde opera. *“La Calidad y Seguridad Alimentaria son prioritarias en las actividades que desarrolla XXX. Las directrices y objetivos generales que, en relación con la calidad y la seguridad*

alimentaria, guían la Gerencia de la empresa se plasman en su Política de Seguridad Alimentaria.”

- Enfoque de recursos y capacidades: consiguen aprender de los mercados exteriores donde ven las oportunidades para obtener información y conocimientos para lograr afianzar su producto.

Otra cuestión relevante son las limitaciones y problemas que han sufrido en su experiencia internacional. El principal inconveniente es cultural, sobre todo porque el sector alimentario ya que los gustos en cada país varían mucho, así lo aclara cuando dice que *“Uno de los mayores inconvenientes a la hora de nuestra internacionalización ha sido básicamente cultural, al ser éste un producto casi desconocido en su cultura gastronómica.”* En países mediterráneos, acostumbrados a que el aceite de oliva esté presente en su dieta, no es difícil adaptarse a sus mercados, sin embargo, países de otros continentes, como América o Asia, no está presente este alimento, como así se desprende del dato que aporta sobre el consumo de aceite de oliva a nivel mundial.

Otro inconveniente interesante es el razonamiento que da sobre el propio producto y el sector. Establece que el mercado del aceite de oliva es un mercado *comodity*, es decir, es aquel mercado donde se mueven las materias primas como el hierro o el arroz. Comenta que *“el aceite de oliva es un producto cuasifarmacológico, ya que se descubren propiedades constantemente, y el propio sector lo ha degradado al venderlo a granel”* y por tanto critica al sector por no tratar al producto como se merece. Considera que el sector es una limitación externa al haber mucha inflación en el precio del aceite y al no tratarlo adecuadamente.

La competencia es otra limitación debido a la comercialización de productos sustitutivos, es decir, de otro tipo de grasas, cuya calidad no es la del aceite de oliva virgen extra, afirmándolo del siguiente modo: *“Básicamente, los problemas nos los puede causar la competencia con el uso de otro tipo de grasas.”*

En cuanto a los canales de distribución que utiliza la empresa, éstos varían en función del país de destino. En los países de la Unión Europea, utilizan los distribuidores con una relación estrecha y cercana, caracterizados por la exclusividad, diferenciándose de los importadores al ofrecer más información, un mayor control del producto más *feedback* y más confianza en comparación con los importadores.

En cambio, en países fuera de la Unión, son los importadores los que realizan las labores de distribución y comercialización. Sin embargo, aún no han encontrado agentes que consideren “ideales” para ofrecer su producto, dado que la figura del agente supone una relación más estrecha y de confianza, pues dicha persona debe de conocer los valores de la empresa, compartirlos, etc... y es más difícil de confiar en alguien “ajeno a la empresa”. Ya que, por ejemplo, el análisis de los competidores en los países de destino es labor del importador/distribuidor, por lo que este tipo de información imprescindible para la buena evolución de las exportaciones a esos países no viene de primera mano, sino que es estudiada por terceros.

Respecto a sus expectativas de futuro, lo tienen claro, lo primero es fortalecer y afianzar las relaciones con los intermediarios para seguir mejorando y aprendiendo de los mercados extranjeros y si la experiencia es positiva, quizás se plantean a largo plazo continuar con la expansión internacional que comenzaron hace unos años. Así se entiende cuando comenta que *“a largo plazo esperamos afianzar los países donde exportamos actualmente y fortalecer los canales de distribución y si todo va bien, expandirnos a otros mercados.”*

Por último, observamos una visión de la empresa a largo plazo cuando afirma que *“nuestra estrategia de comercialización se basa más en las relaciones humanas que en las relaciones comerciales propiamente dichas que son relaciones que por lo general duran para toda la vida”*, es decir, una visión propia de empresas familiares, frente a la búsqueda de resultados a corto plazo de empresas no familiares.

6. CONCLUSIONES

La internacionalización empresarial está ligada al proceso de globalización que estamos viviendo actualmente, y a la revolución tecnológica que está teniendo lugar, produciendo como consecuencia que el mundo esté conectado y haya un intercambio de información en todos los ámbitos.

En España, la internacionalización de las pymes es un fenómeno relativamente reciente comparado con otros países europeos, sin embargo el número de empresas que se expanden a otros mercados es cada vez mayor. Cada vez es más sencillo ofrecer un producto o servicio en el extranjero, y eso es así gracias a la globalización, además de otras razones como explotar ventajas competitivas, reducción de costes de producción etc... están detrás del desarrollo de esta estrategia.

Más específicamente las empresas del sector oleícola en Andalucía están experimentando este fenómeno desde hace unos años y por ello, el aceite de oliva está presente año a año en más mercados, además de los mercados tradicionales, las empresas están exportando a países como Canadá, Japón o China, donde este producto no estaba presente en sus gastronomías hace unos años atrás.

Después de haber introducido el trabajo mediante la internacionalización empresarial y los diferentes tipos de empresas según los enfoques estratégicos internacionales, nos hemos centrado en la exportación como el modo de entrada más usado por estas empresas para iniciar el proceso de internacionalización empresarial.

La exportación es el modo de entrada más sencillo y, en principio, menos costoso para la empresa, ya que no es necesaria inversión directa en mercados de destino, pero también cuenta con una serie de inconvenientes como son el reducido control de la comercialización de los productos, el uso de intermediarios a la hora de llevar a cabo tareas de distribución y logística, la poca información que se puede obtener de esos mercados, etc.

En este trabajo se analiza el procedimiento estándar que siguen la mayoría de las empresas a la hora de iniciarse en la exportación. Este proceso está basado en la experimentación y el aprendizaje continuo de la empresa y en el progresivo aumento de recursos y objetivos en países extranjeros. Es decir, desde que una empresa comienza a exportar de forma irregular y experimental hasta que lo hace de forma regular, el proceso

puede durar años o no llegar a buen puerto en algunos casos, por lo que podría tener graves consecuencia para la empresa.

Para analizar los objetivos que se plantean en este estudio, hemos seleccionado el sector oleícola andaluz. El crecimiento internacional de este sector es continuo debido a la calidad del producto y todos los beneficios que se descubren progresivamente, se puede catalogar como una de las grasas más saludables en el mundo y también, es fruto de la buena labor de las empresas andaluzas a la hora de expandir su producto. Aunque también se han encontrado obstáculos en su internacionalización, principalmente culturales en otros continentes, ya que en países como Japón o México no están acostumbrados a ese tipo de sabor y por tanto son más reacios a incorporar el aceite de oliva a su dieta. En cambio, en países más tradicionales, como los países del mediterráneo, la entrada de este producto de origen andaluz no ha sido tan difícil, debido, en parte, a las facilidades que proporciona la zona euro.

Para finalizar, se ha realizado un estudio empírico sobre el caso de una empresa jienense presente en este sector. El estudio nos ha mostrado la experiencia internacional vivida por una empresa con más de una década llevando a cabo exportaciones, al comienzo de forma irregular y actualmente de forma regular, a mercados tradicionales de la Unión Europea y a otros fuera del continente. El resultado ha sido muy positivo por haber puesto en práctica los conceptos teóricos de la internacionalización y, en especial, de la exportación, así como el proceso de toma de decisión, el tipo de exportación llevada a cabo, el proceso de adaptación y aprendizaje, las dificultades internas y externas y los objetivos de expansión a largo plazo.

Como conclusión del trabajo, su desarrollo ha resultado muy enriquecedor por la actualidad del mismo y la realidad que supone para muchas empresas de Andalucía, que se esfuerzan para expandir un producto de tanta calidad como es el aceite de oliva a otros países para que puedan beneficiarse de sus propiedades y puedan vivir la experiencia gastronómica que supone el aceite de oliva.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de internacionalización. *TEC Empresarial*, 3.
- Berbel, J. y. (2012). Casos de internacionalización de empresas andaluzas. *Revista de Estudios Empresariales*, 1(1/2012), 173-175.
- Calderon, H., Cervera, A., Turbillejas, B., & Fayos, T. (2007). Selección de un modo entrada internacional: valoraciones de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización. *Tribuna de Economía*.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Extenda. Agencia andaluza de promoción exterior. (2017). *Estudio del sector del aceite de oliva de Andalucía*. Junta de Andalucía.
- Fujii, D., Ono, Y., & Saito, Y. (2017). Indirect exports and wholesalers: Evidence from interfirm transaction network data. *Japan and the World Economy*, 44, 35-47.
- Galán, J. I., Galende, J., & González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía Industrial*, 33-48.
- García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).
- García, I. (2016). Por qué las 'Born Global' son vitales para España. *Cinco Días*.
- Guisado Tato, M. (2002). *Internacionalización en los mercados extranjeros*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).
- Mccann, F. (2013). Indirect Exporters. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 13(4), 519-535.
- Moral Pajares , E., Sánchez Martínez, J., Mozas Moral, A., Bernal Jurado, E., & Medina Viruel, M. (09 de 2015). Recursos locales y competitividad global: La exportación de aceite de oliva virgen en Andalucía. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 69, 415-435.
- Solorio Zamora, D. (2013). Globalización. *Contribuciones a la Economía*.

8. ANEXO I: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA

- ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

La Calidad y Seguridad Alimentaria son prioritarias en las actividades que desarrolla XXX. Las directrices y objetivos generales que, en relación con la calidad y la seguridad alimentaria, guían la Gerencia de la empresa se plasman en su Política de Seguridad Alimentaria.

Calidad desde el origen, respeto por el medio ambiente, comunicación, mejora continua, compromiso.

En XXX, producimos aceites de oliva vírgenes y vírgenes extra pensando en nuestros clientes finales, para dar un producto de la máxima calidad.

- ¿Cuál es el volumen de ventas en el último año?

Alrededor de tres millones de euros en 2018.

- ¿Qué porcentaje del volumen de facturación supone la exportación?

Las exportaciones suponen entorno al 25% de las ventas anuales, es decir, 750.000 euros

- ¿Qué factores fueron claves para tomar la decisión de internacionalizarse?

Cuando XXX empezó el proceso de internacionalización lo hizo en base a que en ese momento casi no había empresas en el sector aceitero con la ventaja de tener entre sus empleados alguien que hablase inglés. Si, lo había en empresas grandes con productos estándar alejados totalmente del concepto de calidad que para principios de la década del 2000 ya teníamos en XXX. Ten en cuenta que lo que ahora el sector se llama aceites tempranos, en XXX lo llevamos haciendo desde principios del año 2000.

Puede parecer una paradoja pero, con aceites de calidad no fue tan fácil comenzar la internacionalización puesto que aunque no lo parezca, los mercados tomaban este producto como un producto totalmente nuevo ya que no estaban acostumbrados ni al sabor y por supuesto al precio.

En resumen podríamos decir que los factores claves para la internacionalización fueron:

- *Producto nuevo*

- *Nuevos mercados*

- *Ventajas competitivas en idiomas y facilidad para movernos en el exterior puesto que teníamos una persona con experiencia internacional.*

- ¿Cómo ha sido la evolución del nivel de exportaciones en los últimos años? ¿Ha incrementado?

En los últimos años no hemos aumentado el número de países a los que exportamos, nuestra estrategia es afianzar primero bien los países a los que estamos exportando actualmente y estrechar las relaciones con nuestros clientes antes de dar el paso a enfocarnos en otros mercados nuevos y desconocidos. Es mucho más fácil, más económico y con menos riesgo usar estrategias de crecimiento en el mismo mercado que, diversificar en otros mercados donde se necesitarían más recursos tanto humanos como financieros.

Basamos nuestra estrategia en una relación casi más personal que de negocios. Queremos que nuestros clientes sientan que están tratando con amigos más que con un proveedor cualquiera.

- ¿Qué países fueron los primeros donde la empresa exportó? ¿Y por qué?

Los países a los que nos dirigimos al principio fueron países europeos por su proximidad y baja inversión, comparados con otros. En el caso de USA fue más sencillo porque nuestro empleado había estado viviendo allí y tenía conocimiento del mercado tanto en gustos como en logística.

- ¿Cómo reaccionasteis ante los primeros pedidos procedentes del extranjero?

Al principio reaccionamos con mucha alegría pero, nos dimos cuenta de que esa alegría se podría convertir en tristeza si no se hacían las cosas bien de no estar a la altura. Ha sido el hecho de estar presente en el exterior el que de alguna manera nos ha ido dando las pautas del cambio sufrido en XXX. Los países exteriores a los que nos dirigimos son más exigentes que España, de ahí que tengamos que estar siempre alerta, lo cual nos lleva a aprender mucho y a estar en constante adaptación.

- ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes a la hora de internacionalizarse? Por ejemplo, aranceles, limitaciones culturales o sociales, legales, etc.

Uno de los mayores inconvenientes a la hora de nuestra internacionalización ha sido básicamente cultural, al ser éste un producto casi desconocido en su cultura gastronómica. Hay que tener en cuenta que dentro del consumo de grasas a nivel mundial, el aceite de oliva supone tan solo el 3% aproximadamente del consumo total. Sirva de anécdota decir que en España el consumo de aceite de oliva por persona es alrededor de ocho litros/año y además de esos ocho litros, cinco son de aceite de Oliva (refinado) y solo tres corresponden a aceites Vírgenes. Mientras que el consumo de aceite de palma es alrededor de 33 kilos por persona.

Otro de los inconvenientes para la internacionalización y en general para la comercialización es el problema de los precios, es muy difícil comercializar un producto cuyo precio varía tanto, y el problema lo tiene que solucionar el sector. Hemos convertido un producto tan fantástico como el aceite de oliva vírgen extra en un “comodity” y eso puede llegar a ser el principio del fin. El aceite de oliva es un producto cuasifarmacológico, ya que se descubren propiedades constantemente, y el propio sector lo ha degradado al venderlo a granel.

Luego existen las barreras o pequeños obstáculos que hay que saber cómo salvarlos pero, eso es un problema menor; etiquetas que cumplan con la legislación del país de destino, aranceles aduaneros, logística, ya que algunos importadores quieren que el producto vaya en contenedores refrigerados, otros necesitan que vaya la información pegada en cada pallet, etc...

Básicamente, los problemas nos los puede causar la competencia con el uso de otro tipo de grasas. Hay que tener en cuenta que es muy difícil cambiar la gastronomía de un país o una región, para ello hay que hacer una inversión fortísima y eso no ocurre de la noche a la mañana.

También los fraudes presentan inconvenientes, pero eso pasa en cada sector y no sólo de la alimentación.

- Respecto a los costes en logística, transporte y distribuidor/importador, ¿qué costes supone para la empresa exportar respecto al nivel de ventas en mercados exteriores?

En este aspecto no tenemos ningún coste ya que el cliente asume el coste logístico, eso sí, en la mayoría de las veces somos nosotros los que buscamos las opciones que mejor se adaptan a lo que van buscando y una vez recibimos el visto bueno gestionamos todo, aunque luego estos costes van reflejados en la factura. Nosotros nos encargamos del certificado SOIVRE (Servicio Oficial de Inspección, Vigilancia y Regulación de las Exportaciones) y las tramitaciones aduaneras, aunque para esto último siempre contamos con la empresa a la que le encargamos el transporte para evitar posibles errores.

- ¿Cuáles son los canales de distribución en los países de destino? Por ejemplo, con importadores o agentes locales, filiales de venta, etc.

Cada país es diferente a la hora de tener relaciones comerciales. Generalmente dentro de la Unión Europea trabajamos con distribuidores que son los que se encargan de ofrecer nuestros productos a los clientes. Para países fuera de la Unión Europea solemos trabajar con importadores que en algunos casos ellos mismos hacen las veces de distribuidores y en otras trabajan con distribuidores marcándoles zonas y pautas de actuación.

Al final, el tema de agentes no lo tenemos muy desarrollado ya que aún no hemos encontrado ningún agente que se identifique plenamente con nuestra empresa y como dice el refrán, “las prisas no son buenas consejeras”.

- ¿Cómo analizáis el nivel de competencia en países extranjeros? Por ejemplo, analizando los productos del sector que se ofrecen en los países, con información de instituciones públicas como ICEX, etc.

Generalmente la competencia la analiza el importador o el distribuidor que son los verdaderos conocedores de su mercado. Ellos analizan desde el packaging hasta el canal de distribución, la estrategia de precios y el tipo de promoción que hace la competencia. A veces, cuando la estrategia es de penetración en nuevos mercados, usamos las herramientas que ofrece el ICEX ya que aportan bastante información bastante veraz y a un coste mínimo además de con una rapidez inmediata.

- ¿Cuáles son las expectativas a medio/largo plazo respecto a la internacionalización?

Nuestra empresa, por el carácter de las personas responsables no tenemos una estrategia de comercialización agresiva, nuestra estrategia de comercialización se basa más en las relaciones humanas que en las relaciones comerciales propiamente dichas que son relaciones que por lo general duran para toda la vida. En los países que trabajamos por medio de importador, por lo general tenemos contratos (aunque suelen ser verbales) de exclusividad, por eso “no podemos” ampliar las redes de distribución puesto que es tarea del importador pero, si apoyamos en todo lo que está en nuestra mano las acciones de comercialización de nuestros importadores, bien visitando y conociendo a los clientes o distribuidores en persona o con distintas acciones de apoyo (cartelería, merchandising, etc...). Lo que procuramos tener también es una comunicación bastante fluida y sobre todo que ellos capten la esencia de XXX para así poder transmitir la pasión y el conocimiento a sus clientes.

Por lo que a largo plazo esperamos afianzar los países donde exportamos actualmente y fortalecer los canales de distribución y si todo va bien, expandirnos a otros mercados.