



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA. EL CASO DE LA EMPRESA “EL POZO”.

Alumno: Marta López Cayuela

Febrero, 2015

ÍNDICE

	<u>Página</u>
1. RESUMEN	4
1.1. ABSTRACT	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. ¿POR QUÉ INTERNACIONALIZAR UNA EMPRESA?	7
3.1. RAZONES INTERNAS	7
3.2. RAZONES EXTERNAS	8
4. ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE	9
4.1. LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	9
4.1.1. ESTRATEGIA MULTINACIONAL	10
4.1.2. ESTRATEGIA GLOBAL	10
4.1.3. ESTRATEGIA TRANSNACIONAL	10
5. MODO DE ENTRADA AL EXTERIOR	11
5.1. LA EXPORTACIÓN	11
5.1.1. LA EXPORTACIÓN INDIRECTA	11
5.1.2. LA EXPORTACIÓN DIRECTA	12
5.2. LOS SISTEMAS CONTRACTUALES	13
5.2.1. LAS LICENCIAS	13
5.2.2. LAS FRANQUICIAS	13
5.3. LA INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA (IDE)	13
5.3.1. LAS EMPRESAS CONJUNTAS O JOINT-VENTURES	13
5.3.2. LAS FILIALES PROPIAS	13
6. CUESTIONES A TENER EN CUENTA UNA EMPRESA	14
6.1. LA LOCALIZACIÓN DE ACTIVIDADES	14
6.2. LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	14
6.3. LA POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	14
6.4. LA PROBLEMÁTICA CULTURAL	15
7. DISEÑO ORGANIZATIVO DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL	16
7.1. MODELO FUNCIONAL	16
7.2. MODELO DIVISIONAL POR ÁREAS GEOGRÁFICAS	17
7.3. MODELO DIVISIONAL POR PRODUCTOS	17
7.4. MODELO MATRICIAL	18
8. CASO DE LA EMPRESA “EL POZO”	19

8.1. INTRODUCCIÓN SOBRE LA EMPRESA	19
8.2. ¿POR QUÉ INTERNACIONALIZAR LA EMPRESA “EL POZO”?	25
8.2.1. MOTIVOS INTERNOS	25
8.2.2. MOTIVOS EXTERNOS	26
8.3. ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE	27
8.3.1. ESTRATEGIAS INTERNACIONALIZACIÓN	27
8.4. MODO DE ENTRADA DE LA EMPRESA “EL POZO”	30
8.5. CUESTIONES A TENER EN CUENTA “EL POZO”	31
8.5.1. LOCALIZACIÓN DE ACTIVIDADES	31
8.5.2. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS	33
8.5.3. LA PROBLEMÁTICA CULTURAL	35
8.6. DISEÑO ORGANIZATIVO DE “EL POZO”	35
9. CONCLUSIONES	39
10. BIBLIOGRAFÍA	41
10.1. LIBROS	41
10.2. PÁGINAS WEBS	41

1. RESUMEN

La empresa que vamos a analizar en el presente trabajo es “El Pozo” y podremos ver detalladamente su evolución en el mercado exterior. Dicha empresa comenzó exportando a diferentes países hasta llegar a 82 y actualmente tiene negocios con una compañía rusa para comenzar a fabricar, convirtiéndose en el primer país donde “El Pozo” producirá a finales de este año. Esta es una iniciativa tardía si la comparamos con la larga trayectoria que lleva comercializando en el extranjero, pero, a pesar de esto, es un gran paso el que se dispone a dar el equipo sin dejar de seguir avanzando con su proceso de internacionalización, a través de acuerdos estratégicos de cooperación, progresando en los mercados más relevantes y abriendo nuevos horizontes comerciales.

La empresa “El Pozo” ha sabido jugar bien su papel en el mercado exterior, incorporándose poco a poco, con mucho esfuerzo y afán de superación, sin arriesgar demasiado, para llegar a ser hoy en día una reconocida empresa.

1.1. ABSTRACT

The company that we are going to analyze in the present work is “El Pozo” we will see with details a great evolution in the overseas market. Said company started exporting to different countries until reaching 82 and currently it has already business with a Russian company in order to start working, becoming this country into the first one where “El Pozo” is producing at the end of this year. This is a late initiative if we compare it with the large trajectory which has been going on with the commercialization in foreigner countries, but, in spite of this, it is a high step, the one that is going to be done by the team, with non-stopped progress with the international process through strategic agreements of cooperation, making a great progress in the most relevant markets and opening new commercial horizons.

The company ‘El Pozo’ is clearly well-known as its role in the overseas market has demonstrated well, incorporating, little by little, with much effort and desire of improvement, without risking too much, in order to be the recognized company that it is today.

2. INTRODUCCIÓN

Las empresas cada vez tienen más presente la internacionalización, actualmente es pura supervivencia y necesidad que las sociedades estudien este tema con detalle; hace unos años, era todo lo contrario, la internacionalización era más un experimento donde las compañías se recreaban. Hoy por hoy las empresas no pueden permitirse estar quietas, esperando a desaparecer o a que alguien con más poder las sometan, deben obligarse a internacionalizarse en este entorno competitivo.

El objetivo principal que se persigue en este trabajo es dar a conocer los pasos de internacionalización de la empresa “El Pozo”, la cual comenzó con simples exportaciones hasta llegar a firmar un proyecto que tiene con una empresa rusa, para comenzar con la producción de carne de pavo en Rusia.

El motivo de la realización de este trabajo es mi gran interés por el mercado exterior, no solo desde un punto de vista empresarial sino también personal, sobre todo, por la situación actual que vivimos. Con esto quiero decir que todas las personas deberían convivir algún momento de su vida en el extranjero, ya sea por motivos de estudios o laborales, para adquirir formación, presenciar la diferencia cultural o apreciar las cosas desde otro punto de vista. Además, la razón de elegir “El Pozo” para desarrollar este trabajo, ha sido por los estudios realizados a la compañía anteriormente en la carrera, que despertó en mí una gran atención hasta el punto que quisiera hacer el trabajo sobre ella.

En el presente Trabajo Fin de Grado nos vamos encontrar con un trabajo centrado, tanto en contenidos teóricos, relacionados con asignaturas como “Dirección Estratégica”, “La Internacionalización Económica” y “Dirección Internacional y cooperación empresarial”, como en un caso práctico conectado a esos contenidos teóricos, donde se estudia el caso de la empresa “El Pozo”.

La estructura del trabajo estará formada por 10 capítulos, siendo los siguientes:

- ❖ **CAPÍTULO 1: RESUMEN.** Se observará una recapitulación del trabajo.
- ❖ **CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN.** Se mostrará los objetivos que se quiere alcanzar con el trabajo, los motivos de su realización, la manera en que está dividido y la metodología empleada.
- ❖ **CAPÍTULO 3: ¿POR QUÉ INTERNACIONALIZAR UNA EMPRESA?** En este capítulo se expondrá las razones, tanto internas como externas, por las que una empresa debe de internacionalizarse.
- ❖ **CAPÍTULO 4: ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE.** Se explicará las diferentes estrategias dependiendo del

grado de presión al que se enfrenta la empresa para reducir costes y la importancia de adaptarse al mercado local.

- ❖ CAPÍTULO 5: MODO DE ENTRADA AL EXTERIOR. Se observará las diferentes opciones que una empresa tiene para entrar al mercado exterior.
- ❖ CAPÍTULO 6: CUESTIONES A TENER EN CUENTA UNA EMPRESA. Se mostrará los diferentes imprevistos que le puede surgir una empresa cuando se establece fuera de su país de origen.
- ❖ CAPÍTULO 7: DISEÑO ORGANIZATIVO DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL. Se manifestará los distintos tipos de estructura organizativa que existen.
- ❖ CAPÍTULO 8: CASO DE LA EMPRESA “EL POZO”. Se mostrará con información de la empresa “El Pozo” todos los datos relacionados de los capítulos anteriores.
- ❖ CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES. Se procederá a las conclusiones generales del trabajo.
- ❖ CAPÍTULO 10: BIBLIOGRAFÍA. Se presentará las diferentes fuentes bibliográficas que se han utilizado en el trabajo.

La metodología empleada para los contenidos teóricos está basada en tres libros disponibles en la Biblioteca de la Universidad de Jaén: Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2008), *“La Dirección Estratégica de la empresa. Teorías y Aplicaciones”*, Grant, Robert M. (2006), *“Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones”* y Pla Barber y León Darder (2004), *“Dirección de Empresas Internacionales”*. Además de otros dos encontrados on-line: Dess Gregory G. (2003), *“Dirección Estratégica”* y Sánchez Pérez, Manuel y Gázquez Abad, Juan Carlos (2006), *“Casos de marketing y estrategia”*.

Para la recopilación de datos de la empresa “El Pozo” se ha utilizado diferentes páginas webs, destacando, la página oficial de la empresa y todas las relacionadas con información de la misma, ya sean artículos de periódicos, dossier de empresa 2014, vídeos sobre datos de la empresa o ideas de trabajos realizados por otras personas. Sin embargo, algunos datos específicos como el precio de los productos, están sacados del catálogo de Carrefour France, el cuál ha sido comparado con un catálogo de Carrefour España.

3. ¿POR QUÉ INTERNACIONALIZAR UNA EMPRESA?

La estrategia de internacionalización no está exenta de riesgos, salir al exterior supone incertidumbres para las empresas, ya que entran en un entorno desconocido para ellas. A pesar de esto, hay razones por las que una empresa se debe internacionalizar. Estas, según Guerras y Navas (2008), se agrupan en dos categorías fundamentales: razones internas y razones externas.

RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	
INTERNAS	EXTERNAS
Reducción de costes	Ciclo de vida de la industria
Búsqueda de recursos	Demanda externa
Tamaño mínimo eficiente	Seguir al cliente
Disminución del riesgo global	Globalización de la industria
Explotación de recursos y capacidades	

Fuente: Guerras y Navas (2008), “La Dirección Estratégica de la empresa. Teorías y Aplicaciones”, 4ª Edición Thomson, p.522

3.1. RAZONES INTERNAS

Como explican Guerras y Navas (2008): “*Las razones internas tienen relación con la capacidad de la empresa para tomar decisiones relacionadas a la mejora de la competitividad*”. Además, observando el cuadro anterior, nos encontramos con las siguientes razones:

- Reducción de costes: permite aprovechar economías de escala, trasladando determinadas actividades de la cadena de valor a localizaciones más competitivas.
- Búsqueda de recursos: la empresa obtiene factores interesantes en el país de destino, ya sea los recursos humanos (experiencia, know-how, aprendizaje o conocimiento), recursos organizativos (habilidades directivas, capacidad de gestión o rutinas organizativas), recursos tecnológicos (tecnología que utiliza, grado de innovación o I+D) y recursos relacionales (imagen, marcas, reputación, calidad o servicio).
- Tamaño mínimo eficiente: volumen de ventas necesario para alcanzar el tamaño óptimo de la empresa.

- Disminución del riesgo global: al internacionalizarse una empresa es más difícil que fracase, porque sus actividades están más divididas y puede que salga mal alguna actividad pero no todas.
- Explotación de recursos y capacidades: la empresa explota sus recursos y capacidades en los distintos países de destino.

3.2. RAZONES EXTERNAS

Además de las razones internas mencionadas anteriormente, Guerras y Navas (2008) manifiestan la existencia de motivos externos, donde aseguran: *“Las razones externas no dependen de las decisiones de la empresa, sino simplemente justifican la salida de la misma al exterior”*. Destacando las siguientes:

- Ciclo de vida de la industria: cuando se encuentra en el mercado nacional en la fase de declive, lo mejor es entrar en nuevos negocios o vender los productos maduros en los mercados de los países en vías de desarrollo.
- Demanda externa: cuando una industria observa que hay una demanda insatisfecha y puede obtener la oportunidad de satisfacerla, esta sale al exterior aunque se encuentre en una buena posición, es decir, que no esté en fase de madurez o declive.
- Seguir al cliente: actuando como proveedores a nivel internacional, ofreciéndole al cliente los mismos productos o servicios que si se encontrara en el país de origen.
- Globalización de la industria: para poder continuar compitiendo en una industria que se haya globalizado, donde existen unos pocos competidores, la oferta es especializada, no existen barreras importantes al comercio internacional y el comportamiento de los consumidores son similares en todos los países.

4. ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE

4.1. LAS ESTRATEGIAS DE INTERACIONALIZACIÓN

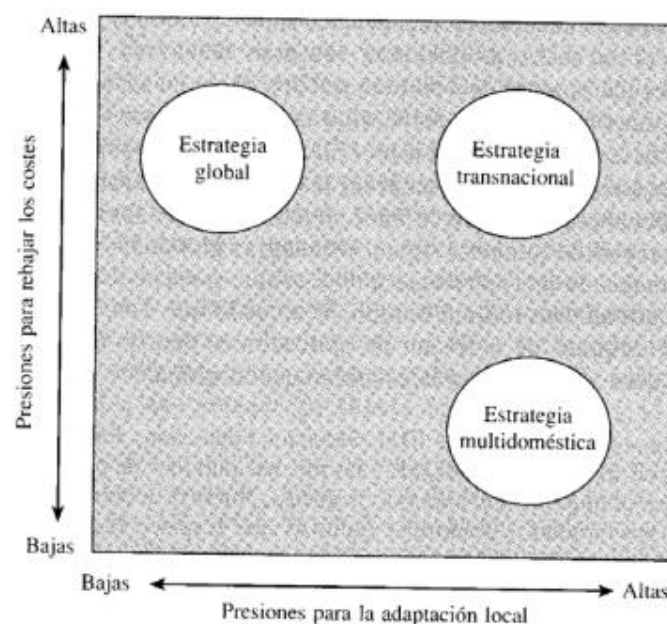
Según Dess Gregory G. (2003): “Los directivos se encuentran con dos presiones competitivas cuando compiten en mercados exteriores: reducir sus costes y adaptación local”. Donde explica que estas dos presiones son opuestas entre sí, por tanto, será la empresa la que deberá elegir la combinación que considere más adecuada.

Como manifiesta Dess Gregory G. (2003), las compañías hacen lo posible para que sus consumidores no perciban la oferta de sus productos y/o servicios como demasiados caros. Para ello, tratan de reducir sus costes, ya sean relacionados con la localización geográfica de sus instalaciones de fabricación o con el desarrollo de productos estandarizados para los distintos países.

Además de reducir costes, los directivos deben de responder a las presiones locales de ajustar sus productos a la demanda del mercado local en el que están haciendo negocios. Por tanto, esto requiere diseñar estrategias diferentes para cada país, formación de los recursos humanos, características de los productos y/o servicios y adaptación a las normativas de cada país. Estas presiones dan lugar a tres estrategias competitivas internacionales que pueden usar las compañías para competir en el mercado mundial: multinacional, global y transnacional.

Como muestra la siguiente figura, la estrategia que una empresa elija dependerá del grado de presión al que esté enfrentado para reducir costes y la importancia de adaptarse al mercado local.

TIPOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA INTERNACIONAL



Fuente: Dess Gregory G.(2003), “Dirección Estratégica”, McGraw-Hill, Madrid, capítulo 7.

4.1.1. ESTRATEGIA MULTINACIONAL

La estrategia multinacional es también conocida, según Guerras y Navas (2008), como multipaís o multidoméstica. Las empresas que adoptan esta táctica tienen como objetivos adaptar sus productos y servicios a los mercados locales, lo que supone unos costes más elevados para la empresa y una descentralización en la toma de decisiones, con el fin de adaptarse a las condiciones locales y aumentar la capacidad de respuesta ante la evolución de la demanda.

La organización debe tener en cuenta las diferencias idiomáticas y culturales, el nivel de renta de los países, las preferencias de los clientes, la publicidad, los canales de distribución y la normativa de cada país.

4.1.2. ESTRATEGIA GLOBAL

Como explican Guerras y Navas (2008), la estrategia global concede una máxima importancia a la reducción de los costes, ofertando los mismos productos y/o servicios de la misma forma en todos los sitios, por tanto, explotan economías de escala.

La localización de sus actividades de fabricación e I+D suelen estar centralizadas, estando sus actividades muy concentradas en el país de origen o en unos pocos.

4.1.3. ESTRATEGIA TRANSNACIONAL

Una estrategia transnacional combina la eficiencia económica de una empresa global y la capacidad de adaptación a los mercados locales de una empresa multinacional.

Según Guerras y Navas (2008): *“Una empresa que persigue una estrategia transnacional quiere que cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente.”* En otras palabras, una empresa realiza su actividad física en el país de origen, pero disponiendo negocios en otras naciones.

Una estrategia transnacional ofrece algunas ventajas como:

- ✓ Adaptación de los productos y/o servicios de los consumidores en cada uno de los países que opera.
- ✓ Reducción de los costes, por asignar las actividades de la cadena de valor en aquellos países donde los costes son menores.
- ✓ Transmisión del conocimiento, debido a las habilidades adquiridas a la hora de adaptar los productos y/o servicios.

5. MODO DE ENTRADA AL EXTERIOR

Una vez que se tenga claro el tipo de empresa internacional que se quiera ser, la empresa deberá valorar el modo de entrada más apropiado. Se suelen reconocer tres tipos: la exportación, los sistemas contractuales y la inversión directa extranjera (IDE).

MODO DE ENTRADA					
EXPORTACIÓN		SISTEMAS CONTRACTUALES		IDE	
INDIRECTA Compañías especializadas Broker Piggy-back	DIRECTA Agentes Distribuidor-Importador Delegación comercial	LICENCIAS	FRANQUICIAS	EMPRESAS CONJUNTAS	FILIALES PROPIAS

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información obtenida en el libro de Guerras y Navas (2008), “La Dirección Estratégica de la empresa. Teorías y Aplicaciones”, 4ª Edición Thomson, pp. 538-545.

5.1. LA EXPORTACIÓN

Como aseguran Pla Barber y León Darder (2004): *“La exportación es el modo que menor riesgo y esfuerzo conlleva, porque permite evitar los costes fijos de hacer negocios en el exterior y suele ser la primera forma de entrar que se utiliza”*.

En este modo, se produce en el país de origen y se vende en los mercados exteriores. Es ideal cuando la empresa es pequeña y no tiene medios para producir fuera o no es recomendable la fabricación en el exterior por el riesgo político, la falta de atractivo del mercado o la incertidumbre de las expectativas. Existen dos tipos de exportación: la indirecta y la directa.

5.1.1. LA EXPORTACIÓN INDIRECTA

La exportación indirecta se produce cuando la compañía vende sus productos a través de intermediarios independientes, que son los encargados de las tareas internacionales: identificación y selección de clientes, negociación, almacenamiento y la distribución física del producto y los servicios. La empresa continúa con su labor de producir y vender en el mercado nacional, sin la necesidad de preocuparse con las comercializaciones del exterior.

Según afirman Pla Barber y León Darder (2004), la exportación indirecta puede realizarse por diferentes formas:

- Compañías especializadas: operan como departamentos de exportación para varias empresas al mismo tiempo. Pueden ser:
 - ✓ *Agentes independientes*: individuos o empresas que se encargan de colocar los productos en el exterior a cambio de una comisión.
 - ✓ *Compañías especializadas de comercio (trading companies)*: empresas de importación-exportación que se encargan de coordinar y ejecutar los trámites necesarios como la gestión comercial, financiera y logística.
 - ✓ *Consortios de exportación*: son alianzas voluntarias de empresas del mismo sector o que elaboran productos complementarios.
- Departamento de compras de una empresa extranjera (broker): intermediario que pone en contacto al comprador y al vendedor de diferentes países a cambio de una comisión, sin llegar a tener posesión del producto.
- Red de ventas de otra empresa local o extranjera (Piggy-back): empresas que aportan su experiencia exportadora, para que otras empresas coloquen sus productos en la red de distribución ya establecida.

5.1.2. LA EXPORTACIÓN DIRECTA

La exportación directa ocurre cuando la propia empresa se encarga de vender sus productos sin la necesidad de intervenir intermediarios, llevando a cabo todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros.

Como aseguran Pla Barber y León Darder (2004): “*La exportación directa implica un mayor compromiso de recursos comparándola con la exportación indirecta, pero también se logra un mayor control de las operaciones internacionales*”. Este tipo de exportación se puede realizar a través de:

- Agentes pertenecientes al departamento de exportación: pueden desplazarse constantemente a los países de destino o residir en el país importador.
- Agentes independientes: no asumen la propiedad del producto, pero se responsabiliza de todos los trámites.
- Distribuidor-importador: adquiere la propiedad del producto, lo que le permite mayor libertad de actuación.
- Oficina o delegación comercial: oficina que ayuda a los agentes en las tareas comerciales, sin personalidad jurídica en el país de destino.

5.2. LOS SISTEMAS CONTRACTUALES

Según Guerras y Navas (2008): *“Los sistemas contractuales son aquellos en los que no se produce aportación de capital”*. Siendo los diferentes tipos que nos podemos encontrar los siguientes: las licencias y las franquicias.

5.2.1. LAS LICENCIAS

Las licencias son acuerdos entre dos empresas de distintos países, donde la empresa de origen autoriza la fabricación de un producto, cediendo las patentes, marcas, know-how y copyright a la empresa extranjera.

5.2.2. LAS FRANQUICIAS

Las franquicias consisten en la cesión del producto o servicio, así como los nombres, marcas comerciales y el know-how de un negocio a una persona física o jurídica residente en el exterior.

5.3. LA INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA (IDE)

Según explican Guerras y Navas (2008): *“La inversión directa extranjera consiste en la aportación de capital de la empresa en el exterior”*. Este modelo se trata del más arriesgado, pero también el más rentable, teniendo en cuenta:

- ✓ Si la inversión se hace en solitario o compartida y el riesgo con otras empresas. (Empresas conjuntas)
- ✓ Si la inversión se hace adquiriendo una empresa que opere en el país de destino o a través de una nueva filial. (Filiales propias)

5.3.1. LAS EMPRESAS CONJUNTAS O JOINT-VENTURES

Según Pla Barber y León Darder (2004): *“Una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes”*.

5.3.2. LAS FILIALES PROPIAS

Las filiales propias obtienen el control total sobre las operaciones, por tanto, se evitan todos los inconvenientes de realizar operaciones con otras empresas.

6. CUESTIONES A TENER EN CUENTA UNA EMPRESA

Según Guerras y Navas (2008): *“Los diferentes problemas que se encuentra una empresa cuando actúa fuera de sus fronteras y que no suelen aparecer en su país de origen son: la localización de actividades, la comercialización de productos, la política de recursos humanos y la problemática cultural”*.

6.1. LA LOCALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

La localización es el problema empresarial más importante que se encuentra una empresa. La decisión de dónde producir requiere la consideración de tres factores:

- ✓ Disponibilidad de recursos nacionales: Cuando la disponibilidad o el coste de los recursos son diferentes entre países, las empresas deben producir en los países que ofrezcan mejores condiciones.
- ✓ Ventajas competitivas: Las empresas cuya ventaja competitiva se basa en sus recursos y capacidades propios, la localización depende de dónde pueden ser extendidos estos recursos y capacidades.
- ✓ Comercialización: La localización en el país de destino se ve favorecida cuando los costes de transporte son altos.

6.2. LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

Como aseguran Guerras y Navas (2008): *“Existen algunos problemas del marketing internacional, que ha de tener una empresa en cuenta”*.

Uno de ellos es la política de producto, donde la empresa se encuentra con la necesidad de adaptar los atributos de los productos a las necesidades de los consumidores en los distintos países.

Los relacionados con las marcas y nombres comerciales, donde se deberá decidir si se utiliza una sola o múltiples marcas. La utilización de una marca global ofrece ciertas ventajas de economías de escala mientras que la estrategia de multimarca puede conducir a una mejor adaptación a los mercados locales.

Por último, la política de precios donde se tratará la fijación de los precios de venta de los productos en los distintos países, puede ser una política estándar a escala mundial o puede ocurrir una discriminación de precios, es decir, precios diferentes en los distintos países.

6.3. LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Según Pla Barber y León Darder (2004): *“En la actualidad, las personas son consideradas como uno de los recursos más importantes de las empresas”*.

El factor humano es aún más importante en una empresa internacional, debido a que a las dificultades competitivas le sigue la mayor complejidad organizativa y la de operar en la

distancia, por tanto, se lleva a cabo la gestión de expatriados. Para Guerras y Navas (2008): *“Los expatriados son aquellos directivos o empleados que desarrollan su trabajo en el país de destino, provenientes de otro país, frecuentemente el de origen de la empresa”*.

6.4. LA PROBLEMÁTICA CULTURAL

Según Pla Barber y León Darder (2004): *“La cultura es el conjunto de normas y valores implícitos a un colectivo humano que lo dotan de identidad y dan sentido a las conductas de sus integrantes”*. Cada país tiene una cultura diferente debido a que adopta distintas normas y valores, por lo que las empresas que operan en varias nacionalidades deben tener en cuenta ésta problemática.

Para las organizaciones que siguen una estrategia multipaís desarrollar una cultura organizativa no es tan importante porque las diferentes unidades en el exterior tienen menores contactos entre sí. Sin embargo, en las que siguen estrategias globales o transnacionales es conveniente una cultura que proporcione una mayor integración para la transferencia de recursos y el aprendizaje global entre países.

La cultura presenta una serie de características:

- ✓ Se transmite mediante la convivencia.
- ✓ Sirve de guía al individuo.
- ✓ Es compartida por el colectivo.
- ✓ Los elementos están interrelacionados entre sí contribuyendo a la coherencia del sistema.

7. DISEÑO ORGANIZATIVO DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL

La eficacia de una empresa multinacional puede depender de la estructura organizativa que adopte. Existen variables que condiciona esta elección:

- Volumen de ventas internacionales sobre ventas totales.
- Grado de experiencia internacional.
- Tamaño de la empresa.
- Formas de entrada en los mercados exteriores.
- Variedad de líneas de productos.
- Variedad de mercados o áreas geográficas.

Aunque de manera reducida, se pueden agrupar dependiendo de la variedad de líneas de productos y la variedad de mercados o áreas geográficas, ya que todo aumento de la actividad internacional va a depender de estas variables.

Según Pla Barber y León Darder (2004): *“La estructura organizativa suele definirse como la red de relaciones de responsabilidad, autoridad e información que suele existir en toda empresa”*. Dependiendo del grado de diversidad de las variables mencionadas anteriormente, nos encontramos con cuatro tipos de estructuras organizativas.

TIPOS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	DIVERSIDAD DE MERCADOS GEOGRÁFICOS	
	BAJA	ALTA
DIVERSIDAD DE LÍNEAS DE PRODUCTO		
ALTA	Modelo divisional por productos	Modelo matricial
BAJA	Modelo funcional	Modelo divisional por área geográfica

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información obtenida en el libro de Pla Barber y León Darder (2004), “Dirección de Empresas Internacionales”, Pearson, pp. 132-146.

7.1. MODELO FUNCIONAL

Como comentan Pla Barber y León Darder (2004): *“La estructura funcional es la utilizada por las organizaciones en sus primeras etapas”*. Las empresas suelen organizarse en torno a las actividades y equipos especializados para elaborar sus productos y/o servicios, tales como producción, finanzas, marketing, etc.

Las características fundamentales de este tipo de estructura son:

- ✓ Todas las actividades internacionales se concentran en una misma área funcional.
- ✓ El departamento de exportación se ocupa casi en exclusiva de tareas comerciales, por tanto, depende del director comercial.
- ✓ Existencia de una división internacional que constituye un centro especializado.
- ✓ Se ve en empresas con un número limitado de productos o donde el volumen de ventas proceda del mercado doméstico.

7.2. MODELO DIVISIONAL POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

La estructura divisional por áreas geográficas tiene lugar cuando se comercializa en un gran número de países, donde los directivos de cada división son responsables de todos los productos y negocios de la compañía en una zona geográfica determinada. Esta estructura se caracteriza por:

- ✓ El mercado mundial se divide en áreas geográficas y se realizan divisiones que faciliten la aplicación de estrategias mult-domésticas y programas de marketing.
- ✓ Suelen existir unas determinadas funciones centralizadas o equipos staff que coordinan las actividades globales.
- ✓ Se encuentra en sectores como el de la alimentación, productos de higiene personal y del hogar.

Según Pla Barber y León Darder (2004): *“En este tipo de modelo se puede observar ciertos inconvenientes”*:

- Posible duplicación en las funciones.
- Dificultad para coordinar las divisiones geográficas.
- La negativa de los directivos hacia la introducción de nuevos productos.

7.3. MODELO DIVISIONAL POR PRODUCTOS

Pla Barber y León Darder (2004) exponen: *“La estructura divisional por productos ocurre cuando la empresa tiene una importante actividad internacional, entonces se hace recomendable que cada línea de productos se encargue de sus operaciones correspondientes”*.

Esta estructura permite una especialización global y el alcance de economías de escala en I+D, producción e incluso marketing, pero es poco sensible a las políticas y condiciones locales.

Las ventajas de esta estructura, según Pla Barber y León Darder (2004), son:

- ✓ Mejora la eficiencia en costes.
- ✓ Desarrollo de un enfoque global.
- ✓ Adaptación a las necesidades de los clientes.
- ✓ Mejora de la comunicación y transferencia de recursos.

Sin embargo, también comentan una serie de desventajas:

- Duplicidad del personal y funciones.
- Necesidad de directivos con conocimiento de la demanda global de los productos.
- Dificultad de coordinar las actividades de las diferentes divisiones de productos.

7.4. MODELO MATRICIAL

Como señalan Pla Barber y León Darder (2004): *“La estructura matricial combina distintas dimensiones, ya sea funciones y productos o funciones y áreas, tratando de dar respuesta a nuevas necesidades”*.

La ventaja principal que tiene esta estructura es la existencia de un doble flujo de autoridad, llevando consigo el equilibrio entre la centralización, la sensibilidad local y la creación e impulso de las competencias funcionales. Sin embargo, el principal problema será que al tener dos directivos, puede haber problemas de autoridad.

8. CASO DE LA EMPRESA “EL POZO”

8.1. INTRODUCCIÓN SOBRE LA EMPRESA

La empresa que vamos a analizar, en relación a los contenidos teóricos expuestos anteriormente, es “El Pozo”. Cuyo inicio se remonta al año 1936, con la apertura de una pequeña charcutería en la plaza de El Pozo de Alhama de Murcia, lugar donde se inspira el nombre de la marca. Sin embargo, no es hasta 1954, cuando se pone en marcha una pequeña fábrica de embutidos con una comercialización regional. A partir de 1968, “El Pozo” comienza su actividad ganadera, alcanzando en la actualidad que se comercie el 30% de su ganado propio.

La empresa empieza ampliar su capacidad de ventas, comercializando productos elaborados y carne fresca, gracias a la inauguración de su primer matadero frigorífico y sala de despiece en el año 1971. Después, será cuando presente su espacio construido (31.000 m²), siendo el comienzo de su expansión comercial. En 1980, “El Pozo” realiza su primera campaña publicitaria en televisión con el propósito de ganar cuota en el mercado español y obteniendo el liderato de la misma en el año 2012. Su siguiente paso fue con el mercado exterior en 1990, la empresa empezó su actividad exportadora, centrándose solamente en adaptar algunos productos como los chorizos y la gama york, en Francia y Portugal. Mientras tanto en España, se pone en funcionamiento una nueva planta de jamón curado, llevando consigo una ampliación de las instalaciones. Como el factor humano es primordial en esta empresa, decide en el año 2005, la apertura de un Centro de Educación Infantil con una capacidad máxima de 108 niños entre 0 a 3 años, con la intención de facilitar la vida laboral y familiar de sus trabajadores.

A grandes rasgos, esta es la historia que arrastra “El Pozo” desde sus inicios hasta el presente, llegando a celebrar en el año 2014 su 60 aniversario. Incluso podemos observar a continuación, como ha evolucionado el logotipo de la empresa.

EVOLUCIÓN DEL LOGOTIPO DE LA EMPRESA



1954



1960



1970



1980



1990



2007



2008

Fuente: Recopilación de los logotipos a través de la página web de la empresa.

Esta organización ha conseguido el posicionamiento de liderazgo dentro de la industria cárnica española y un importante reconocimiento a nivel internacional, tanto en los campos de la I+D+i, sistema productivo, calidad, tecnología y compromiso con la sociedad. Destacando principalmente su participación en la I+D+i, donde su filosofía se basa en la mejora constante para alcanzar sus objetivos. Estos son: aumentar su volumen de ventas, adquirir nuevos segmentos a través de nuevas líneas de productos, apertura de nuevos mercados internacionales y seguir apostando por una importante innovación.

“El Pozo” trata de cumplir con su misión, basada en la satisfacción de las distintas y múltiples necesidades de sus grupos de interés: ofreciendo productos de alta calidad, fiabilidad y marca a sus consumidores; proporcionando productos y servicios a sus clientes; creando rentabilidad y valor a sus accionistas; ofreciendo ingresos y expectativas de futuro a sus empleados; además avalando ingresos a sus proveedores y promoviendo la responsabilidad social, a través de acciones de carácter solidario y humanitario, colaborando con bancos de alimentos de la Región de Murcia y ONG’s dedicadas a la ayuda al tercer mundo, llegando a donar 20.500 kilos de alimentos en el pasado año 2014.

Además, se trata de una empresa que destina un 1% de su facturación al área de I+D+i, para tratar de conseguir unos productos, cuyo consumo suponga un beneficio adicional para la salud y el bienestar, sobre todo, intentar reducir las cifras de sobrepeso y obesidad infantil, donde en España se resalta en un 44’5% y 20%, respectivamente. A partir de aquí, la empresa distingue sus productos en cuatro pilares, dependiendo de las necesidades de cada consumidor:

- *Eje Salud/Cuidarse*: Se encuentra la marca BienStar, ofreciendo productos para consumidores preocupados por su salud y por llevar una alimentación sana.
- *Eje Natural*: Se encuentra la marca All Natural, para consumidores sensibilizados por su alimentación.
- *Eje Sabor/Placer*: Se encuentra la marca Selección y Legado Ibérico, productos de máxima calidad y sabor.
- *Eje Tradición*: Amplia variedad de productos tradicionales elaborados de cerdo, cerdo ibérico, pavo, pollo y vacuno.

LAS MARCAS PRINCIPALES



Fuente: Imágenes sacadas de la página web de la empresa.

Las anteriores marcas son las más conocidas que tiene la empresa, porque nos las encontramos en su catálogo de productos elaborados y están más presentes a la hora de realizar nuestras compras. Sin olvidar, que en su catálogo de carne y elaborados de fresco se encuentra “Extratiernos” y en el catálogo especial de hostelería “Almirez”. Además, en

Francia oferta la línea “Tournebon” adaptada al gusto de los consumidores franceses, compuesta por fuetec, saucisse sèche, saucisson sec y la droite.

Sin embargo, la compañía “El Pozo” cuenta con varias marcas registradas, las cuales las podemos observar a continuación, siguiendo con una estrategia de marcas múltiples donde adopta cada producto con distinta marca.

MARCAS REGISTRADAS

• EL POZO...PALETA EN SU JUGO	• FRIPOZO BRASEADO	• RICURA
• MONTAÑES	• FACIL Y SANO ELPOZO	• HOY
• EL POZO...JAMON EN SU JUGO	• GRUPO ALIMENTACION EL POZO	• EL POZO...DISFRUTA DE LO BUENO
• FUETEC EL POZO	• FRIPOZO FESTIN	• EL POZO-CAMPIÑA
• EL POZO RESERVA	• ELPOZO ALL NATURAL	• MESANA
• ELPOZO	• FRESPOZO ORIGEN DE CALIDAD	• EL POZO-IMPERIAL
• SERRASOL	• FRESPOZO	• EL POZO-NOBLEZA
• FRIPOZO	• SIN SAL	• POZOFRIO
• EL POZO - SALCHICHON CON NOBLEZA	• GRAN RESERVA EL POZO	• CIP CONTROL INTEGRAL DE PRODUCCION
• EL POZO	• ELPOZO BIEN STAR	• ELPOZO-PATA NEGRA
• LEGADO	• ELPOZO...LO BUENO ES COMER SANO	
• JAMON BODEGA ELPOZO SELECCION	• HOT BALL	
• FUETEC	• PLACESANO	
• ELPOZO SELECCION	• FRIPOZO MUCHO MAS SANO	
• EXTRATIERNOS DE NUESTRAS GRANJAS	• CHICOPOZO	
• IBERSOL	• OLAS ELPOZO	
• SINSTRAS	• HOT ROLL	
• ELPOZO BIENSTAR	• GRUPO ALIMENTACION ELPOZO	
• ELPOZO DELIZIAS	• LEGADO IBÉRICO	
• ELPOZO ALL NATURAL	• JAMON COCINA FACIL ELPOZO	
• BIENSTAR	• LEGADO IBERICO	
• TOURNEBON	• BEEFPOZO	
• FUSSION	• EL POZO, ETIQUETA NEGRA DEL JAMON SERRANO	
• CORAZON CONTENTO	• HOY ELPOZO	
• HILADAS	• EL POZO, EL PATA NEGRA DEL JAMON SERRANO	
• EL POZO JAMON COCIDO SELECCION	• PAVOPOZO	
• MONTALTO	• ALMIREZ	
• MITACA		

Fuente: A partir del siguiente enlace web: http://www.informacion-empresas.com/Marcas_POZO-ALIMENTACION.html

Como se ha comentado anteriormente, el factor humano es primordial en esta empresa, de tal manera, que desarrolla herramientas de comunicación internas, como una revista interna, tableros de anuncios y buzón de sugerencias, con el objetivo de satisfacer de la mejor manera posible las demandas y necesidades de sus empleados para conseguir una motivación en ellos. Para ello, la empresa “El Pozo” dispone de un grupo de personas destinadas a proveer del personal adecuado y ofrecer cobertura a los puestos vacantes, asegurando una concordancia entre el perfil del candidato y los requisitos del puesto de trabajo considerado.

A pesar de la durísima situación económica, la empresa apuesta por el mantenimiento o aumento del número de su plantilla, siendo la evolución de sus empleados en los últimos años la siguiente:

Nº empleados

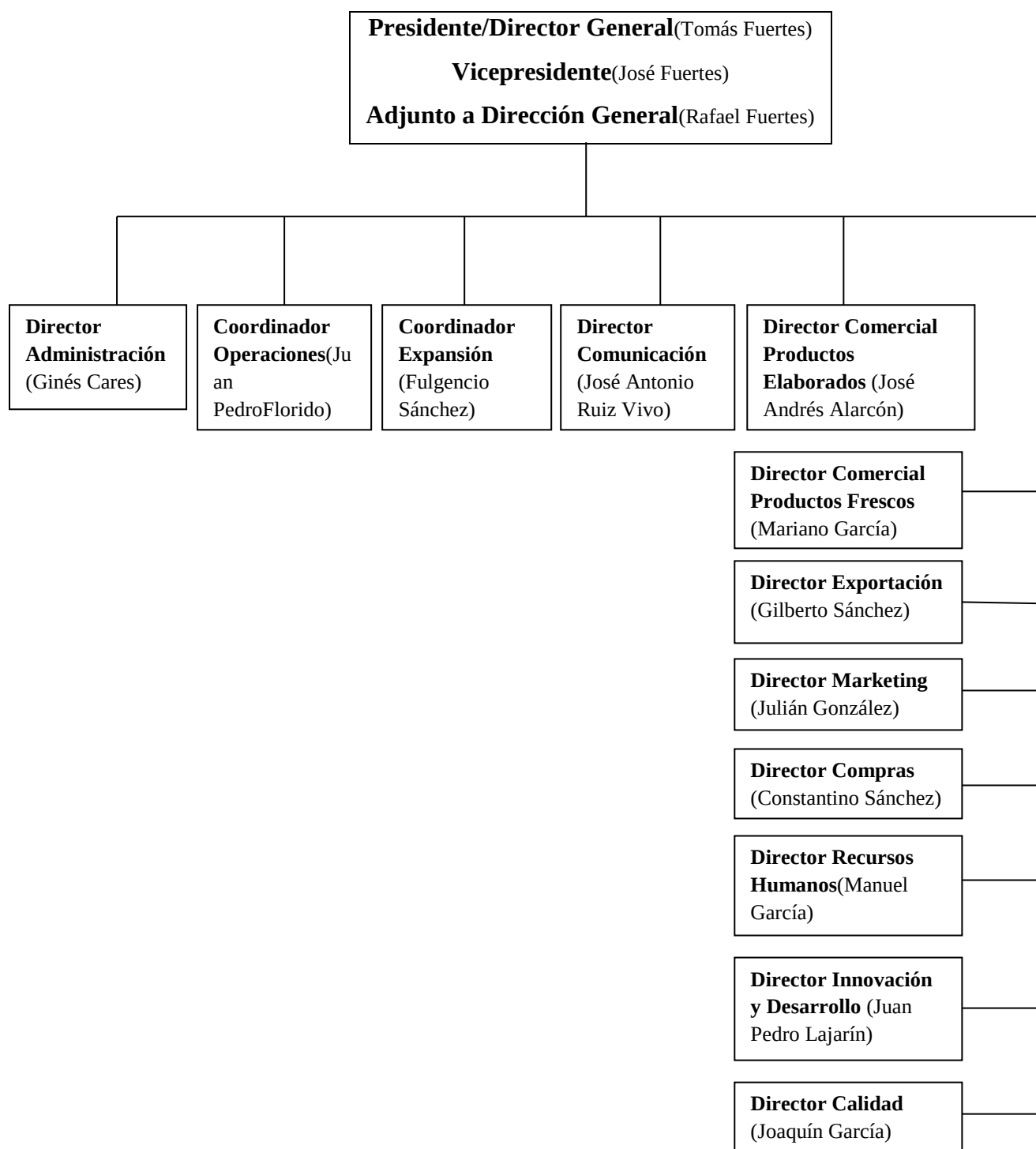
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número empleados	3462	-	3450	3410	3507	3677

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información encontrada en la página web www.elpozo.es

Como se puede observar en la tabla anterior, el número de empleados ha ido disminuyendo desde el 2008 hasta el 2011, aunque con respecto al año 2009 no podemos concretar, debido a que no tenemos información que confirme el número de trabajadores. Sin embargo, en los dos últimos años se percibe un aumento del 4'8% de trabajadores.

La organización para ofrecer productos de máxima calidad, pide a todos sus empleados la más alta profesionalidad, a través de un continuo entrenamiento y formación a los mismos, llevando a cabo cursos específicos de formación continua, de prevención y mejora. En “El Pozo” se otorga prioridad a los propios trabajadores de la empresa, antes que a la utilización del reclutamiento externo, por tanto, reanima a los empleados a formarse y reciclarse para cuando llegue la ocasión de mejorar su posición dentro de la empresa, para ello cuenta con un importante equipo directivo.

EQUIPO DIRECTIVO



Fuente: Elaboración propia, a partir del dossier de prensa “El Pozo” 2014.

8.2. ¿POR QUÉ INTERNACIONALIZAR LA EMPRESA “EL POZO”?

8.2.1. MOTIVOS INTERNOS

✓ Reducción de costes

La empresa “El Pozo” sigue la estrategia de diferenciación basada en el precio, por tanto, suponemos que a nivel nacional obtiene ventaja competitiva, aprovechamiento de sinergias y también de economías de escala. Todas las circunstancias anteriores son hipotéticas, debido a que no he obtenido datos referentes a sus costes que demuestre su situación, al tratarse de información interna de la empresa.

✓ Búsqueda de recursos

El Grupo Fuertes (Holding que pertenece la empresa “El Pozo”) tiene en marcha el proyecto “Pavo Tambov”, a través de una joint-venture con la empresa rusa Cherkizovo, cuya empresa será Tambovskaja Indeika, la cual utilizará el know-how de Procavi (filial de Grupo Fuertes). Actualmente, se está construyendo un complejo con una superficie de 9.300 hectáreas en la región de Tambov, diseñado con la última tecnología y en donde se desarrollará toda la cadena de valor de la industria del pavo, desde la elaboración de los piensos hasta la comercialización del producto.

CONSTRUCCIÓN DEL COMPLEJO



Fuente: Imagen obtenida de la página web de Cherkizono.

✓ Disminución del riesgo global

“El Pozo” fabrica solo en España y exporta a otros países, obteniendo de esta forma mayor riesgo, ya que si fracasa en España deja de estar presente en el extranjero. Sin embargo, esto cambiará en el momento que comience con la producción de carne de pavo en Rusia, instante en el que su riesgo será menor.

✓ Explotación de recursos y capacidades

En “El Pozo” se cree en las personas, en el conocimiento, en la tecnología y en la comunicación como factores determinantes del éxito de la compañía, por lo que se está invirtiendo un 1% de la facturación de la empresa en I+D+i. Donde en el año 2013, realizó una inversión de 65 millones de euros en mejoras tecnológicas, equipamiento productivo, apoyo a la marca y promocional, con el propósito de alcanzar la dimensión y eficiencia necesarias para ser competitivos en el mercado global. Pero a pesar de estos recursos no humanos que tiene la empresa, tanto tecnológicos como organizativos, deberá también explotar los otros recursos que posee y que se hablará más adelante, como los financieros o los humanos.

8.2.2. MOTIVOS EXTERNOS

✓ Ciclo de vida de la industria

Según una publicación de Mercasa: *“La evolución en el consumo mundial del sector cárnico se dirige hacia carnes menos grasas”*. Sobre todo, porque las personas se preocupan más por su salud y para ello, se ha impulsado la carne de conejo, debido a los consejos de los nutricionistas por este tipo de carne, influenciada a la escasez de grasa que aporta y a los beneficios que su consumo da al organismo de las personas.

En España, crece la demanda de carnes de cabrito, conejo y pichón, mientras a nivel mundial se sigue aumentando la carne de pavo y se mantienen el protagonismo del pollo y del cerdo. Pese a que el cerdo tiene limitaciones de consumo por el rechazo de la cultura musulmana, sigue siendo la carne más consumida globalmente. Como se asegura en la publicación: *“Sus nuevas técnicas de engorde han propiciado que las partes magras formen parte de las dietas habituales de los países más desarrollados y que en aquellos lugares en los que la carne es un bien escaso, forme parte de las costumbres habituales de consumo”*.

✓ Demanda externa

Los países que están en expansión del sector cárnico son Rusia, China y Hong Kong, Japón, Corea del Sur, Polonia, EE.UU, México y Brasil, porque hay una demanda insatisfecha e intenta consumir más productos cárnicos. Para satisfacer a esa demanda, el sector cárnico está incrementando la orientación comercial y encuentros entre empresarios, perfeccionando el impulso de los productos, mejorando la calidad a través de una I+D+i y desarrollando nuevos productos y formatos.

✓ Seguir al cliente

Actualmente, son cada vez más las personas y sobre todo los jóvenes, los que se van fuera de su país de origen. La empresa “El Pozo” decide seguir a sus clientes allá donde se

establezcan, para que obtengan los productos en los diferentes países y sientan que se satisfagan sus necesidades a la hora de vivir en un país distinto al suyo.

✓ Globalización de la industria

Según comentó Albert Vernooij en la XVI Edición del Foro Porcino de Zoetis: *“La industria cárnica europea está forzada a adaptarse, teniendo en cuenta que el consumo de la carne en la Unión Europea está cayendo y será difícil recuperar los valores tradicionales”*. Para que se produzca esta adaptación en la industria, se debe tener presente la innovación y la oportunidad a los nuevos mercados.

8.3. ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE

8.3.1. ESTRATEGIAS INTERNACIONALIZACIÓN

Tras el análisis realizado a la empresa “El Pozo”, el tipo de estrategia competitiva internacional que sigue acorde a sus características es la estrategia multinacional, sobre todo, tras comparar sus páginas webs en francés y en portugués. Se han escogido estas páginas porque al contar la empresa con sucursales en Francia y Portugal, pensaba que se iban a adecuar las mismas a las actividades que se realizan en cada país. Sin embargo, solo he obtenido que se modifiquen los idiomas, porque a pesar de que cada sucursal tiene su propia dirección en los diferentes países, en las páginas webs aparece la dirección de la empresa española.

La empresa “El Pozo” cuenta con tres áreas comerciales responsables de desarrollar las distintas líneas de productos: Elaborado Nacional, Elaborado Internacional y Fresco. Al tener una línea de elaborado internacional, la empresa se adapta a las circunstancias de los países exteriores. A continuación, una vez que los productos están fabricados, son etiquetados y encajados según las exigencias de cada cliente, canal o mercado, a lo que llega en un tiempo récord.

La empresa debe de tener en cuenta:

✓ Diferencias idiomáticas y culturales

En el catálogo internacional, los productos vienen en cinco idiomas y no aparecen los mismos productos que en el catálogo nacional. Principalmente, los productos que no se aprecian son los de elaborados de fresco de las diferentes partes del cerdo.

Centrándonos en Francia, donde cerca del 70% de sus inmigrantes son musulmanes, la empresa “El Pozo” tiene que tener la consideración relacionada con su cultura, pues no comen carne de cerdo.

✓ Nivel de renta de los países

Cada país tiene distinto nivel de renta, incluso en el período de crisis (2007-2013), como es el caso de España y Francia.

PIB en España

Evolución anual PIB España			Evolución anual PIB Per capita España		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2013	1.022.988€	-1,2%	2013	22.300€	-1,6%
2012	1.029.002€	-1,6%	2012	22.300€	-1,7%
2011	1.046.327€	0,1%	2011	22.700€	1,3%
2010	1.045.620€	-0,2%	2010	22.700€	0%
2009	1.046.894€	-3,8%	2009	22.800€	-4,6%
2008	1.087.788€	0,9%	2008	23.900€	1,7%
2007	1.053.161€	3,5%	2007	23.500€	4,9%

Fuente: Información encontrada en la página web: <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

PIB en Francia

Evolución anual PIB Francia			Evolución anual PIB Per capita Francia		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2013	2.059.852€	0,2%	2013	31.300€	0,6%
2012	2.032.297€	0%	2012	31.100€	1,3%
2011	2.001.398€	2,0%	2011	30.700€	2,7%
2010	1.936.720€	1,7%	2010	29.900€	2,1%
2009	1.885.762€	-3,1%	2009	29.300€	-2,7%
2008	1.933.195€	-0,1%	2008	30.100€	1,7%
2007	1.886.792€	2,3%	2007	29.600€	4,2%

Fuente: Información encontrada en la página web: <http://www.datosmacro.com/pib/francia>

Como se puede observar en los anteriores datos, el nivel de renta de Francia es superior al de España, por tanto, los productos no tienen el mismo precio en España que en Francia.

✓ Preferencias de los clientes

Los profesionales de “El Pozo” centran su trabajo diario en saber escuchar para conocer los deseos y necesidades de sus clientes, sobre todo, a su mercado más importante fuera de las fronteras, Europa.

El producto por excelencia es el jamón serrano, él cual ayuda al crecimiento de la empresa. Aunque como asegura Gilberto Sánchez en una entrevista recogida en la página web qcom.es: *“La gama que más éxito está teniendo en el exterior es All Natural, debido a la preocupación de las personas por su salud, tema que le inquieta a la población mundial”*. Además, esta

gama “All Natural” está destinada especialmente a consumidores de estas características, sensibilizados por la alimentación y que buscan productos sin adictivos.

Gracias a la voluntad de la compañía en la inversión de I+D+i, elabora algunos productos sin conservantes, sin colorantes y sin fosfatos, donde los consumidores están de acuerdo que son productos saludables, sanos y con gran sabor.

✓ Publicidad

En el pasado año 2014, la empresa “El Pozo” estuvo presente en las siguientes ferias internacionales:

- Food and Hotel China en Shanghai (del 12 al 14 de Noviembre): para dar a conocer sus productos y abrir nuevos horizontes comerciales.
- Salón Internacional Sial de París (del 19 al 23 de Octubre): con el objetivo de acercarse a sus clientes internacionales y ofrecerles la amplia gama de productos que comercializan.
- Foodex 2014 en Tokio (Japón), siendo la feria principal del sector alimentario en toda la región de Asia Pacífica.

Pero a pesar de las anteriores ferias, en las cuales estuvo presente la empresa para dar a conocer sus productos, hace diferentes anuncios publicitarios para presentar sus marcas, como los spot de BienStar, All Natural, Imperial y Extratiernos, todos ellos se pueden ver en su página web.

En Francia, donde es reconocido “El Pozo” por su chorizo, realizó en 2011 un spot en francés, ofreciendo este producto como una fiesta de sabor. El spot se puede ver en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=4TePUFGpNec&app=desktop>.

✓ Canales de distribución

En Francia, el sector cárnico se distribuye mayoritariamente a través de hipermercados y supermercados, siendo escasas las compras en las tiendas especializadas porque tienen precios más altos y por las circunstancias laborales de las personas, que provocan que los consumidores adquieran los productos en otros lugares.

Francia tiene el mercado mayorista más grande del mundo para comprar productos frescos (Rungis), situado a las afueras de París. Los mayoristas franceses importan jamón, especialmente de Italia y España, distribuyendo a las grandes superficies, además de a las carnicerías, charcuterías y pequeñas tiendas, entre otros.

Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París (Septiembre del 2010): *“Las ventas del jamón cambia dependiendo del canal de distribución, predominando en las grandes superficies (todos los formatos), al mercado de hostelería, restauración y catering (piezas enteras del jamón), establecimientos especializados (piezas enteras, cuartos*

y centros) y en el comercio tradicional (piezas enteras). Donde los formatos más demandados del jamón español son: trozos deshuesados, pieza entera deshuesada, pieza entera con hueso, corte en forma de V, redondos y centros”.

✓ Normativa de cada país

La empresa “El Pozo” cuenta con la certificación en Gestión Medioambiental UNE-EN ISO 14001, permitiéndole la minimización de residuos, emisiones atmosféricas y vertidos. Además debe de seguir el Reglamento (CEE) nº 3220/84 del Consejo, de 13 de noviembre de 1984 (DO L301 de 20.11.1984) para la matanza de cerdos en la UE y la Directiva 2001/101/CE de la Comisión, por la que se modifica la Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la aproximación de la legislación de los Estados miembros en materia de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios (DO L310 de 28.11.2001). También CAC/GL 2-1985 “Directrices sobre Etiquetado Nutricional”, CAC/GL 20-1995 “Principios para la Inspección y Certificación de Importaciones y Exportaciones de Alimentos” y CODEX STAN 96-1981 “Norma para el Jamón Curado Cocido”.

En Francia, el tipo de normativa que sigue es, tanto obligatoria como voluntaria, donde existe una regulación para los productos alimenticios animales y de origen animal. La normativa de cárnicos existente allí, son las correspondientes a la venta de estos tipos de productos, indicando de que especie procede la carne, las características exigidas para la fabricación de cada tipo de producto y en el etiquetado se debe indicar el origen geográfico del producto o si es de fabricación artesanal. Además, el jamón cocido constituye una marca voluntaria de certificación, donde en esta norma se detalla, de manera específica, las materias primas y otros ingredientes que conlleva el producto, así como la explicación sobre su utilización, los tratamientos que ha llevado a cabo el producto y sus características analíticas.

8.4. MODO DE ENTRADA DE LA EMPRESA “EL POZO”

La empresa “El Pozo” comenzó su andadura en el comercio exterior en 1990, cuando empieza con el modo de exportación directa, enviando algunos productos adaptados a las especialidades de cada mercado, como los chorizos y la gama de york.

En 1991, abrió una sucursal en la dirección 14 Chemin du Chapitre de 31100 Toulouse Cedex 1 (Francia), cuyo teléfono de contacto es +33 5 62 87 48 48 y su web: www.elpozo.es.

Más tarde, en 1993, abre otra sucursal en la dirección Comercio Alimentar, Lda. Terra de Mina – Estrada Zambujal 2660-367 São Julião do Tojal en Lisboa (Portugal), cuyo teléfono de contacto es 219739220 y su web: www.elpozo.com. Ambas sucursales, son oficinas que ayuda a los agentes en las tareas comerciales y donde su sector de actividad es distinto,

debido a que en Francia es el Jamón Serrano y Embutidos, y en Portugal, son los Productos Cárnicos.

La compañía dispone de personal distribuidor que adquiere la propiedad del producto en países mayoritariamente europeos, tales como Alemania, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Dinamarca, Suecia y Suiza, entre otros. Además de Asia, donde se ha convertido en uno de los principales destinos para “El Pozo”, siendo lo más exportado la carne fresca de cerdo y el jamón curado.

Como aseguró Tomás Fuertes (presidente de la compañía): *“Nosotros ya estamos presentes en China y vamos a potenciar esa línea estratégica porque somos conscientes de que el crecimiento viene por la exportación”*. Recogido el día 27/03/2014 en globalasia.com. Donde la empresa vende a China, desde que consiguió el permiso para exportar jamón en el año 2008.

En este momento, la marca está presente en 82 países de 4 continentes y su estrategia para el futuro internacional está centrada en seguir abriendo nuevos horizontes comerciales, profundizar en el desarrollo de su presencia en los mercados más relevantes y llevar a cabo acuerdos estratégicos de cooperación.

La empresa “El Pozo” tiene un proyecto con el grupo ruso Cherkizovo, primer procesador de carne en Rusia, formando joint-venture. Como aseguran las declaraciones del Adjunto a la Dirección General (Rafael Fuertes) en un vídeo de europapress.es (25/03/2014): *“Desde el punto de vista de la internacionalización, no solo exportar sino también establecerse en destino, en esta ocasión con socios locales”*. Sobre todo, gracias a la exportación, la compañía ha crecido en el mercado exterior, pero a partir de ahora va a realizar un gran paso. Con el proyecto que se está llevando a cabo, se dispondrá de un complejo de 9.300 hectáreas para la producción, transformación, industrialización y comercialización de carne de pavo, añadiendo fábricas de piensos y un matadero, aprovisionando una producción de entre 25.000 y 30.000 toneladas de carne, con el objetivo de alcanzar las 50.000 toneladas.

8.5. CUESTIONES A TENER EN CUENTA “EL POZO”

8.5.1. LOCALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

La decisión de dónde se produce para la empresa “El Pozo”, requiere de dos factores que debe de considerar:

✓ Disponibilidad de recursos nacionales

Hasta el día de hoy, la empresa “El Pozo” solo produce en España, debido a que aquí tiene sus recursos, como son: sus explotaciones agrarias, sus ganaderías propias y sus centros de preparación de carnes y productos cárnicos frescos. Además de tener edificios, que ofrecen

los distintos servicios a sus trabajadores, como es el centro de Educación Infantil Antonio Fuertes.

Para que las explotaciones agrarias y las ganaderías tengan éxito en la empresa, van a venir condicionada por el factor del clima, sobre todo, influirá a la hora de que la compañía tenga mejor o peor cosecha. El clima que predomina en Murcia, lugar donde se sitúa “El Pozo”, es un clima mediterráneo seco caracterizado por lluvias muy escasas y con frecuentes períodos de sequía.

“El Pozo” cuenta con recursos financieros, además de los físicos que se han mencionado antes. Principalmente, la filosofía de la empresa es no endeudarse para el desarrollo de su estrategia de crecimiento y sostenerse con sus recursos propios.

Finalmente, los recursos más valiosos que tiene la empresa son los humanos, donde están continuamente motivándoles. Uno de los motivos, que se puede observar en el reportaje “Jefes” emitido el 03/02/2010 en TVE, es si un empleado no llega tarde al trabajo ningún día del mes, le dan un plus alrededor de los 35€. Otro motivo es si un empleado tiene que despiezar 194 jamones en su jornada de 8 horas y media y hace más piezas de las exigidas, también le dan un incentivo. Pero lo más importante es que en ambos motivos no penalizan a los trabajadores sino consiguen lo que se les exigen, siendo una manera que tiene la empresa para que los empleados se animen por su puesto de trabajo.

✓ Ventajas competitivas

La empresa “El Pozo” se distingue más por sus recursos intangibles que por los tangibles, sobre todo, apostando por los avances tecnológicos, invirtiendo en I+D+i para alcanzar la Excelencia Empresarial e intentando mejorar todos los aspectos organizativos. Sin olvidar, que en los recursos humanos centra sus esfuerzos, con el objetivo de satisfacer las demandas y necesidades de sus trabajadores y alcanzando un clima laboral de motivación.

Además, como asegura Gilberto Sánchez en la entrevista de qcom.es: *“El Pozo tiene una enseña de identidad clave con respecto a su competencia nacional e internacional en el mercado exterior”*, porque “El Pozo” decidió implantar un Control Integral de Proceso (CIP). Se trata de un sistema de trazabilidad que permite vigilar toda la actividad y consta de siete partes:

1. Agricultura

Son responsables de la siembra, recolección y selección de alimentos que necesita el ganado para su engorde.

2. Ganadería

Elaboran piensos en sus plantas, para lograr una perfecta alimentación en sus ganados, seleccionan genéticamente las mejores razas hasta alcanzar la excelencia de calidad en sus carnes y producen las unidades que necesitan para su transformación, siendo cuatro las variedades: cerdo y cerdo ibérico, pavo y vacuno.

3. Procesado

La empresa dispone de un matadero propio con la más novedosa tecnología, donde procesa más de 9.500 cerdos diarios, llegando alcanzar hasta los 18.000.

4. Preparación de carnes

Las carnes, sin romper con la cadena de frío, son troceadas, seleccionadas y clasificadas para llegar al destino idóneo, ya sea para fresco o para pasar a las distintas plantas de elaboración.

5. Elaboración

Las carnes pasan a las distintas plantas de elaboración, donde se produce más de 500 referencias como frescos, una amplia gama de York, charcutería, salchichas, embutidos y jamones, más toda una variedad de alimentación saludable.

6. Servicio al cliente

La empresa “El Pozo” sirve directamente a sus más de 50.000 clientes, contando con tres áreas comerciales responsables de desarrollar la venta de las distintas líneas de productos: Comercial Elaborado, Comercial Carnes Frescas y Comercial Exportación.

Sus productos son etiquetados y encajados según las necesidades de cada cliente, canal o mercado, a los cuales, gracias a su logística llegan en un tiempo récord.

7. Consumidor

“El Pozo” cuenta con un Departamento de Atención al Cliente, con el objetivo de ofrecer la mayor satisfacción y garantía.

Al mismo tiempo, cuenta con una ventaja competitiva en Francia, sobre todo, al importante posicionamiento que tiene en el segmento del chorizo Sarta, dulce, picante y extrapicante al gusto francés. Sin añadir, la oferta de la gama “Tournebon” elaborada con carnes de excelente calidad, específica para el mercado francés y adaptadas a sus consumidores.

8.5.2. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

En la comercialización de los productos debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

✓ Política de producto

“El Pozo” comercializa y distribuye sus productos en los mercados, tanto nacionales como internacionales, estableciéndose según las necesidades de cada consumidor. Por ello, adapta sus productos, ya sea su idioma, formato o envase.

✓ Marcas y nombres comerciales

Aunque ya se ha comentado anteriormente, la empresa “El Pozo” sigue la estrategia de marcas múltiples, es decir, adopta a cada producto con su distinta marca y país, sobre todo en el caso de Francia, donde se destaca la línea “Tournebon” que se puede observar a continuación.

LÍNEA DE PRODUCTOS TOURNEBON



Fuente: Imagen obtenida de la siguiente página web (<http://www.retailactual.com/noticias/20141021/El-Pozo-Sial-alimentacion#.VMAWfPI5PhE>)

✓ Política de precios

Tras realizar un estudio en uno de los establecimientos de España, donde vende sus productos. En este caso, el establecimiento elegido ha sido “Carrefour”, para poder comparar los precios del mismo con uno francés, ya que “Carrefour” está presente en ambos países y podemos observar las diferencias de precios que existen entre un país y otro, a través del siguiente cuadro:

DIFERENCIAS DE PRECIOS

ESPAÑA			FRANCIA		
Producto	Características	Precio	Producto	Características	Precio
Pechuga de pollo adobado	200 gramos	1'82€	Pechuga de pollo adobado	160 gramos	3'04€
Jamón Cocido	90 gramos	1€	Jamón Cocido	120 gramos	1'53€
Fuet	170 gramos	1'58€	Fuet	170 gramos	2'95€
Pechuga de pollo	kilo	4'99€	Pechuga de pollo	kilo	11'61€

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información encontrada en el Carrefour de Andújar y en el catálogo del Carrefour francés.

Como se aprecia en la anterior tabla, hay importantes diferencias de precios entre España y Francia, a pesar de tratarse del mismo producto. La causa viene influenciada, como ya se ha comentado anteriormente, por el nivel de renta. Si tu nivel de renta es alto, te puedes permitir pagar a precios más altos, pero si tu nivel es bajo, no puedes comprar a esos precios.

8.5.3. LA PROBLEMÁTICA CULTURAL

Cada país tiene culturas distintas, España es considerada como el lugar de Europa donde la hora de la cena es la más tardía. Además, en el horario del almuerzo como el de la cena, no es primordial sentarse toda la familia a comer, sobre todo, por los diferentes horarios laborales que tiene cada miembro es incompatible que coincidan. Todo ello provoca que las personas para cenar no se preocupen por cocinar, simplemente se preparan algo rápido como un bocadillo de mortadela o una tostada de pechuga de pavo o de pollo. Esta manera es la más fácil de cenar sin cocinar, por tanto, en España predomina los productos elaborados de “El Pozo” debido al estilo de vida que lleva las personas.

Francia es un país muy rico y de gran variedad cultural, donde alrededor de 70.000 personas (70% de sus inmigrantes) que viven allí son musulmanes. Esto hace que afecte al catálogo internacional de la empresa, debido a que en la cultura musulmana está prohibido comer carne de cerdo y deben de tomar otra variedad como es el pavo, por tanto, del catálogo no adquirirán nada que lleve derivado del cerdo.

8.6. DISEÑO ORGANIZATIVO DE “EL POZO”

La estructura organizativa de la empresa “El Pozo” va a depender de diferentes variables, como las siguientes:

- Volumen de ventas internacionales sobre ventas totales

El volumen de ventas internacionales de la empresa “El Pozo” de los últimos 3 años son los siguientes:

% Ventas mercado exterior sobre ventas totales

	2011	2012	2013
Ventas totales (millones de €)	740	797	863
% Ventas internacionales sobre totales	21%	16%	14%
Ventas internacionales (millones de €)	155'4	127'52	120'82

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información encontrada en la página web www.elpozo.es

Como se puede observar en el cuadro anterior, las ventas internacionales sobre totales disminuyen a causa que desciende el porcentaje de las mismas, mientras que las ventas totales ascienden cada año.

La disminución de las ventas internacionales sobre totales han podido ser debidas mayoritariamente por dos causas: primera, los cambios realizados en los gustos de los consumidores extranjeros han sido más rápidos, que la adaptación de los productos de la empresa a dichas necesidades y segunda, que la empresa se ha centrado más en firmar contratos para que su mercado sea más amplio en un futuro, en vez de vender en el exterior.

- Grado de experiencia internacional

A partir de 1990, año en el cual la empresa “El Pozo” empieza a exportar, su marca se ha ido estableciendo en diferentes países, llegando a estar presentes en los siguientes:

Total de países en los que se encuentra la marca “El Pozo”

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total países	50	-	70	75	82	82

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información encontrada en la página web www.elpozo.es

Como se puede observar, en 2008, se encontraba en 50 países llegando estar presentes, en el año 2013, en 82 países. Por tanto, la marca “El Pozo” se ha ido incorporando en el mercado exterior, aunque sin tener información del año 2009 sobre en cuántos países se encontraba, pero viendo el progresivo aumento de los años sucesivos, se supone que en 2009 la marca “El Pozo” se encontraba en más países que el año 2008.

“El Pozo” ha ido adquiriendo experiencia, a la misma vez que se iba estableciendo en los países extranjeros, debido a que se ha tenido que adaptar a las costumbres de los mismos, ofreciendo productos específicos para ellos, más todos los productos nacionales que también se comercializa en el exterior.

- Tamaño de la empresa

Las empresas según su tamaño se clasifican en: microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. Existiendo varios criterios para agrupar una empresa en alguna clasificación:

- ✓ *Según su superficie*

En 1971, la empresa “El Pozo” inauguró una parte de la actual factoría (31.000 m²) hasta llegar hoy en día a los 220.000 m², convirtiéndose en uno de los complejos cárnicos más grandes y modernos del ámbito mundial. Con dichos datos se puede observar que la empresa ha ido creciendo en superficie, gracias a las importantes inversiones que ha llevado a cabo a lo largo de los años.

✓ *Según su volumen de ventas*

VENTAS DEL EJERCICIOS

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas (en millones de €)	614	-	662	740	797	863

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información encontrada en la página web www.elpozo.es

Como se puede apreciar en la anterior tabla, el volumen de facturación de la empresa ha ido en aumento, es decir, sus ingresos por ventas han ido creciendo año tras año, aunque sin tener datos del ejercicio 2009 para confirmar que también se produjera esta subida.

✓ *Según su capital*

La organización consta de un capital social íntegramente español de 7.212.000€, cuyos recursos propios son más 340 millones de €.

✓ *Según el número de trabajadores*

Como se ha comentado anteriormente, la empresa cerró el ejercicio 2013 con 3.677 trabajadores.

De todos los anteriores criterios, el más utilizado para la clasificación del tamaño de la empresa es según el número de trabajadores:

- ❖ Microempresa: <10 trabajadores.
- ❖ Pequeña empresa: entre 11 y 50 trabajadores.
- ❖ Mediana empresa: entre 51 y 250 trabajadores.
- ❖ Grande empresa: >251 trabajadores.

Por consiguiente, “El Pozo” al tener más de 251 trabajadores se considera una gran empresa.

○ Formas de entrada en los mercados exteriores

La relación de la empresa con el mercado exterior al día de hoy es a través de la exportación directa, donde fabrica en España y vende sus productos a los distintos países.

○ Variedad de líneas de productos

“El Pozo” ofrece cuatro tipos de catálogos: el catálogo de productos elaborados, el catálogo de carne y elaborados de fresco, el catálogo internacional y el catálogo especial de hostelería. En el catálogo especial de hostelería trabaja bajo la marca “Almirez”, con la cual opera en el canal de la hostelería, restauración y catering. Cuyo objetivo es cubrir todas las necesidades, ya sean las tradicionales (bares, cafeterías y restaurantes) o modernas (cadenas de restauración).

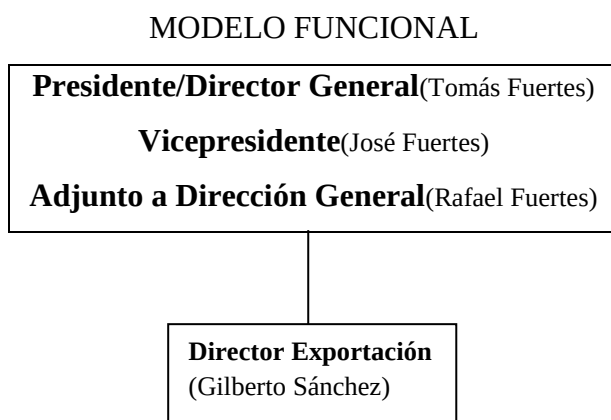
En el mercado exterior, comercializa toda la gama nacional y productos destinados a la exportación. Además, el Jamón Serrano se ha desarrollado en distintas presentaciones acomodadas a las necesidades de los distintos mercados y en Portugal, lidera el mercado de la mortadela de pavo representando el 11'2% de las ventas de charcutería española.

- Variedad de mercados o áreas geográficas

La compañía cuenta con sucursales en Toulouse (Francia) y en Lisboa (Portugal), además de tener distribuidoras por distintos países. A pesar de estar presente en los cuatro continentes y encontrarse la marca en 82 países, la fabricación de sus productos, al día de hoy, solo se encuentran en España. Sin embargo, a finales del presente año o más al tardar en el siguiente, quiere empezar con la producción de carne de pavo en Rusia, donde ya está en marcha la construcción del complejo en el que va a producir.

En comparación, a los diferentes países que se encuentran los productos y los lugares donde los fabrican, se puede decir que la empresa “El Pozo” no está suficientemente presente en diferentes zonas, para señalar su diseño organizativo por áreas geográficas.

De modo resumido, las variables que más influyen en la estructura organizativa son la variedad de líneas de productos y la variedad de mercados o áreas geográficas. En relación, a los datos obtenidos de la empresa “El Pozo”, el diseño organizativo más apropiado para la misma sería el modelo funcional, sobre todo, porque se encuentra en las primeras fases de la internacionalización, ya que ahora va empezar a producir en un país distinto a España. Como se observa en el siguiente esquema, en su estructura solo se va apreciar el departamento de exportación, debido a que es el único encargado de todas las actividades internacionales de la empresa “El Pozo”.



Fuente: Elaboración propia, a partir del dossier de prensa “El Pozo” 2014.

9. CONCLUSIONES

Tras analizar el proceso de internacionalización de la empresa “El Pozo”, se observa que se trata de un transcurso lento, en el cual, ha sabido aprovechar con esfuerzo sin asumir demasiado riesgo. Sobre todo, comenzando su camino hacia el comercio exterior, a través de adaptaciones de algunos productos que vendía a otros países. Después, “El Pozo” abrió dos sucursales, una en Francia y otra en Portugal, y estando su marca cada vez más presente en distintas naciones, llegando en la actualidad a 82 países.

Con el paso de los años, la empresa se ha tenido que adaptar a las necesidades de los consumidores, llegando a la situación de disponer una línea de productos de Elaborado Internacional y en su catálogo se puede apreciar los mismos en cinco idiomas.

Finalmente, “El Pozo” ha conseguido llegar a un acuerdo con una empresa rusa y va a comenzar a producir en un país distinto a España a finales de este año, adquiriendo más riesgo con este proyecto pero avanzando en su proceso internacional.

La empresa no ha tenido un camino de rosas, porque el proceso de internacionalización nunca es sencillo. “El Pozo” ha tenido que hacer mucho hincapié en publicidad para darse a conocer, además ha invertido mucho en I+D+i, para obtener productos cada vez más saludables, ya que las personas están más concienciadas por la buena alimentación y demandan productos sin aditivos, es decir, sin conservantes, sin colorantes y sin fosfatos.

A pesar de las dificultades que le han surgido a la empresa con el mercado exterior, no ha olvidado a su factor primordial, el humano. La sociedad ha apostado por el mantenimiento y/o aumento del número de trabajadores.

“El Pozo” ha llevado bien su papel en el proceso de internacionalización, con tranquilidad, aunque si hubiera sido una empresa con más iniciativa desde que comenzó su andadura en el comercio exterior, actualmente podría producir en muchos países, pero más vale empezar poco a poco e ir conquistando mercados. Esta empresa ha seguido este camino, crecer con la exportación y una vez que se ha afianzado en el mercado internacional, decide consolidar acuerdos con socios locales.

En este trabajo se llega a la conclusión de que un proceso de internacionalización no es fácil, tienes que tomar riesgos y decisiones, avanzar con los cambios socio-culturales, ser innovador en tus productos y/o servicios y sobre todo, escuchar a tus clientes y cuidar a tus empleados. Esto hace que una empresa crezca en el mercado exterior, es lo que le sucedió a “El Pozo” y le puede suceder a cualquiera que se encuentre en el mercado nacional y decida dar este paso, no importa si es una pequeña, mediana o grande empresa, lo principal de todo es que la

organización tenga ilusión y ganas de luchar por lo que quiere, que no se conforme viendo como otras tienen éxito y ella no, que por lo menos lo intente.

10. BIBLIOGRAFÍA

10.1. LIBROS

- Dess Gregory G. (2003), “Dirección Estratégica”, McGraw-Hill, Madrid, capítulo 7. Disponible on line: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/planeo/2.pdf>
- Grant, Robert M. (2006), “Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones”, Civitas, Madrid.
- Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2008), “La Dirección Estratégica de la empresa. Teorías y Aplicaciones”, 4ª Edición Thomson.
- Pla Barber y León Darder (2004), “Dirección de Empresas Internacionales”, Pearson.
- Sánchez Pérez, Manuel y Gázquez Abad, Juan Carlos (2006), “Casos de marketing y estrategia”, UOC, pp. 131-155. Disponible on line: <http://books.google.es/books?id=krXc8DqHqAMC&pg=PA137&lpg=PA137&dq=sucursales+de+la+empresa+el+pozo+en+Francia&source=bl&ots=ULTaWhzB24&sig=FoDrmiYRAMj9pE38XledNAkjQAY&hl=es&sa=X&ei=phRVVJPcAtHVatXJgrgO&ved=0CD4Q6AEwBQ#v=onepage&q=sucursales%20de%20la%20empresa%20el%20pozo%20en%20Francia&f=false>

10.2. PÁGINAS WEBS

- ✓ <http://www.elpozo.com/imagenes/recursos/201481412106dossier2014.pdf>
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/ElPozo>
- ✓ <http://www.elpozo.es/productos/catalogos.aspx>
- ✓ <http://www.elpozo.es/comunicacion/elpozo-alimentacion-facturo-un-11-por-ciento-mas-en-2008,-con-614-millones-de-euros-de-ventas-71.aspx>
- ✓ <http://www.elpozo.es/comunicacion/elpozo-alimentacion-eleva-sus-ventas-un-6,4-durante-2010-103.aspx>
- ✓ <http://www.elpozo.es/comunicacion/elpozo-cierra-2011-con-un-incremento-del-12-por-ciento-hasta-los-740-millones-de-euros-118.aspx>
- ✓ <http://www.elpozo.es/comunicacion/elpozo-alimentacion-crece-un-8-por-ciento-en-2012-138.aspx>
- ✓ http://www.einforma.com/ventas-EL-POZO-ALIMENTACION-SA-C_QTMwMDE0Mzc3_de-MURCIA.html
- ✓ <http://www.elpozo.es/comunicacion/elpozo-se-afianza-en-francia-172.aspx>
- ✓ <http://www.elpozo.es/comunicacion/elpozo-mira-mas-a-china-173.aspx>

- ✓ <http://www.datosmacro.com/pib/francia>
- ✓ <http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- ✓ <http://es.slideshare.net/884688vr/el-pozo-alimentacin>
- ✓ <http://www.globalasia.com/actualidad/empresas/el-embajador-chino-anima-a-el-pozo-a-exportar-mas-a-china>
- ✓ <http://www.europapress.es/nacional/noticia-empresa-pozo-murcia-consigue-visto-bueno-exportar-jamon-china-20080807163633.html>
- ✓ <http://gbcstrategies.es/?p=2161>
- ✓ <http://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html>
- ✓ <http://aprendeyemprende.com/por-que-internacionalizarse/>
- ✓ <https://prezi.com/ki5edkimwmrn/campofrio-frente-a-el-pozo/>
- ✓ http://www.informacion-empresas.com/Marcas_POZO-ALIMENTACION.html
- ✓ <http://www.valenciaplaza.com/ver/125341/el-pozo-alimentacion-saca-pecho-aumenta-sus-ventas-y-plantilla.html>
- ✓ <http://www.elpozo.es/comunicacion/elpozo-esta-presente-en-foodex-2014-en-japon-158.aspx>
- ✓ <http://www.codexalimentarius.org/normas-oficiales/lista-de-las-normas/es/>
- ✓ http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/meat/2004_es.pdf
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_de_Espa%C3%B1a
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#Seg.C3.BAn_su_tama.C3.B1o
- ✓ <http://www.bbvacontuempresa.es/emprendedores/se-clasifican-las-empresas-funcion-su-tamano>
- ✓ <http://mundospanish.com/es/directorio-empresas-de-espanoles-por-el-mundo>
- ✓ <http://mundospanish.com/es/directorio-empresas-espanolas-exportadoras>
- ✓ http://www.qcom.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=25947&te=5&idage=28145
- ✓ http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/francia/webempleo/es/buscar-empleo/empresas-esp/Empresas_espaxolas_en_Francia_-ICEX-.pdf
- ✓ http://www.jerez.es/fileadmin/Documentos/Empleo/PITE_DOCUMENTOS/empresas-portugal.pdf
- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=jkx8x-diaQs>
- ✓ http://economia.elpais.com/economia/2012/08/17/actualidad/1345204077_033832.html

- ✓ <http://www.hipermercados.carrefour.es/ofertas/folleto/Carrefour+And%C3%BAjar/2x1#/page/11>
- ✓ http://catalogue.carrefour.fr/hypermarche-Promo4_0115_AF3aa52k
- ✓ http://es.m.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Espa%C3%B1a
- ✓ http://es.m.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Francia
- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=4TePUFGpNec&app=desktop>
- ✓ <https://www.zoetis.es/news-and-media/el-sector-porcino-analiza-las-claves-para-la-adaptacion-de-la-industria-carnica-europea-a-las-tendencias-globales-de-mercado.aspx#decline>
- ✓ <http://www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4402094>
- ✓ http://www.anice.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=9776&te=7&idage=11909&vap=0&npag=1
- ✓ http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/lineas-estrategicas-para-la-internacionalizacion-del-sector-agroalimentario/lineas_estrat%C3%A9gicas_internacionalizaci%C3%B3n_tcm7-278627.pdf
- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=ueFu6i8QZW0>
- ✓ <http://www.revistainforetail.com/noticiadet/avanza-el-proyecto-de-grupo-fuertes-en-rusia/2ec566ddc3f5e5c3d8add8d16a82db73>
- ✓ <http://translate.google.es/translate?hl=es&sl=ru&u=http://www.cherkizovo-group.ru/&prev=search>
- ✓ <http://www.murcia.com/alhama/noticias/2014/07/08-grupo-fuertes-se-consolida-en-rusia.asp>
- ✓ http://www.mercasa.es/files/multimedios/1401809633_Tendencias_en_el_consumo_mundial_de_carnes_p32-p37.pdf

