



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

# **MODOS DE ENTRADA EN EL MERCADO EXTERIOR Y VARIABLES QUE INFLUYEN EN SU ELECCIÓN**

**Alumno: Manuel José Ruiz Rodríguez**

**Julio, 2019**

**Resumen.** Este Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo determinar qué modo de entrada es mejor dadas unas determinadas variables internas y externas, y demostrar que las pequeñas y medianas empresas pueden acometer procesos de internacionalización de forma sencilla.

Para ello, se ha analizado literatura de diversos autores que versa sobre los diferentes modos de entrada en el exterior, distinguiendo entre tres grandes tipos, que son la exportación, los sistemas contractuales, y la inversión directa en el exterior, y dentro de esos tipos entre una gran diversidad de subtipos, destacando las principales características de cada uno y sus ventajas e inconvenientes.

Posteriormente, para contrastar el estudio teórico, se analizan las variables internas, de dentro de la empresa, y externas, del mercado del país de destino, que influyen en la elección de un modo de entrada u otro, para acabar realizando un estudio empírico sobre las variables que influyen en la internacionalización de dos empresas aceiteras en el mercado estadounidense.

Finalmente, se puede concluir que el estudio teórico es correcto, pero hay que dar más importancia a unas variables que otras, y que la empresa pequeña y mediana se puede internacionalizar de muchas diversas formas con pocos recursos.

**Abstract.** The aim of this Final Degree Project is to determine which entry mode is best given certain internal and external variables, and to demonstrate that small and medium-sized companies can carry out internationalization processes in a simple manner.

To do this, we have analyzed literature of various authors that deals with the different modes of entry abroad, distinguishing between three big types, which are the export, contractual systems, and direct investment in foreign markets, and within those types there are a great diversity of subtypes, highlighting the main characteristics of each and its advantages and disadvantages.

Later, internal variables, from the company, and external variables, from the foreign market, that influence the choice of one entry mode or another, are analysed, finishing by an empirical study about the variables that influence the internationalization of two oil companies in the US market.

Finally, we can conclude that the theoretical study is correct, but we must give more importance to some variables than others, and that small and medium enterprises can be internationalized in many different ways with few resources.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	p. 4
<b>1. MODOS DE ENTRADA EN EL MERCADO EXTERIOR.....</b>	<b>p. 6</b>
<b>1.1. EXPORTACIÓN.....</b>	<b>p. 9</b>
<b>1.1.1 EXPORTACIÓN INDIRECTA.....</b>	<b>p. 11</b>
<b>1.1.2 EXPORTACIÓN DIRECTA.....</b>	<b>p. 15</b>
<b>1.2. SISTEMAS CONTRACTUALES.....</b>	<b>p. 18</b>
<b>1.2.1. LICENCIAS.....</b>	<b>p. 18</b>
<b>1.2.2. FRANQUICIAS.....</b>	<b>p. 22</b>
<b>1.3. INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR.....</b>	<b>p. 25</b>
<b>2. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA EN EL EXTERIOR.....</b>	<b>p. 27</b>
<b>2.1. VARIABLES INTERNAS.....</b>	<b>p. 27</b>
<b>2.2. VARIABLES EXTERNAS.....</b>	<b>p. 30</b>
<b>3. ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>	<b>p. 31</b>
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>p. 41</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>p. 42</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	
<b>FIGURA 1.....</b>	<b>p. 8</b>
<b>FIGURA 2.....</b>	<b>p. 8</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	
<b>CUADRO 1.....</b>	<b>p. 32</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>p. 44</b>



## INTRODUCCIÓN

En este Trabajo Fin de Grado se pretende determinar cuál es el mejor modo de entrada a un mercado exterior para una empresa determinada teniendo en cuenta tanto unas características externas, es decir, ajenas a la empresa, como unas características internas de la misma.

En este trabajo se quiere expresar también que las pequeñas y medianas empresas tienen muchas formas de entrada en mercados exteriores sin tener que asumir unos riesgos desorbitados para ellas o una cantidad de recursos que no poseen.

La importancia de estos objetivos ve su justificación en que, en primer lugar, en función de unas variables externas e internas, la empresa va a llevar a cabo un modo de internacionalización que puede suponer una gran cantidad de recursos, o, por el contrario, una cantidad mínima de recursos, por lo que es muy importante analizar si dadas unas variables internas de una empresa y otras externas de un mercado, conviene abordar un método de entrada que suponga más recursos o menos para no fracasar, perdiendo en caso de fracaso la posibilidad de entrar en un mercado atractivo e incluso una gran cantidad de recursos.

En segundo lugar, a través del modo de entrada elegido, la empresa va a asumir unos riesgos elevados en algunos casos, que pueden costarle incluso la supervivencia si fracasa en un modo de entrada muy arriesgado, o, en cambio, puede conseguir la empresa la supervivencia cuando está abocada al fracaso en el mercado doméstico, debido a que el nuevo mercado internacional reaccione de una forma mucho mejor a sus productos y servicios.

En tercer lugar, es muy importante la elección del modo de entrada para actuar en nuevos mercados que permitan diversificar la actividad de la empresa, e incluso pueden permitir a la empresa atreverse con nuevos productos. En definitiva, ampliando sus mercados e incluso sus productos, la empresa va a conseguir crecer y con ello crear valor en muchos más sitios, sin verse estancada en el mercado doméstico de por vida.

En cuarto lugar, un acertado modo de entrada va a suponer a la empresa ganar unos conocimientos, habilidades, información, contactos y experiencias desconocidos para ella en el mercado doméstico, que van a aumentar su competitividad no solo en el mercado internacional, sino también en el doméstico mediante la extrapolación de esos conocimientos, habilidades, información, contactos y experiencias al mercado doméstico.

Por último, es muy importante el objetivo de señalar los modos de entrada que pueden llevar a cabo las empresas más modestas, dado que el tejido empresarial de nuestro país está compuesto en su gran mayoría por pequeñas y medianas empresas.

Para lograr el objetivo de este Trabajo Fin de Grado, se va a estudiar la literatura de autores que han definido los distintos modos de entrada, sus principales características y sus ventajas e inconvenientes, así como han analizado también la gran variedad de subtipos que existen actualmente, señalando de igual manera sus principales características y sus ventajas y desventajas. También se va a revisar la literatura que analiza tanto las variables internas como externas de las empresas, que hacen que cada empresa, con sus características propias, se decida por un modo de entrada u otro. Por lo tanto, es muy importante para lograr los objetivos mencionados anteriormente tener muy claro la gran variedad de modos de entrada que existen, sus ventajas y desventajas, y en función de ellas ver cuál es el adecuado para las circunstancias individuales de la empresa y el mercado elegido para internacionalizarse.

A continuación de este estudio exhaustivo de la literatura, se va a llevar a cabo un estudio empírico a partir de fuentes de información primaria (entrevistas de una empresa, denominada E1, y otra empresa, denominada E2) y secundaria (SABI, páginas web y noticias) de las variables que influyen en la internacionalización en el mercado estadounidense de dos empresas aceiteras españolas y andaluzas.

Este Trabajo Fin de Grado se estructura en cuatro partes, además de ésta de carácter introductorio. En una primera parte, se analizan los distintos modos de entrada, es decir, exportaciones, sistemas contractuales e inversión directa en el exterior, así como sus distintos subtipos, y se presentan sus principales ventajas e inconvenientes. En el apartado segundo, se analizan las variables, tanto internas como externas, que aconsejan a las empresas la elección de un modo de entrada u otro. En el tercer apartado, se lleva a cabo un estudio empírico de dos empresas aceiteras andaluzas en el mercado estadounidense. Y, en el cuarto y último apartado, se presentan tanto las conclusiones como las limitaciones para la elaboración del trabajo.

## 1. MODOS DE ENTRADA EN EL MERCADO EXTERIOR

En primer lugar, cabe hacer una primera aproximación a lo que se entiende por modos de entrada. Una vez que la empresa ha decidido llevar a cabo una estrategia de internacionalización, debe elegir a qué mercados se dirige y cómo comercializa los productos y servicios que ofrece, como bien señalan Pla y León (2016).

Siguiendo las directrices de Pla y León (2016), las dos elecciones comentadas anteriormente que llevan a cabo las empresas se denominan decisiones de entrada. En la primera decisión, es decir, el mercado al que la empresa se va a dirigir, la empresa debe valorar la probabilidad de éxito en dicho mercado para decidir si actuar en él, o, por el contrario, no actuar. En cuanto a la segunda decisión, que es el modo de entrada en el mercado exterior, la decisión sobre la que va a versar este trabajo, la empresa debe elegir la forma de comercialización de sus productos y servicios en el extranjero en función de una serie de variables tanto internas como externas.

Otra definición destacable de modos de entrada es la de Hill, Hwang y Kim (1990, p. 117): *“Habiendo decidido entrar a un mercado extranjero, una empresa multinacional (MNC) tiene que determinar el modo apropiado de organizar la actividad de su negocio en el exterior”*. Por lo tanto, los modos de entrada en el mercado exterior son decisiones de entrada que consisten en determinar cómo organizar la prestación de servicios y la venta de bienes en el mercado extranjero al que la empresa se quiere dirigir.

Aunque la definición de modo de entrada resulte sencilla, destacan Hill *et al.* (1990) la importancia de esta decisión, siendo la misma determinante para el éxito de la operación exterior. En la misma línea, Arenas y García (2007), indican que detrás del concepto de modo de entrada, aparecen una gran variedad de decisiones y elementos estratégicos que llevan a que la decisión sobre el modo de entrada no solo sea una cuestión imprescindible en el extranjero, sino también una cuestión muy relevante para el propio desarrollo de la empresa. Señalan Arenas y García (2007, p. 3317) ejemplos concretos de lo que supondrá la elección del modo de entrada: *“el modo de entrada afectará al desempeño de la empresa, a sus conocimientos, su capacidad para detectar nuevas oportunidades, el acceso a nuevas tecnologías, una mano de obra más barata, o el desarrollo de nuevas ventajas competitivas”*.

Una vez definido el concepto de modo de entrada, y certificada su importancia en la internacionalización y desarrollo de la empresa, hay que abordar los distintos modos de entrada.

Una primera clasificación interesante en cuanto a los distintos modos de entrada es la realizada por Hill *et al.* (1990), en virtud de la cual se indica que hay muchos tipos de modos de entrada, y concretamente se distingue entre los acuerdos contractuales sin acciones o aportaciones de capital, destacando las licencias, la creación de una empresa conjunta con otra empresa aportando capital, y la creación de una filial propia en el extranjero. Resulta llamativo que no tengan en cuenta en su artículo las exportaciones, pero hablan de empresas multinacionales, y dado que la exportación es típica de empresas que están empezando su actividad internacional, es lógico que no mencionen las exportaciones, ya que las empresas multinacionales tienen una actividad internacional muy avanzada.

Otra clasificación a destacar es la realizada por Alonso y Donoso (1991), reflejada en la Figura 1, según la cual la internacionalización va siguiendo una secuencia de pasos, en función de los recursos que emplee la empresa en la internacionalización, el grado de control que tenga en la comercialización de los productos y los servicios y en las decisiones a tomar, el riesgo que asuma en la internacionalización y la flexibilidad, esta última en sentido inverso a las demás, es decir, va de más a menos según avanza al proceso de internacionalización, siendo mayor al principio. La secuencia va desde la exportación indirecta a la creación de una subsidiaria (comercial o de producción). Es exactamente igual para una empresa comercial y de producción en la exportación indirecta y en la exportación directa. Sin embargo, distinguen entre la internacionalización de una empresa comercial y la de una empresa de producción a partir de la exportación directa, ya que en la empresa comercial el siguiente paso serían los acuerdos contractuales sin aportación de capital (licencias y franquicias), y en la empresa de producción el siguiente paso sería la creación de una empresa de montaje en el país de destino. No obstante, aunque se separen los caminos de las empresas comerciales y las de producción en ese punto, el siguiente paso en ambas es la creación de una empresa mixta o conjunta, y el posterior, que es la creación de una subsidiaria, también coincide en ambos casos, por lo que a efectos clasificatorios no es muy significativa la diferencia entre este tipo de empresas.



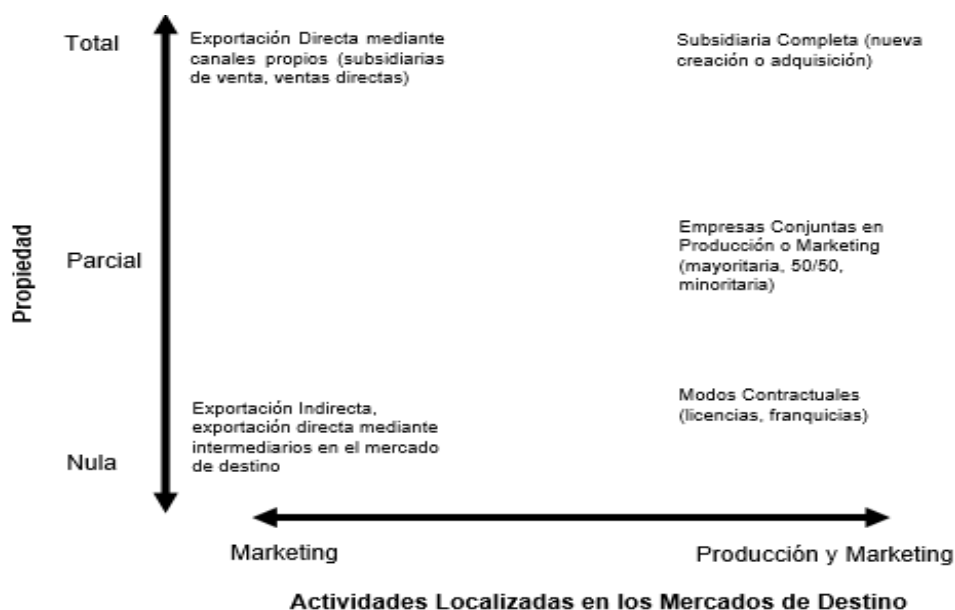
Figura 1: Evolución de los Modos de Operación



Fuente: Alonso y Donoso (1991).

Por otra parte, Sharma y Erramilli (2004), clasifican los distintos modos de entrada basándose en la propiedad y en las actividades localizadas en el mercado de destino, como se puede apreciar en la Figura 2. Así, distinguen entre exportación indirecta, exportación directa, modos contractuales (licencias y franquicias), empresas conjuntas en producción o marketing, y subsidiaria completa.

Figura 2: Modos de Entrada según Teoría de Recursos y Capacidades



Fuente: Sharma y Erramilli (2004).

Otra clasificación más actual es la dada por Guerras y Navas (2015), que distinguen entre exportación indirecta y directa, sistemas contractuales (licencias y franquicias), e inversión directa en el exterior (creación o adquisición de una empresa conjunta o una filial propia). En la misma línea se puede destacar la clasificación de Pla y León (2016), quienes distinguen entre exportación (indirecta y directa), licencias e inversión directa (creación o adquisición de una empresa conjunta o propia).

Por lo tanto, a la vista de las clasificaciones de los modos de entrada comentadas anteriormente, este trabajo se va a basar en la siguiente clasificación: exportación, distinguiendo entre exportación indirecta y exportación directa, sistemas contractuales (licencias y franquicias), e inversión directa en el exterior. Se va a considerar la exportación aunque Hill *et al.* (1990) no lo hiciesen, ya que ellos hablaban de empresas multinacionales únicamente, se va a considerar la franquicia como sistema contractual aunque algunos autores no la mencionen debido a la gran importancia que tiene, ya que hay un gran número de franquicias en la actualidad, y no se va a distinguir por lo general a efectos de la clasificación entre empresa comercial e industrial, dado que no hay diferencias significativas entre ambos tipos en cuanto a la clasificación de los modos de entrada.

## **1.1. EXPORTACIÓN**

Según Guerras y Navas (2015), en general, la exportación es el modo más simple y tradicional utilizado para entrar en mercados internacionales, y suele ser la primera forma de entrada de las empresas en los nuevos mercados internacionales. La exportación consiste en producir en el país de origen, y desde ahí abastecer los distintos mercados exteriores, pudiendo introducir modificaciones en el producto si el mercado así lo requiere para la adecuada aceptación del producto. En la misma línea, Pla y León (2016) definen la exportación como un proceso que consiste en obtener ganancias mediante la venta y colocación de productos y servicios en mercados exteriores. Por lo tanto, quedan definidas las claves de la exportación, es decir, de un lado, producción en el país de origen, y de otro lado, comercialización en el país de destino.

De una forma igualmente general, tomando como referencia a Guerras y Navas (2015), las ventajas de la exportación son unos costes bajos en comparación a otras formas de entrada, ya que al no fabricar en el país de destino no hay que soportar los costes derivados de la adquisición de locales o de la fabricación allí, tales como los costes fijos propios de la fábrica. Esto conlleva a que además se consigan economías de escala, ya que los costes fijos son soportados por las fábricas del país de origen, que al producir una cantidad superior a la habitual para satisfacer

tanto la demanda de su propio país como la nueva demanda del mercado exterior ven reducidos estos costes al ser el coste unitario de cada producto inferior, dado que se venderán más productos y se tendrán más ganancias. Además, no es cuestión baladí destacar el efecto experiencia, ya que la exportación no solo suele aportar una primera experiencia internacional que permita a la empresa expandirse mejor aún en el futuro al conocer mejor los mercados internacionales y haber experimentado en ellos, sino que permite reducir costes al saber hacer mejor aún el producto ofertado o al saber ofrecer aún mejor el servicio.

Siguiendo las directrices de Guerras y Navas (2015), otra ventaja muy importante de la exportación es el poco riesgo que se asume en este modo de entrada, dado que no hay que invertir una gran cantidad de recursos ni se incurre en grandes costes para llevarla a cabo, lo que conlleva que un fracaso en la exportación no va a suponer un lastre demasiado grande en la empresa exportadora. En relación con esta ventaja propia de la exportación, cabe hacer alusión a una modalidad contractual que tiene por objeto las operaciones de exportación y que ha ido cobrando importancia desde 2013, denominada *forfaiting*. Como señala Camacho (2013), esta herramienta ayudará a incrementar el número de exportaciones, dado que reduce aún más si cabe el riesgo de las mismas, aportando además liquidez inmediata a la empresa exportadora. El contrato de *forfaiting* consiste en que, una vez que la empresa importadora recibe los productos de la empresa exportadora y da su compromiso de pagar un determinado precio por la venta, y este compromiso se plasma en un título-valor, la empresa exportadora cede dicho título a una entidad de crédito de su confianza, la cual le adelanta el importe reflejado en el título-valor, cobrándole una comisión a la empresa exportadora. Además, el título-valor debe estar garantizado por una entidad de crédito de la empresa importadora. Por tanto, este contrato ofrece a la empresa exportadora la oportunidad de hacer líquida la operación de exportación inmediatamente sin tener que esperar a que la empresa importadora haga efectivo el pago, cediendo el riesgo de un posible impago a la entidad de crédito, reduciendo el riesgo de la operación lo máximo posible. Por su parte, la entidad de crédito, llamada también *forfaiteer*, cobra un pequeño interés por cada operación de *forfaiting*, y la empresa importadora puede negociar la forma de pago con el *forfaiteer*, que al ser una entidad de crédito podrá ofrecerle condiciones más favorables que una empresa exportadora, que, a diferencia de una entidad de crédito, necesitará más urgentemente la liquidez, y todo ello con la única obligación de buscar una entidad de crédito en su propio país que garantice el título-valor en caso de impago.

En definitiva, el contrato de *forfaiting* es muy beneficioso para ambas partes de la operación. No obstante, si bien reduce aún más el riesgo de una exportación, el riesgo ya era bajo de por

sí, y si bien su efecto de promocionar la exportación por parte de pequeñas empresas para mejorar su competitividad es ciertamente muy interesante, también es cierto que no mitiga ninguna de las desventajas de la exportación, y que no afecta a empresas que no necesiten liquidez inmediata de las operaciones de exportación, pero aún así, y dado que la pequeña y mediana empresa compone la mayoría del tejido empresarial español, es una modalidad contractual importante y a tener en cuenta.

Además de las ventajas propias de la exportación tales como unos costes y un riesgo bajos, la exportación cuenta con más ventajas, indicadas por Valverde (2007), como pueden ser una ventaja competitiva en los factores de producción, ya que estos se encuentran en el país de origen y pueden suponer una gran ventaja con respecto a los factores de producción de las empresas competidoras en el país de destino. También puede suponer una ventaja la ampliación en la gama de productos al tener más mercados diferentes que cubrir. Otra ventaja destacable es la mejora de los productos, al tener que introducir innovaciones en los mismos para adaptarlos al mercado exterior o tener que hacerlos mejor que los de la competencia exterior. La exportación puede también compensar los resultados, ya que si una actividad va peor y la exportación es exitosa, el fracaso de esa actividad quedará compensado. Al actuar en el mercado internacional, la empresa también puede acceder a nuevas fuentes de financiación. Por último, la exportación permite trasladar experiencias en el mercado internacional al mercado nacional, favoreciendo la mejora continua de la empresa en ámbitos diversos de la misma.

En cuanto a las desventajas generales de la exportación, señalan Guerras y Navas (2015) la existencia de costes elevados de transporte para los productos que quiera exportar la empresa, y que exista un fuerte proteccionismo en el mercado de destino, plasmado en barreras de entrada tales como aranceles muy altos que lastren gravemente la rentabilidad de la exportación, o trámites burocráticos muy costosos en el país de destino, tanto en dinero como en tiempo. Además, la exportación conlleva una renuncia a las ventajas comparativas que pueden existir en otros países, como por ejemplo en coste de la mano de obra.

### **1.1.1 EXPORTACIÓN INDIRECTA**

Diferenciando ya en este punto entre la exportación indirecta y la directa, en cuanto a la indirecta, Guerras y Navas (2015) la definen como cuando se contratan intermediarios independientes para que lleven a cabo las ventas en el país de destino. Además, establecen como tipos de exportación indirecta según los intermediarios los siguientes: agentes independientes,

empresas de importación-exportación, consorcios de exportación y cualquier otra empresa de la que se utilice su red de distribución.

Pla y León (2016) definen la exportación indirecta como la utilización de otras empresas para vender tanto productos como servicios en mercados externos. Señalan además que las exportaciones suponen un porcentaje bajo del porcentaje total de ventas de la empresa, limitándose la empresa únicamente a negociar el precio que proponen los compradores o importadores. El peso de los trámites burocráticos, la documentación, los contactos con el comprador o la logística por ejemplo recae sobre los intermediarios. Además, Pla y León (2016) señalan distintos tipos de exportación indirecta: bróker, compañías especializadas (agentes independientes, empresas de importación- exportación, consorcios de exportación, operadores en internet) y la utilización de la red de ventas de cualquier otra compañía. Como se puede apreciar, la clasificación de Guerras y Navas (2015) y Pla y León (2016) son muy similares.

En cuanto a la exportación indirecta mediante bróker o agente independiente, Pla y León (2016) la definen como intermediario que pone en contacto a la empresa exportadora con la empresa importadora, recibiendo una comisión por ello. En cuanto a las ventajas de este tipo de exportación indirecta, señalan Pla y León (2016) que es la forma más sencilla y menos costosa de internacionalización, así como tampoco requiere de ningún tipo de experiencia internacional, ya que todo el peso de la operación recae sobre el bróker. La principal desventaja es que la empresa exportadora pierde el control de la comercialización, es decir, sobre el márketing, por lo que es el bróker el que decidirá aspectos fundamentales como los canales de distribución del producto o la promoción que hará sobre el mismo. También tendrá control el bróker sobre las estrategias de márketing sobre el producto como el envase del mismo, dependiendo por tanto la imagen del consumidor sobre el producto del bróker y no de la empresa productora y exportadora. Además, el bróker es el que elegirá el mercado al que dirigirá el producto, pudiendo darse la posibilidad de que el mercado que elija el bróker sea el que más le beneficie a él para su comisión, y no el más atractivo realmente para la empresa exportadora.

En segundo lugar cabe definir la exportación indirecta mediante el uso de compañías especializadas, las cuales actúan como departamentos de exportación para varias empresas a la vez. Dentro de estas compañías especializadas distinguen Pla y León (2016) entre agentes independientes, empresas de importación- exportación, consorcios de exportación y operadores en internet. Los agentes independientes, a diferencia de los comentados anteriormente, colocan los productos en los mercados exteriores a cambio de una comisión, pero mantienen una

relación con la empresa con vocación de continuidad, es decir, no se limita a una operación de exportación aislada, sino que el agente independiente lleva a cabo muchas de las operaciones de exportación de la empresa o casi todas. Se pueden trasladar a estos agentes las ventajas y los inconvenientes comentados anteriormente, pero hay que añadir que fruto de esa relación de continuidad habrá un vínculo entre la empresa y el agente, por lo que el agente no pensará tanto en sus propios intereses, sino que velará también por los de la empresa más que si se tratara de una operación aislada de exportación. Por tanto, se reduce uno de los inconvenientes o desventajas, como es la excesiva pérdida de control de la empresa exportadora. Además, debido a una relación duradera entre el agente y la empresa, el agente dará más información a la empresa sobre los consumidores de los mercados exteriores.

En lo que se refiere a empresas de importación-exportación, siguiendo las directrices de Pla y León (2016), se trata de empresas especialistas en mercados internacionales, que pueden actuar de dos formas distintas, o bien como agentes independientes, poniendo en contacto a la empresa que quiere exportar con una empresa que quiera comprar el producto, encargándose la empresa de importación-exportación del transporte y de los trámites burocráticos a cambio de una comisión por todo ello, o bien puede ella misma comprar los productos de la empresa exportadora y venderlos ella misma en nombre propio en los mercados internacionales. En cuanto a las principales ventajas que se desprenden, la empresa exportadora puede beneficiarse del gran número de contactos de la empresa de importación-exportación, dado su amplio conocimiento del mercado internacional, así como también puede la empresa exportadora aprender de la forma en que la compañía especializada realiza las operaciones exteriores. Además, el pago a las empresas especializadas suele depender de los resultados de las operaciones de exportación. En cuanto a los inconvenientes, las empresas especializadas no trabajan en régimen de exclusividad con ninguna empresa exportadora, puede que no cubran todos los mercados en los que el producto tendría éxito, así como si la empresa especializada trabaja en productos o mercados pocos relacionados con los de la empresa exportadora, puede que el producto no suscite la atención suficiente y que la operación no llegue a tener éxito. Por último, si la venta del producto exportado es muy exitosa y alcanza un gran número de ventas, la empresa exportadora depende en exceso de un tercero.

Respecto a los consorcios de exportación, tomando como referencia a Pla y León (2016), son alianzas realizadas por empresas que quieren desarrollar acciones conjuntas encaminadas a la exportación de sus productos, mediante la creación de una entidad independiente que actuará como departamento de exportación conjunto de las empresas componentes del consorcio. Las

empresas componentes fabrican sus productos y facturan al cliente directamente, pero es el consorcio el que se encarga de todos los aspectos fundamentales de la operación, tales como la logística, los trámites burocráticos, los contactos o la negociación con los potenciales clientes. Los factores que determinarán el éxito de un consorcio son la similitud de tamaño entre las empresas componentes, capacidad económica y experiencia internacional de las empresas, la complementariedad entre los productos, la utilización del mismo canal de distribución, una oferta similar en calidad y prestación de servicios, y, fundamentalmente, una marcada voluntad de cooperar. Además de los factores anteriores, conviene destacar que el consorcio estará formado normalmente por un gerente y una persona de apoyo administrativo, siendo clave la figura del gerente, que debe tener unas grandes habilidades comerciales para negociar con los clientes internacionales, y, para además, negociar con las empresas participantes, ya que no estarán acostumbradas a trabajar de forma internacional, y pueden ser necesarios algunos ajustes que no deban llevar a cabo en sus mercados locales, ajustes que deben ser definidos y comunicados por la figura del gerente. Entre las ventajas de los consorcios de exportación, destacan que los costes propios de la internacionalización están compartidos por todas las empresas participantes en lugar de por una sola, siendo así mucho más bajos, así como una reducción de los costes de transporte y distribución, alcanzando las empresas participantes además economías de escala. Según la Asociación de Consorcios de Exportación Españoles o ASCENE<sup>1</sup>, el presupuesto anual de un consorcio de exportación suele estar entre unos 120.000 euros y 180.000 euros, que sería lo que debería de invertir en solitario una empresa en su departamento de exportación, por lo que queda reflejado el gran beneficio en costes que consiguen las empresas participantes. Por el contrario, en cuanto a los inconvenientes, son un concepto que resulta difícil de aceptar por las empresas tradicionales, es necesaria la confianza en posibles competidores locales, es posible que haya divergencia en los intereses de exportación de los socios, pueden surgir problemas en relación a la movilización de la aportación financiera de los socios, y es muy difícil transmitir una imagen conjunta del consorcio.

Por último, en referencia a las compañías especializadas, y tomando como base a Pla y León (2016), hay que hacer referencia al uso de operadores de internet como Amazon, que permiten el uso tanto de sus sistemas de pago como de sus servicios de transporte. Como ventajas, se

---

<sup>1</sup>Entrevista a Fidel Gómez, secretario técnico de la Asociación de Consorcios de Exportación Españoles (ASCENE). Disponible *on line*: [http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723.6735394\\_6735487\\_6742676\\_4496346\\_4494579\\_2,00.html](http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723.6735394_6735487_6742676_4496346_4494579_2,00.html). Accedido 18/06/2019.

podría decir que no se requiere experiencia internacional, dado que la operadora se encarga de la distribución, es un método sencillo para exportar, y dado que la operadora solo distribuye, se pueden emplear estrategias de marketing sobre el producto. Como desventajas, no se puede elegir el mercado de destino voluntariamente, se tiene muy poco contacto e información del cliente final, y hay que aceptar las condiciones de servicio de la operadora.

Comentadas las exportaciones indirectas mediante bróker y compañías especializadas (agentes independientes, empresas de importación- exportación, consorcios de exportación y operadores en internet), solo queda hacer alusión a la exportación indirecta utilizando la red de ventas de cualquier otra compañía, u operaciones de *piggy-back*. En ella, según Pla y León (2016), la empresa que quiere exportar, denominada usuaria, cede sus productos a la empresa portadora, que los vende en su red de distribución, siendo lo ideal que los productos de ambas empresas sean complementarios. Como ventajas para la empresa usuaria, se trata de un método simple y de muy bajo riesgo, ya que la empresa portadora tiene una trayectoria internacional exitosa, pudiendo además beneficiarse de la imagen internacional de la empresa portadora, de la experiencia y de la información de la que esta dispone. Como desventajas o inconvenientes, es difícil realizar servicios postventa en los productos técnicos, dado que la empresa creadora de los mismos no ha tenido ningún contacto con el cliente final, y pueden surgir problemas en relación con la promoción de los productos y las marcas, pudiendo la empresa usuaria acabar supeditada a los intereses de la empresa portadora.

### **1.1.2 EXPORTACIÓN DIRECTA**

En cuanto a este tipo de exportación, se puede definir de esta forma: “*cuando se utilizan medios propios para vender en el exterior*” (Guerras y Navas, 2015, p. 508). Por lo tanto, la principal diferencia con respecto a la exportación indirecta radica en que no se utiliza un intermediario para realizar la operación de exportación, sino que la empresa exportadora utiliza sus propios medios para ello sin la presencia de intermediarios, o con la presencia de estos en un papel poco importante.

Tal y como indican Pla y León (2016), la exportación indirecta suele suponer una pequeña parte de las ventas de la empresa, pero ventas no fundamentales para la misma, y, por ello, el control y grado de compromiso es mínimo. En cambio, en la exportación directa, la empresa reconoce la actividad internacional como una parte fundamental de la compañía, en lugar de una actividad secundaria sin demasiada importancia. Es por ello que se toma una posición activa en la operación, controlando la propia empresa las actividades de marketing para atender las



necesidades específicas de los clientes en el mercado exterior, integrándose además la actividad de exportación en la estructura de la empresa mediante la creación de departamentos de exportación propios. Sumado a todo ello, la empresa realiza con recursos propios los contactos con los clientes, investiga los mercados, gestiona la documentación y la distribución, así como la gestión de precios y marcas. Por lo tanto, la exportación requiere un mayor esfuerzo en cuanto a recursos, pero también otorga más control a la empresa, consiguiendo además dar la imagen que pretenda dar sin entorpecerse por intermediarios, así como una mayor seguridad del cliente en el servicio posventa, al ver a la empresa directamente.

Como ocurría con la exportación indirecta, la exportación directa se puede dividir en varios tipos. Guerras y Navas (2015) la dividen en agentes propios de la empresa o representantes del departamento de exportación y oficinas o delegaciones comerciales en el país de destino. En cambio, Pla y León (2016) añaden dos tipos más: exportación directa por agentes independientes que venden por cuenta del exportador, y acuerdos de distribución. A veces no se elige un solo tipo, sino que se combinan entre sí.

En cuanto a la exportación directa mediante agentes independientes que venden por cuenta del exportador, afirman Pla y León (2016) que estos agentes se encargan de seleccionar el mercado, de realizar la negociación y concluir la venta con los clientes, así como de su seguimiento, pero no asumiendo la propiedad del producto, y en nombre ajeno, a diferencia de los agentes de la exportación indirecta. Además, la actividad de los agentes independientes suele combinarse con la de agentes propios de la empresa exportadora, pudiendo los agentes independientes trabajar incluso en exclusiva para la empresa (a diferencia de la exportación indirecta).

En lo que respecta a la exportación directa por medio de agentes propios o representantes del departamento de exportación, pueden desplazarse cada cierto tiempo al país de destino, o residir allí permanentemente, como bien indican Pla y León (2016).

En tercer lugar, cabe hacer referencia a la exportación directa mediante oficinas o delegaciones comerciales en el país de destino, que tal y como señalan Pla y León (2016), consiste en la creación de una oficina en el país de destino sin personalidad jurídica propia, cuya función es apoyar a los agentes en las tareas de comercialización, así como un medio de comunicarse, controlar y captar información en el país de destino.

Por último, cabe hacer mención a los acuerdos de distribución, tomando como referencia a Pla y León (2016), en los cuales, la empresa que quiere exportar, denominada empresa proveedora,

busca a una empresa denominada distribuidora, que adquiere la propiedad del producto y lo vende en un mercado en el que ya está posicionada, ofreciendo servicio posventa cuando sea necesario. La empresa distribuidora suele actuar en régimen de exclusividad para un determinado mercado, por lo que llega a establecerse un vínculo con la empresa proveedora debido a la continuidad de las operaciones, lo que da lugar a colaborar en el establecimiento de las políticas comerciales. Normalmente, es la empresa proveedora la que tiene un mayor control de la operación, imponiéndole restricciones a la empresa distribuidora, ya que si el control lo tuviera la empresa distribuidora totalmente, la exportación sería indirecta y no directa. No obstante, la empresa distribuidora adquiere la propiedad del producto, asumiendo asimismo el riesgo que conlleva la operación de venta, por lo que el control de la empresa proveedora no es absoluto, sino más bien compartido con la empresa distribuidora.

En cuanto a las ventajas de la exportación directa, siguiendo con las directrices de Pla y León (2016), la empresa exportadora no pierde el control de las actividades de comercialización o de márketing, por lo que decide las marcas con las que quiere comercializar sus productos, los precios y las promociones de los mismos, a diferencia de la exportación indirecta, pudiendo la empresa exportadora también dar la imagen que desee a sus clientes sin depender de intermediarios. Por lo tanto, la empresa exportadora tiene un mayor control en las exportaciones. Además, la empresa exportadora adquiere un mayor conocimiento de los clientes foráneos y del mercado externo, dado que actúa directamente sobre ellos sin intermediarios o con la presencia de estos en un papel menos relevante que en la exportación indirecta, por lo que hay que destacar que no solo se va a adquirir más información, sino que además la empresa exportadora va a ganar experiencia internacional en mayor medida que en la exportación indirecta, debido a que siempre se va a adquirir mucha más experiencia de cualquier actividad empresarial realizándola directamente la empresa que sabiendo como la llevan a cabo otras empresas. Por último, las empresas que se decanten por la exportación directa podrán elegir directamente los mercados externos que les resulten más atractivos o más rentables, a diferencia de la exportación indirecta, en la que este punto dependía casi en su totalidad de los distintos intermediarios. Como desventajas, la exportación directa supone asumir mayores riesgos que en la exportación indirecta, así como mayores costes al utilizar recursos propios para llevar a cabo las partes fundamentales de la operación. Del mismo modo, la exportación directa supone una pérdida de flexibilidad respecto a la exportación indirecta.

## **1.2. SISTEMAS CONTRACTUALES**

Los sistemas contractuales son acuerdos en los que no se produce una aportación de capital entre las empresas que son partes del acuerdo, sino que se transfieren determinados derechos de una empresa que pretende internacionalizarse a otra del mercado en el que se quiere entrar, bajo unas condiciones concretas, a cambio de una prestación económica, tal y como definen Guerras y Navas (2015). Por lo tanto, los elementos claves son dos. De un lado, la existencia de dos empresas, una empresa originaria, que quiere entrar en un mercado internacional y que además cuenta con un derecho valioso transferible, que se cederá a una empresa foránea del mercado al cual desea dirigirse la empresa originaria, y de otra parte, el objeto del contrato, que es el derecho valioso traspasable, que será permutado a cambio de una contraprestación económica.

Hay muchos tipos de acuerdos contractuales, pero en este trabajo se van a analizar fundamentalmente dos, las licencias y las franquicias, ya que tal y como señalan muchos autores como Guerras y Navas (2015), son las modalidades contractuales más importantes.

### **1.2.1. LICENCIAS**

En cuanto a las licencias, Pla y León (2016) las definen como un acuerdo que consiste en la firma de un contrato entre el poseedor de un derecho transferible y otra empresa interesada en él por medio del cual se autoriza a esta última, bajo unas condiciones concretas, a hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y un pago periódico según la cifra de ventas, aunque este pago periódico a veces no se exige. Del mismo modo, indican Pla y León (2016) las dos funciones básicas de la licencia. Por una parte, es una gran alternativa a la inversión directa en el exterior, dado que la inversión directa requiere una gran cantidad de recursos por parte de la empresa, recursos que la empresa puede no estar dispuesta a invertir porque no cuente con ellos o porque considere que sea demasiado arriesgado invertirlos dadas las circunstancias del mercado de destino, mercado que a pesar de las circunstancias de riesgo sigue siendo muy atractivo para la empresa. Por todo ello, las licencias permitirán a la empresa interesada en internacionalizarse entrar en el mercado que pretende asumiendo un riesgo mucho menor que el de la inversión directa, adquiriendo además conocimientos del mismo para una posible inversión directa en el futuro, cuando las circunstancias de riesgo del mercado de destino se reduzcan o la empresa ya cuente con recursos suficientes para poder invertirlos. Por ello, es conveniente planificar las licencias con vistas a una futura inversión directa, siendo las licencias normalmente un paso previo para otras alternativas de internacionalización, y no un

fin en sí mismas. Por otra parte, la licencia es un modo de transmitir y desarrollar tecnologías entre empresas líderes en una industria, intercambiando tecnologías entre sí (licencias cruzadas), accediendo a una gran diversidad de innovaciones tecnológicas a un bajo coste, pudiendo además diversificar de forma más fácil sus actividades, aunque esta última función se aleja del punto de vista de la internacionalización.

Además, resulta de interés hacer mención a la evolución de los acuerdos de licencia a lo largo del tiempo, señalando dos horizontes temporales, el actual, que se encuentra caracterizado por un cambio tecnológico acelerado, y el anterior a este cambio tecnológico acelerado. Como desarrolla Guisado (2002), en la época en la que el cambio tecnológico no era tan acelerado, las empresas innovadoras explotaban directamente su hegemonía tecnológica, estableciendo pocos acuerdos de licencia debido al temor de que se incrementara el número de competidores. En cambio, cuando el cambio tecnológico empezó a acelerar, surgen innovaciones muy constantemente en el tiempo, teniendo las empresas innovadoras que renovar su tecnología muy a menudo, quedando frecuentemente atrás tecnologías obsoletas que ya no usan, pero que a su vez otras empresas más atrasadas tecnológicamente no han conseguido aún, por lo que las empresas líderes en innovaciones ceden estas tecnologías obsoletas vía licencias a las empresas más atrasadas, que no van a suponer ningún peligro como competidoras, dado que con la licencia contarán con una tecnología mejor que la que tenían, pero sin ser tecnología punta, que esa es la tecnología que no va a ceder la empresa líder en innovación. Por lo tanto, estas licencias son muy beneficiosas para las empresas más atrasadas dado su nivel tecnológico, suponiendo una fuente de ingresos interesante para las empresas más avanzadas. Además, el número de licencias se ha incrementado mucho en nuestra época actual, aunque algunas carecen de interés en este trabajo dado que no son para entrar en mercados exteriores.

Hay que distinguir también, como bien señala Guisado (2002), entre las grandes empresas licenciantes y las pequeñas y medianas empresas licenciantes. En el caso de las grandes empresas, en concordancia con lo comentado en el párrafo anterior, utilizan las licencias como una fuente adicional de ingresos, y por tanto no las utilizan con la intención de entrar en un mercado exterior. En cambio, las empresas pequeñas y medianas, debido a que no cuentan con los recursos necesarios de una inversión directa en el exterior, o cierta experiencia internacional para realizar adecuadamente exportaciones, sí que recurren a las licencias como modo de entrada en el mercado exterior.

En vista de todo lo anterior, cabe concluir que las empresas que recurren a la licencia como modo de internacionalización son en su mayoría las pequeñas y medianas empresas que consiguen alguna innovación interesante, y como medio para realizar otro tipo de internacionalización posterior normalmente.

En lo que se refiere a los distintos tipos de licencias, se pueden clasificar según el derecho objeto del contrato, el control de los procesos de las partes y la influencia del licenciataro en las operaciones, atendiendo a Guisado (2002) y Pla y León (2016).

En primer lugar, existen las licencias que tienen por objeto una patente, comúnmente denominadas cesión de patentes. Guisado (2002) define la patente como un título de propiedad concedido por el Estado, mediante el cual se le otorga un derecho de monopolio en exclusiva a la empresa que la adquiere, permitiendo excluir, durante un tiempo limitado, a personas (físicas o jurídicas) no autorizadas de la explotación comercial de una innovación tecnológica, perfectamente descrita e identificada. Por lo tanto, la licencia consiste en permitir que otra empresa pueda explotar la nueva tecnología patentada por la empresa originaria. Es el tipo de licencia que ofrece una mayor autonomía a la empresa licenciataria, pues, como señalan Pla y León (2016), consiste únicamente en la utilización de la tecnología patentada sin interferencia del licenciador en cómo se utiliza dicha tecnología. Además, al haber una escasa asociación entre ambas empresas, la imagen del licenciador no se ve perjudicada por las actuaciones del licenciataro.

En segundo lugar, también pueden ser licenciadas las marcas, siendo el objeto de los contratos de fabricación. Guisado (2002) define la marca como todo signo o medio material que sirva para diferenciar un producto de otros parecidos. En consecuencia, el contrato de fabricación consiste en el acuerdo por el cual el licenciador permite al licenciataro que fabrique y comercialice sus productos distinguiéndolos con la marca del licenciador. Al ser un contrato de licencia en el cual la imagen del licenciador se puede ver perjudicada por la actuación del licenciataro, indican Pla y León (2016) que el licenciador le exige al licenciataro ciertos requisitos de calidad, pudiendo emplear su propia forma de comercializar o fabricar los productos, siempre y cuando alcance los requisitos fijados. Este contrato se suele utilizar para comprobar el potencial del mercado de destino y la aceptación de los productos en dicho mercado. Esta modalidad contractual es muy interesante para el licenciataro, dado que como bien destaca Magariño (2010), no tener los productos debidamente reconocidos y valorados por los clientes es un *hándicap* para cualquier tipo de empresa, teniendo ante tal problema tres

soluciones, o bien generar notoriedad de marca, o bien comprar una marca conocida, o bien tomar prestada una marca conocida. Debido a que las dos primeras opciones suponen una grandísima inversión, la opción más sencilla y barata es tomar prestada una marca conocida mediante licencias. Todo ello lleva a que sea más fácil para el licenciador encontrar posibles licenciarios en los mercados exteriores cuando posea una marca de un éxito notable.

En tercer lugar, puede ser objeto de un contrato de licencia el *know-how*, un conjunto de conocimientos, informaciones y habilidades que en general pueden ser considerados secretos y que resultan fundamentales para poder desarrollar determinados procesos, como bien define Guisado (2002). Es muy importante considerar el *know-how* como el conjunto global de conocimientos, informaciones y habilidades, pudiendo algunas empresas tener conocimientos, informaciones o habilidades por separado con respecto a alguna tecnología, pero sin combinar las tres características de forma global no van a tener el mismo éxito que la empresa que sí disponga de las tres características. La empresa licenciadora puede celebrar un contrato que tenga por objeto cualquier tipo de *know-how*. A pesar de que estas licencias dejan menos libertad a la empresa licenciataria a la hora de fabricar y comercializar, no es menos cierto que la simple cesión de una patente o de una marca no implica que se tenga el mismo éxito que la empresa licenciadora, lo que determina el éxito es el *know-how* de esa empresa, y por ello muchas empresas guardan el *know-how* en secreto para no mostrar las claves de su éxito a competidores, pero sí que están dispuestas a ceder marcas o patentes. Se pueden distinguir tres tipos de *know-how*, el técnico o de producción, el comercial y el de dirección. Este último es el que es objeto de los contratos de gestión, que, tal y como señalan Pla y León (2016), son aquellos en los que la empresa licenciadora toma el control en la dirección de la empresa licenciataria, en diversas tareas como pueden ser dirección financiera o recursos humanos, con la idea de que una vez terminado el contrato sea la empresa licenciataria la que siga con las tareas de dirección. La dirección original de la empresa licenciataria se reduce únicamente a tareas delegadas por la dirección de la empresa licenciadora.

Por último, cabe hacer referencia a las licencias de diseños, que, según Guisado (2002), tienen como objeto los modelos de los productos en los cuales se aprecian sus características más significativas, los cuales pueden ser tridimensionales (modelo industrial) o bidimensionales (dibujos). También es interesante mencionar los acuerdos de distribución exclusiva a nivel internacional, definidos por Pla y León (2016), en los cuales la empresa productora distribuye los productos a los distintos países a través de un distribuidor, que vende los productos tal y como le dice la empresa fabricante. La diferencia entre los acuerdos de distribución de la

exportación directa y estos radica en que la empresa distribuidora paga una prestación económica a la empresa fabricante por concederle ésta el derecho a distribuir en exclusiva, mientras que en la exportación directa podían existir distribuidores exclusivos, pero no pagaban por esa condición.

### **1.2.2. FRANQUICIAS**

Una vez señaladas las principales características de las licencias y los distintos tipos de licencias, hay que indicar las características del otro sistema contractual más importante junto a las licencias, es decir, las franquicias.

Las franquicias se pueden definir como el sistema contractual que *“supone que el franquiciador cede su marca, tecnología, forma de hacer el negocio, etc., al franquiciado en el país de destino, siendo éste el responsable de la actuación en el mercado local, debiendo cumplir la empresa que obtiene la franquicia estrictas normas sobre la forma de llevar el negocio”* (Guerras y Navas, 2015, p. 509).

Señala Guisado (2002) los tres elementos clave de una franquicia, que son, en primer lugar, un franquiciador, que posee una marca comercial o de servicio que cede en régimen de licencia a una empresa denominada franquiciada, que, a cambio de ello, paga los cánones y márgenes pactados contractualmente. Existe también un canon inicial por entrar a formar parte del sistema de franquicia del franquiciador, y, por último, el franquiciador proporciona al franquiciado un sistema de operaciones y comercial para que pueda desarrollar el negocio pactado de una forma estándar, acorde a todas las franquicias que existan.

Tomando como referencia a Ayovi, Guijarro y Mora (2016), para franquiciar un negocio es necesario que el modelo de negocio de la empresa sea sólido y de contrastado éxito, construir el proyecto de franquicia en base a ese modelo de negocio, y preparar a la empresa operativamente y organizativamente para conceder franquicias. Además, para que una franquicia tenga éxito, debe existir un contrato de franquicia muy detallado y claro, una concesión de uso de una marca registrada, en la que se va a apoyar la imagen global de todas las franquicias existentes, una correcta transmisión del know-how de la franquiciadora, una concesión de exclusividad territorial y determinar el tiempo de duración de la misma, que el objeto de la franquicia sea un modelo de negocio que pueda ser reproducido homogéneamente por cada uno de los franquiciados y durable en el tiempo, una formación inicial amplia y completa del franquiciado y su personal, enseñándole los puntos clave del negocio y ayudándole

incluso a elegir y decorar el local, y entregar al franquiciado un manual que detalle el funcionamiento cotidiano del negocio.

Algunos autores, como Pla y León (2016), consideran la franquicia como una forma de licencia, pero, como bien indica Guisado (2002), hay diferencias de peso para separar la franquicia de la licencia. En primer lugar, los acuerdos de licencia se establecen en su mayoría entre empresas independientes, mientras que los acuerdos de franquicia también pueden ser entre empresas dependientes unas de otras. En segundo lugar, en los acuerdos de franquicia existen muchas más tipologías de relaciones y diferentes entre franquiciadores y franquiciados, mientras que en las licencias esta tipología es menor. En cuanto al riesgo, el acuerdo de licencia nunca suele comprometer recursos y capital del licenciante, mientras que en las franquicias esto sí ocurre en ocasiones. En cuarto lugar, las licencias suponen la cesión de un derecho concreto, mientras que las franquicias suponen ceder prácticamente todos los elementos de la cadena de valor de la empresa franquiciadora. Además, mientras que las empresas licenciatarias de la licenciante son diferentes entre sí, en las franquicias las empresas franquiciadoras deben de ser prácticamente iguales entre sí. Por último, en las licencias el control ejercido por el licenciante en las operaciones diarias del licenciataria es reducido normalmente, mientras que en la franquicia el control que ejerce el franquiciador sobre los franquiciados es muy minucioso y estricto.

Por último, en cuanto a la franquicia, hay que destacar los distintos tipos de franquicias. Tomando como referencia a Pla y León (2016), en base a las relaciones entre franquiciador y franquiciados, se puede distinguir entre franquicia internacional directa, en la que la relación del franquiciador con cada franquiciado es directa, dificultando el control de los mismos si son muy numerosos. En segundo lugar, se encuentra la franquicia internacional filial, también denominada franquicia internacional subsidiaria por Guisado (2002), en la que se establece una filial propia en el extranjero (subfranquiciadora), que será la que negocie y controle a los franquiciados del país de destino. En tercer lugar, en cuanto a la franquicia internacional máster, se concede a una empresa independiente una franquicia global para todo un territorio (Latinoamérica, por ejemplo), y esa empresa independiente será la que busque y controle los franquiciados de ese territorio, encargándose ella misma de transferir el know-how y todo lo necesario a cada franquiciado, de esta forma, la empresa originaria solo debe de controlar y transferir los derechos y know-how a una empresa y no a todos los franquiciados del territorio. En último lugar, existe la franquicia internacional *joint-venture*, en la que se colabora con una



empresa del mercado de destino para negociar y controlar a las franquiciadas del mercado de destino.

Ayovi *et al.* (2016) distinguen también entre franquicia de producción, donde tanto franquiciador como franquiciado fabrican los productos bajo una misma marca y los distribuyen. Franquicia de servicios, la más utilizada, como señalan Guerras y Navas (2015) también, en la que el franquiciado ofrece los servicios de idéntica manera a los del franquiciador, que le enseña y controla periódicamente, y, franquicia de distribución, en la que el franquiciador distribuye a través de sus franquiciados los productos, que los venden a un precio más alto o pagando por poder usar la marca comercial del franquiciado en la distribución. En este caso el franquiciado tiene mayor libertad de actuación.

Con las características y tipos, tanto de las licencias como de las franquicias, claramente definidos, es muy importante señalar las ventajas e inconvenientes de los sistemas contractuales. Hay que apuntar que se van a analizar las ventajas y desventajas de la empresa originaria (licenciante y franquiciadora), dado que es la empresa que pretende entrar en un mercado extranjera. La empresa extranjera (licenciataria y franquiciada) también tiene sus ventajas y desventajas, pero actúa en su mercado doméstico y no son relevantes para este trabajo.

En cuanto a las ventajas, Pla y León (2016) destacan las siguientes: una expansión rápida a un coste bajo, si bien hay que apuntar que en el caso de las franquicias esto se dará cuando las franquiciadas no sean propias, ya que en ese caso el coste sería muy elevado. Pueden las empresas que usen sistemas contractuales dirigirse a mercados donde la normativa limite la inversión directa, así como pueden ser también una primera aproximación a un mercado, para ver cómo reacciona ese mercado ante los conocimientos, gestión y políticas de marketing utilizados en los mercados domésticos. Los sistemas contractuales suelen proveer un alto retorno sobre la inversión inicial, sobre todo en las grandes empresas que ceden la tecnología obsoleta, ya que se trata de una tecnología ya amortizada sin ningún uso a la que le van a sacar rentabilidad sin ningún coste. A todo ello se suma la amplia variedad de sistemas contractuales, pudiendo elegir la empresa el que mejor se adapte a sus características.

Por el contrario, los inconvenientes señalados por Pla y León (2016), son: hay que compartir los beneficios con la empresa extranjera, hay costes de búsqueda de socios y de control de los mismos, sobre todo en las franquicias. La imagen de la empresa originaria se puede ver seriamente dañada por un mal uso del *know-how* o de la marca por parte de la empresa

extranjera. Puede resultar difícil romper relaciones con la empresa extranjera, por lo que se pierde flexibilidad. Además, cuando la licencia expire, la empresa extranjera se puede convertir en una competidora, fundamentalmente en las licencias que tienen por objeto el *know-how*. Del mismo modo, mantener el mismo nivel de calidad en todas las empresas extranjeras es muy complejo, especialmente en el caso de las franquicias. A todo ello hay que sumar, como bien indica Guisado (2002), que se puede dar la circunstancia de que en el país de destino los derechos industriales e intelectuales no estén tan protegidos como en España o estén regulados de manera distinta, por lo que podría darse lugar a que el competidor consiga la licencia o la franquicia, y una vez tenga los conocimientos, información y habilidades necesarios rechace seguir pagando a la empresa originaria para copiarla porque la regulación de su país así lo permita.

### 1.3. INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR

“La inversión directa consiste en la aportación de capital en el exterior por parte de la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p. 510). Por lo tanto, la inversión directa supone una gran aportación de recursos, así como un gran riesgo para la empresa, pero otorga más rentabilidad y creación de valor a largo plazo que las demás formas de entrada a mercados internacionales. Guerras y Navas (2015) indican dos cuestiones a tener en cuenta, si acometer la inversión directa en el exterior mediante una empresa conjunta (*joint-venture*), adquiriendo una existente o creando una nueva, o si acometer la inversión de forma solitaria, adquiriendo una empresa ya existente o creando una nueva.

En cuanto a las empresas conjuntas o *joint-venture*, Michavila (2014, p. 8), las define así: “acuerdo de colaboración para la realización de un negocio en común, en el que las partes mantienen su autonomía y comparten el control”. Además, señala esencialmente dos tipos de *joint-venture*, aquella *joint-venture* que consiste en la creación de una entidad independiente de las dos empresas (o más) que quieren colaborar, mediante la aportación de capital por parte de cada una de las empresas, denominada *equity joint-venture*, y, por otro lado, una *joint-venture* basada en acuerdos entre las empresas que quieren colaborar, sin la creación de una entidad independiente, llamada *non-equity joint-venture*. Estas últimas son *joint-venture* propiamente dichas, dado que tienen todos los elementos esenciales de las mismas, pero no se consideran inversión directa, dado que no se adquiere ni se crea ninguna empresa en el exterior, y quedan reflejadas por ejemplo en los acuerdos de distribución o en las franquicias internacionales *joint-venture*. En cuanto a los elementos claves para considerar un acuerdo de *joint-venture* o una

inversión directa mediante *joint-venture*, debe existir un acuerdo de cooperación en el que todas las partes mantengan su autonomía, debe realizarse un negocio en interés común, se deben de agrupar los recursos de las partes, y se debe de ejercer un control conjunto por todas las partes. Si se dan todos estos elementos, se puede hablar de *joint-venture* aún cuando no se haya creado o adquirido una sociedad independiente.

La inversión directa en el exterior por medio de empresas conjuntas o *joint-venture* tiene ciertas ventajas, señaladas por Pla y León (2016), tales como compartir los altos costes y riesgos de la inversión directa con los socios, intercambiar recursos como información o tecnología con los socios, se pueden evitar restricciones de gobiernos extranjeros que no permitan a empresas ajenas a su país la inversión directa en solitario, y se pueden aprovechar las relaciones de los socios con otras empresas o Administraciones Públicas. Como contrapartida, se pueden indicar como inconvenientes la dificultad que entraña la búsqueda de socios adecuados, la posibilidad de diferencias entre los socios debido a diferentes culturas o a diferentes formas de hacer las cosas, problemas de asignación de funciones de control, posibilidad de que algún socio mire por sus propios intereses más que por el conjunto de intereses de los socios, puede resultar complicado en las grandes empresas integrar las diversas empresas conjuntas entre los distintos países, y se pierde independencia y flexibilidad al depender de socios.

Otra forma o manera de inversión directa es la inversión en solitario mediante adquisiciones, en virtud de las cuales, como expresan diversos autores (Pla y León, 2016; Guerras y Navas, 2015), se adquiere capital de una empresa ya establecida en el país de destino, pudiéndose adquirir todo el capital (adquisición total) o una parte (adquisición parcial), accediendo de esta forma rápidamente al país de destino, con una empresa ya asentada allí. Son varios los objetivos que se persiguen con una adquisición: extender el alcance internacional, adquirir nuevas competencias, recursos o tecnología valiosas que poseía la empresa adquirida, la búsqueda de empresas que actúen en el mismo sector para conseguir una eficiencia mayor y alcanzar economías de escala, integrarse hacia delante o hacia detrás, controlando a los clientes o proveedores, o bien la entrada en nuevos negocios, sobre todo en los que se necesiten nuevas innovaciones.

Como ventajas de las adquisiciones, enumeran Pla y León (2016), las siguientes: se eluden los costes de entrada iniciales, es una forma de entrada muy rápida, se tienen flujos de caja desde el primer momento, se adquiere know-how de la empresa adquirida y las relaciones de ésta, y se puede entrar fácilmente en otros negocios. Por el contrario, como inconvenientes, conviene

destacar: problemas importantes con respecto a la integración cultural y organizativa, evaluar la empresa a adquirir requiere recursos, pueden existir barreras institucionales hacia la adquisición, y, debido a la gran aportación de capital que debe realizar la empresa adquirente, se presentan unas grandes barreras de salida.

En último lugar, se puede invertir directamente en el exterior mediante la creación de filiales, usando la empresa sus propios medios para entrar en el mercado, creando una subsidiaria de ventas y/o de producción, como expresan Pla y León (2016). Supone un enorme riesgo, es un proceso lento, y requiere una gran inversión de recursos, pero como señalan Guerras y Navas (2015), la empresa tiene el control pleno de todo, lo que es muy conveniente cuando la ventaja competitiva de la empresa son determinadas habilidades basadas en la tecnología. Además, muchos gobiernos de ciertos países fomentan la creación de filiales, puesto que crean empleo en el país donde se crean.

Como ventajas de esta modalidad de inversión directa, tanto Guerras y Navas (2015) como Pla y León (2016), destacan que se crea la empresa desde el principio, sin restricciones, se puede crear una nueva imagen desde el principio, y se tiene un control total de todas las operaciones. Como desventajas, se pueden enumerar el elevado coste y riesgo asumido, es un proceso muy lento, y pueden surgir ciertos problemas de control cuando el mercado es muy lejano.

## **2. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA EN EL EXTERIOR**

En cuanto a las variables que determinan la elección de un modo de entrada u otro, Guisado (2002), hace referencia a tres grandes grupos, las capacidades y recursos de las empresas, los objetivos y el mercado de destino. Tanto las capacidades y recursos como los objetivos empresariales corresponden al ámbito interno de la empresa, es decir, son características de la propia empresa, y las condiciones del mercado corresponden al ámbito externo. En el ámbito interno, Guerras y Navas (2015) y Pla y León (2016) añaden la experiencia, y Guerras y Navas (2015) añaden que según el tipo de producto o servicio que la empresa oferte, puede ser necesario estar cerca del cliente.

### **2.1. VARIABLES INTERNAS**

En primer lugar, hay que hacer referencia a los recursos y capacidades de la empresa. La empresa posee, en palabras de Guisado (2002), tanto recursos tangibles como intangibles, y el cómo se organizan dichos recursos es lo que se denomina capacidad empresarial. En cuanto a

las capacidades, cuando la ventaja competitiva de la empresa se basa en la innovación tecnológica, debido al *know-how* tecnológico con el que cuenta la empresa, lo aconsejable es que la empresa tenga un alto grado de control de la tecnología, para evitar favorecer a la competencia. Por ello, no son aconsejables los modos de entrada que cuenten con socios, tales como los sistemas contractuales y las *joint-ventures*, por lo que se deberían de elegir los modos de entrada con un elevado control, como las subsidiarias de producción, o modos de entrada de bajo riesgo como las exportaciones que no suponen un traslado de *know-how* tecnológico a ningún intermediario o socio. A pesar de todo lo expresado anteriormente, puede ser que los competidores vayan a alcanzar la innovación tecnológica en breve, por lo que puede interesar licenciar la misma para ganar cuota de mercado y reforzar la posición competitiva de la empresa, consiguiendo además así que los competidores se descentren en la búsqueda de una innovación aún mejor, lo que la empresa licenciante sí podrá hacer. Además, puede ser interesante licenciar también cuando se trata de una tecnología fácilmente imitable, ya que la misma dominará el mercado, evitando así el reemplazo.

Siguiendo en la línea de las capacidades, es importante la capacidad organizacional, la cual permite gestionar correctamente el crecimiento en las empresas, mediante la adecuación de la estructura de la organización a la compleja situación internacional. Si la empresa cuenta con una capacidad organizacional notable, puede llevar a cabo los modos de entrada que necesiten más recursos, como la inversión directa en el exterior y sistemas contractuales que supongan complejidad organizativa. En cambio, si la empresa no cuenta con buena capacidad organizativa, es preferible que use sistemas de entrada más simples como exportaciones, licencias y sistemas contractuales simples.

Pasando al campo de los recursos, hay que mencionar los recursos financieros como los recursos tangibles por excelencia. Una buena situación financiera permite a la empresa abordar modos de entrada que comprometan más recursos, como es el caso de la inversión directa en el exterior. Por el contrario, una situación financiera mala o regular aconseja un modo de entrada con bajos costes, como la exportación (indirecta sobre todo) y los sistemas contractuales.

Siguiendo con la referencia de Guisado (2002), las pequeñas y medianas empresas encuentran como obstáculo a los modos de entrada más comprometidos que no cuentan con recursos financieros suficientes, y que su capacidad organizativa es muy limitada. No obstante, sí pueden internacionalizarse fácilmente mediante exportaciones y sistemas contractuales, y una vez ganen experiencia y habilidades organizativas, así como una mejor situación financiera fruto

de una internacionalización exitosa, atreverse con modos de entrada más atrevidos, los de inversión directa en el exterior, si bien este proceso requiere mucho tiempo e iniciativa internacionalizadora por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Cabe hacer referencia también a los recursos intangibles, y en concreto a la imagen de marca o de un producto o servicio determinado, siendo muy aconsejable la franquicia como modo de entrada, así como las licencias, dado que la imagen de una empresa exitosa es prácticamente imposible de imitar y va a ser un seguro de éxito.

En segundo lugar, otra variable interna que influye en los modos de entrada son los objetivos empresariales, como indica Guisado (2002). Si la empresa considera la internacionalización como una actividad secundaria para colocar los excedentes de producción, el modo de entrada que debería de elegir es el de la exportación. Si, en cambio, la empresa actúa en un sector muy tecnológico y busca internacionalizarse, optará por el alto control tecnológico que le supondría la inversión directa en el exterior. Si la empresa quiere competir en costes internacionalmente, su mejor opción sería crear subsidiarias de producción allá donde consiga ventajas comparativas, es decir, donde los medios de producción resulten más baratos, y desde esas subsidiarias exportará al resto de países, y la distribución y el marketing se controlará para reducir todos los costes posibles en los procesos mediante subsidiarias comerciales.

En una tercera posición, el tipo de producto o servicio ofertado por la empresa puede obligar a la misma a un determinado modo de entrada, como bien reflejan Guerras y Navas (2015). Se trata de productos en los que hay que estar cerca del cliente para ofrecerle un servicio posventa, o de las industrias de servicios cuando el país de destino tenga pautas de comportamiento distintas al país de origen, por lo que los modos de entrada adecuados son aquellos en los que la empresa se encuentre cerca del cliente. Para estos casos los modos de entrada adecuados son las inversiones directas en el exterior o las exportaciones directas, así como los sistemas contractuales, dado que los socios del país de destino conocerán mejor las necesidades de los clientes de su país.

En último lugar, en cuanto a las variables internas, se encuentra la experiencia. Como señalan Pla y León (2016) y Guerras y Navas (2015), las empresas más inexpertas buscarán los modos de entrada que menos compromiso de recursos y riesgos supongan, como son las exportaciones, dado que en las primeras experiencias internacionales es común cometer errores en las decisiones. A medida que aumente la experiencia de la empresa y establezca más relaciones en

el ámbito internacional, la empresa se verá más segura a la hora de adquirir un mayor compromiso en el modo de entrada y de emplear más recursos.

## **2.2. VARIABLES EXTERNAS**

Las variables externas, como indica Guisado (2002), son aquellas propias de los mercados de destino, y no de la empresa que se quiere internacionalizar.

En primer lugar, pueden existir trabas al libre comercio en forma de aduanas, tipos de cambio desfavorables o restricciones de carácter técnico como excesiva burocracia en los trámites. Ante esta situación, la exportación queda descartada, siendo muy aconsejable utilizar la inversión directa en el exterior o los sistemas contractuales.

En segundo lugar, pueden establecerse incentivos como beneficios fiscales o subvenciones a la inversión directa de empresas en determinados países, siendo lógicamente éste el modo de entrada más adecuado. En algunos casos, el gobierno del país de destino incentiva la colaboración de las empresas extranjeras con las del país de destino, siendo aconsejables entonces los sistemas contractuales y la inversión directa mediante *joint-venture*.

Pueden existir también ventajas comparativas explotables en el país de destino, tales como materias primas más abundantes y baratas o mano de obra más barata, siendo aconsejable en estos casos la inversión directa en estos países.

Si en un determinado mercado de destino los costes de transporte son demasiado elevados, se utilizarán la inversión directa y sistemas contractuales para entrar en ese mercado. Por el contrario, si éstos son bajos, el modo de entrada adecuado sería el de la exportación.

Otra variable a tener en cuenta es el tamaño del mercado de destino, cuanto más pequeño más aconsejables son los modos de entrada que suponen menos recursos, como la exportación. Cuanto mayor sea el tamaño, serán más aconsejables los modos de entrada que asumen más riesgo, como la inversión directa.

En cuanto al riesgo, cuanto mayor sea el mismo en un mercado de destino, más aconsejables son los modos de entrada que supongan menos riesgo y comprometan menos recursos, es decir, exportación y licencias. Cuando el riesgo sea menor, serán aconsejables las inversiones directas en el exterior. El riesgo de un mercado depende de la situación política de un país, de la legislación del propio país, y de la rivalidad entre competidores.

Señalan Guerras y Navas (2015) que cuando mayor sea la distancia cultural entre el país de origen y el país de destino, menos aconsejable es la inversión directa en solitario, y muy aconsejables son los sistemas contractuales con socios del país de destino, y la creación de una *joint-venture* con algún o algunos socios del país de destino.

Por último, como señalan Guerras y Navas (2015), hay que hacer referencia a la posible existencia de costes de transacción por negociación y control de los socios en un determinado país de destino. En tales casos, como también señala García (1995), es aconsejable la utilización de inversión directa (incluyendo *joint-ventures*) para entrar en el mercado de destino, dado que los acuerdos son muy complejos de llevar a cabo. En cambio, cuando los costes de transacción sean reducidos y la posibilidad de llegar a acuerdos muy factible, son recomendables las alianzas a la inversión directa, ya que en estos casos es mucho más sencillo llegar a un acuerdo para licenciar un derecho o crear una empresa franquiciada que tener que crear una empresa con un socio extranjero, con todo lo que ello conlleva, tanto en tener que compartir beneficios como tener que concederle mayor poder de decisión al socio. En estos casos las exportaciones tampoco son más aconsejables que los sistemas contractuales.

### **3. ESTUDIO EMPÍRICO**

En este apartado, una vez analizados los diferentes tipos y subtipos de modos de entrada en el exterior, con sus correspondientes características, ventajas e inconvenientes, y, después de describir las diferentes variables que influyen en optar por la elección de un modo de entrada u otro, todo ello de forma teórica, es cuestión obligatoria contrastar si esa teoría se cumple en el terreno práctico, es decir, en una empresa que toma decisiones de entrada con frecuencia en su actividad ordinaria.

Los objetivos de la investigación son dos fundamentalmente. El primero es comprobar si, dadas unas variables internas reales de una empresa andaluza, y unas variables externas de un mercado externo al que se dirige esa empresa, se opta por el modo de entrada conveniente según el análisis teórico realizado anteriormente, o, si por el contrario, hay que modificar algunos puntos de acuerdo con la realidad empírica, o profundizar más en algunas variables.

Las variables que se van a analizar quedan resumidas en el Cuadro 1.



Cuadro 1: Variables internas y externas que influyen en la elección del modo de entrada exterior

<b>Variables internas</b>	<b>Variables externas</b>
Recursos y capacidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaciones tecnológicas</li> <li>• Capacidad organizativa</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Imagen de marca</li> </ul>	Aduanas
Objetivos empresariales	Incentivos a la entrada en el país de destino
Tipo de producto o servicio ofertado	Ventajas comparativas en el país de destino
Experiencia internacional	Costes de transporte
	Tamaño del mercado
	Riesgo del mercado
	Distancia cultural
	Costes de transacción

Fuente: Elaboración propia.

El segundo objetivo de investigación que se plantea es si es posible y factible la internacionalización de una pequeña y mediana empresa andaluza, o, por el contrario, no es factible ni rentable y es por ello por lo que pocas pequeñas y medianas empresas andaluzas y españolas abordan un proceso de internacionalización.

Para cumplir con los objetivos de investigación planteados, se van a realizar las entrevistas de dos empresas, una empresa se denominará E1, y la otra empresa se denominará E2. Ambas empresas se dedican a vender aceite de oliva y productos derivados, y se va a analizar la forma de entrada de ambas empresas a un mercado geográfico común, el estadounidense. Sin embargo, los modos de entrada de ambas empresas son totalmente opuestos. Por un lado, la E1 se dedica a la exportación en dicho mercado. Por otro, la E2 no solo exporta, sino que ha dado un paso más allá y ha llevado a cabo inversiones directas en el exterior.

En primer lugar, en cuanto a la empresa E1, se trata de una empresa joven, que arrancó en 2011, es la empresa matriz de un grupo, pequeña empresa, tal y como declara con orgullo uno de sus

fundadores, y se constituyó bajo la forma de sociedad limitada, con el capital social mínimo requerido legalmente de 3.300 euros. La empresa se dedica a la comercialización del aceite de oliva y derivados del mismo, tales como mermeladas realizadas con aceite de oliva, y formas novedosas de emplear el aceite como esferificaciones, tanto de aceite de oliva como de mermelada, siendo estas últimas las que están estudiando en la actualidad. La empresa se encuentra sita en Jaén capital, y dirige su ámbito de actuación al mercado español y a una gran cantidad de mercados por todo el mundo, siempre llevando con mucha honra el nombre de Jaén por todo el mundo.

Siguiendo con la empresa E1, descrita anteriormente, se tuvo la buena fortuna de poder entrevistar a su *CEO* y fundador en las instalaciones de la empresa en Jaén el día 3 de julio de 2019. Las preguntas versaron fundamentalmente sobre las variables internas y externas resumidas en el Cuadro 1, de las cuales la persona entrevistada iba comentando exhaustivamente cuál era la percepción de las mismas para su empresa en el mercado estadounidense, justificando por qué abordan el mercado norteamericano mediante exportaciones. Además, dado que la E1 se trata de una pequeña empresa, era obligatorio preguntarle a su *CEO* y fundador qué opina sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas españolas, y si es tan complicada como se cree. La entrevista se encuentra transcrita literalmente en el Anexo 1.

En lo que se refiere a la empresa E2, se trata de una gran empresa bajo la forma legal de cooperativa sita en Antequera, Málaga, fundada el 12 de junio de 1987 según la base de datos SABI. Produce y comercializa aceite de oliva y vino, y comercializa aceituna de mesa y otros productos. Se dirige tanto al mercado nacional como a múltiples mercados internacionales, entre ellos el norteamericano. Además de abordar la internacionalización con la exportación, también la ha llevado a cabo mediante la inversión directa en el extranjero.

Dada la imposibilidad de concertar una entrevista personal con la empresa E1, se hizo la entrevista mediante e-mail, en el que se adjuntaron las preguntas referentes a la creación de una filial en Estados Unidos y a una alianza con aportación de capital con una empresa estadounidense. Además, se realizaron preguntas sobre las variables del Cuadro 1. La persona que respondió a las preguntas fue el responsable de relaciones corporativas de la E2, el e-mail con las preguntas se mandó el 26 de junio de 2019, y la respuesta fue recibida el 29 de junio de 2019. La entrevista se encuentra íntegramente en el Anexo 2.

Tras definir los objetivos de investigación y explicar cómo fue el diseño y el desarrollo de la investigación, se van a analizar los resultados obtenidos con la realización de la investigación en las empresas E1 y E2.

En primer lugar, la empresa E1, en relación a las variables del Cuadro 1, expresó sobre las variables internas, y, concretamente, sobre los recursos y capacidades, que no tenía miedo a que sus innovaciones tecnológicas fueran copiadas por competidores en absoluto. Es más, en la entrevista expresó claramente que le encantaría que así fuese, ya que ello querría decir que están haciendo las cosas bien. Además, comentó que si la comercialización del aceite aumentara a nivel mundial, las principales beneficiadas serían las empresas españolas y andaluzas como ella, ya que nadie va a hacer nunca mejor aceite que las empresas españolas, y que los competidores lo que harían sería dar a conocer aún más el producto, por lo que los consumidores estadounidenses llegarían a conocerlo mediante las inversiones de otras empresas, pero elegirían el español finalmente porque es el mejor. Por lo tanto, tal y como se comentaba en el análisis teórico de esta variable, la E1 no teme buscar socios que le pudieran arrebatar las innovaciones tecnológicas, de hecho, es lo que le gustaría hacer en Estados Unidos.

Por lo que respecta a la capacidad organizativa, tal y como declaró el *CEO* de la E1, en una empresa pequeña es bastante limitada, por lo que es complicado abordar una inversión directa en el exterior aprovechando la capacidad organizativa. En vistas de todo ello, la empresa E1 realiza exportaciones a Estados Unidos.

A lo anterior se puede añadir que la E1 también cuenta con unos recursos financieros muy limitados, lo cual es uno de los principales óbices para realizar una inversión en el extranjero por su cuenta.

En cuanto a un recurso financiero intangible como es la imagen de marca, el fundador de la E1 comentaba que la imagen de marca de su empresa es muy reconocida, dado que se esfuerzan mucho porque su marca sea reconocida, creando innovaciones hasta en los envases y etiquetas del producto, combinando producto con arte. Debido a ello, podría ser recomendable aprovechar la imagen de marca potente para ceder licencias en el mercado estadounidense, pero hay otro problema que se comentará más adelante.

En segundo lugar, cabe hacer referencia a los objetivos empresariales, que lógicamente influyen mucho a la hora de optar por una forma de entrada u otra. En un primer momento, el objetivo era vender más mediante exportaciones en Estados Unidos, pero de una forma activa, buscando

socios distribuidores con grandes líneas comerciales donde poder incorporar los productos de la E1, y paulatinamente ir aumentando la presencia en el mercado estadounidense. Debido a que no se pudieron encontrar socios para la exportación, el objetivo empresarial a día de hoy es simplemente vender a clientes finales según lo que demanden, optando por una exportación pasiva.

Según el producto ofertado, el aceite de oliva en este caso, no es necesario implantarse mediante una exportación directa en Estados Unidos, dado que el aceite no exige un servicio posventa necesario en el país de destino, y los competidores optan también más por las exportaciones que por las inversiones directas, lo que tampoco hace aconsejable establecerse en Estados Unidos para competir mejor.

Por último, en el terreno de las variables internas, hay que destacar la experiencia internacional. La E1 es una empresa pequeña y joven, que siguiendo las pautas de comportamiento marcadas por la teoría, ha empezado su internacionalización mediante exportaciones, y quizás en un futuro, con un mayor grado de experiencia internacional, se plantee la inversión directa en el extranjero, pero ahora mismo ni se contempla esa posibilidad de internacionalización, y menos en el mercado estadounidense.

En cuanto a las variables externas, la primera variable a la cual hay que hacer referencia es a las tasas aduaneras, siendo esta una variable fundamental en el mercado estadounidense. El mercado estadounidense está en los últimos tiempos subiendo las tasas a los productos importados. Un ejemplo muy reciente y muy revelador es la subida de aranceles que se ha realizado con respecto a la aceituna de mesa española, de un 34,75%<sup>2</sup>. Todo ello ha ocasionado que las exportaciones de aceituna de mesa allí hayan caído enormemente<sup>3</sup>, hasta un 70%. Antes estas abrumadoras subidas de tasas aduaneras, se teme que las tasas de todos los productos importados vayan subiendo sucesivamente, incluyendo el aceite de oliva. Esta situación puede hacer necesaria una inversión directa en el exterior para evitar estas tasas, pero en el caso de la E1, que no cuentan con los recursos necesarios para abordar una internacionalización tan costosa, la situación aduanera puede llevar a la desinversión en el mercado estadounidense.

---

<sup>2</sup> Estados Unidos hace oficial la subida de aranceles a la aceituna negra española hasta el 34,75%. Disponible *on line*: [https://www.abc.es/economia/abci-estados-unidos-hace-oficial-subida-aranceles-aceituna-negra-espanola-hasta-3475-por-ciento-201807261216\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-estados-unidos-hace-oficial-subida-aranceles-aceituna-negra-espanola-hasta-3475-por-ciento-201807261216_noticia.html). Accedido: 01/07/2019.

<sup>3</sup> Las exportaciones de aceituna de mesa a Estados Unidos caen un 70% por los aranceles. Disponible *on line*: [https://www.abc.es/economia/abci-exportaciones-aceituna-mesa-estados-unidos-caen-70-por-ciento-aranceles-201810151728\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-exportaciones-aceituna-mesa-estados-unidos-caen-70-por-ciento-aranceles-201810151728_noticia.html). Accedido: 01/07/2019.

Respecto a los incentivos a la inversión en el mercado estadounidense, la realidad es que, tal y como comenta el *CEO* y fundador de la empresa E1, con la subida de las tasas se da muy poco incentivo a la exportación en Estados Unidos. Además, los estadounidenses muy geolocalistas, queriendo siempre que las empresas y productos sean suyos, mirando con un poco de recelo a los productos importados. No obstante, la cámara de comercio de Miami cede agentes a las empresas exportadoras para que la exportación resulte más sencilla, y el Gobierno español incentiva mucho la exportación mediante el ICEX, la Junta de Andalucía también mediante Extenda, e incluso la Diputación de Jaén. Todo ello conlleva que la exportación puede ser llevada a cabo de una forma muy sencilla, y ha ayudado sobremanera a que sea la principal forma de internacionalización de la E1.

En siguiente lugar, la persona entrevistada no comentó que hubiese ninguna ventaja comparativa de localización en el mercado estadounidense, dado que la mano de obra no es más barata que en el mercado español ni la materia prima. Más bien es al contrario, la materia prima es mucho mejor en España.

Los costes de transporte favorecen mucho la elección de la exportación como modo de entrada a Estados Unidos, ya que están muy optimizados y son bastante baratos, como refleja la persona a la que se realizó la entrevista.

El tamaño del mercado estadounidense es enorme, lo que recomendaría una inversión directa en el exterior para abarcar más sitios, pero como se ha dicho en varias ocasiones la E1 no cuenta de los recursos suficientes para abordarla. Además, a ello hay que sumarle que el aceite de oliva es un producto muy desconocido en Estados Unidos, con lo que habría que realizar también una gran inversión para que los consumidores llegaran a conocer el producto.

Por otra parte, el riesgo del mercado estadounidense es bajo, dado que tiene una legislación estable y un sistema económico muy liberal en el que el Estado apenas interviene, por lo que el riesgo de una expropiación por ejemplo es prácticamente inexistente. Todo ello aconsejaría una inversión directa en el mercado estadounidense, pero ello no es posible con los recursos de la E1.

La distancia cultural es un escollo grande en Estados Unidos, que en el sector del aceite de oliva apenas tiene referencias, y el desconocimiento del mismo es enorme por la gran mayoría de los estadounidenses. Esto aconsejaría una inversión en el mercado con un socio que conozca mejor la cultura estadounidense, pero ello no es factible por lo que se comentará a continuación.

Por último, en cuanto a los costes de transacción en la búsqueda de socios, he aquí un gran escollo para la búsqueda de alianzas por parte de la E1. En el mercado estadounidense, a los productos importados no se les exige obligatoriamente, pero sí es algo muy recomendado, un certificado de calidad que se extiende a aquellos productos que lleven a cabo un determinado proceso de producción, y esos procesos normalmente requieren de costosas inversiones y numerosos trámites burocráticos que hacen que sea difícil conseguir este certificado por parte de una empresa pequeña como es la empresa E1. Entonces, sin estos certificados las empresas estadounidenses se niegan a colaborar con las empresas extranjeras, lo que lleva a la imposibilidad de la empresa E1 de conseguir socios distribuidores o poder llevar a cabo modos de entrada basados en sistemas contractuales.

En conclusión, en base al análisis de todas las variables, y en concordancia con el estudio teórico realizado anteriormente, la empresa E1 ha optado por la internacionalización mediante exportación porque sus recursos financieros no le permiten llevar a cabo una inversión directa en el exterior. Por lo tanto, esta posibilidad no se contempla porque es imposible, lo que deja de manifiesto que aunque algunas variables aconsejen una inversión directa en el exterior, esta no es posible sin unos recursos mínimos para ello. Sí que es más asequible una inversión en el exterior mediante un socio, o quizás recurrir a un sistema contractual de entrada, pero encontrar un socio importante es muy difícil debido al certificado de calidad que exigen los socios para colaborar, y, además, ciertamente el mercado del aceite de oliva no es un mercado que se preste mucho a los sistemas de licencias y franquicias.

Por todo ello, más algunas variables favorables a la exportación como unos costes de transporte baratos, los incentivos de algunas cámaras de comercio estadounidenses y del Gobierno español y andaluz, se ha optado por la internacionalización en el mercado estadounidense mediante exportación. En vistas de todo ello, el análisis de las distintas variables pone de manifiesto que la teoría se confirma con el análisis de esta empresa en su gran mayoría, si bien la gran importancia que tienen los recursos financieros en la elección del modo de entrada es algo que hay que destacar mucho más de lo que se destacó en el estudio teórico, así como lo importantes que son los costes de transacción en la búsqueda de socios, que pueden conllevar a que se bloquee totalmente una inversión directa en el exterior al no poder ser conjunta tampoco, e incluso algunos tipos de exportaciones indirectas muy interesantes que requieren de la colaboración de socios, como son los acuerdos con empresas de importación importantes que distribuyan el producto en Estados Unidos a través de sus líneas comerciales.

Por último, con respecto a la empresa E1, como pequeña empresa, es una obligación comentar el testimonio abrumador de su *CEO* y fundador, que expresó en la entrevista lo poco costoso que es desplazarse a otro país como es Corea del Sur, solo 600 euros, y la gran cantidad de ventas que se pueden sacar de un viaje así, pero es mucho más cómodo no esforzarse y no viajar, y más en un sector como el aceite de oliva en el que todo el aceite producido está ya vendido de antemano.

Todo ello corrobora los comentarios que se han hecho a lo largo de todo el estudio teórico de que las pequeñas y medianas empresas de nuestro país se pueden internacionalizar sin emplear una gran cantidad de recursos al principio, solo es necesario salir de la zona de confort o comodidad en la que muchas se encuentran, sobre todo las cooperativas andaluzas, que tradicionalmente han sido muy estáticas. La empresa E1 es un vivo ejemplo de todos los beneficios que conlleva la internacionalización, no solo a nivel de la propia empresa, sino a nivel de la economía española, que siempre va a salir beneficiada de que la balanza exportadora sea positiva.

Por otro lado, en cuanto al estudio de la E2, en lo que se refiere a las variables internas de recursos y capacidades, la empresa no tiene grandes innovaciones tecnológicas que tema perder mediante una alianza, por lo que llevó a cabo una inversión directa en el exterior con un socio mediante la adquisición de una parte de una empresa estadounidense.

En cuanto a la capacidad organizativa, la empresa E2 cuenta con una gran capacidad organizativa propia de una gran empresa, por lo que puede acometer y acomete una inversión directa en el exterior sin miedo a que su organización sea un problema.

En el terreno de los recursos financieros, la empresa E2 cuenta con un importe neto de la cifra de ventas de 1.080 millones de euros aproximadamente, como bien refleja la base de datos SABI, lo que refleja que cuenta con un gran número de ventas, propias de una gran empresa, contando con un resultado del ejercicio de casi 4 millones de euros. En el ámbito de los ratios, cabe mencionar el ratio de liquidez, que es de 0,81, es decir, próximo a la unidad, lo cual es lo ideal como comentan Sánchez y Cárdenas (2008), remarcando que este es un ratio muy representativo, dado que no tiene en cuenta las mercancías. Otro ratio que refleja la buena situación financiera de la empresa es el ratio de solvencia, que supera la unidad. Además, la empresa cuenta con un fondo de maniobra positivos, lo que le puede permitir hacer frente a cualquier desajuste en el corto plazo. Todo lo comentado refleja la gran situación económica y

financiera de la empresa E2, que cuenta con grandes recursos que pueden ser invertidos en una operación directa en el exterior.

La imagen de marca de la empresa E2 tiene una gran proyección, pero a día de hoy no cuenta con una gran notoriedad, por lo que no es aconsejable y no se utiliza de hecho para ceder licencias en el mercado estadounidense.

El objetivo empresarial que se perseguía con la inversión directa fue el de vender más aceituna de mesa en Estados Unidos, como ha declarado la E2 en la entrevista. Se optó por la inversión directa para ello porque una inversión directa permite mayor operatividad y llegar mejor a los clientes en el mercado estadounidense, que es un mercado muy nacionalista y en el que el aceite de oliva es muy desconocido por el cliente, por lo que es convenientes establecerse allí para que el cliente tenga una visión de lo que es el producto.

Además, con la adquisición de una empresa allí, consiguieron abarcar la gran mayoría del mercado estadounidense, dado que la empresa adquirida era la principal distribuidora aceitera de Estados Unidos, como bien indica la propia página web de la E2.

Por ser un producto desconocido por el cliente, era conveniente una inversión directa en el extranjero para que el cliente llegue al producto de una forma más directa, como se ha comentado anteriormente.

La empresa E2 siempre ha sido una empresa exportadora, y esta experiencia le ha permitido dar un paso más allá y abordar una inversión directa en el mercado estadounidense.

En cuanto a las variables externas, y concretamente las tasas aduaneras, el Gobierno estadounidense ha subido muchísimo las tasas en aduanas de las aceitunas de mesa españolas, así como se prevé que suba las de otros productos como el aceite de oliva. Por ello, una inversión directa en Estados Unidos es el medio idóneo para salvar esas tasas. No obstante, y debido a su actividad exportadora también, la empresa E2 ve con ojos muy negativos esta subida de tasas aduaneras, y se oponen a cualquier subida de las mismas.

En cuanto a los incentivos, no hay ningún incentivo remarcable del mercado estadounidense a la inversión directa allí.

En el campo de las ventajas de localización, tampoco hay ninguna remarcable en el mercado estadounidense.



Los costes de transporte óptimos y baratos aconsejan la exportación, actividad que también lleva a cabo la empresa E2.

En lo que respecta al tamaño del mercado, el mercado estadounidense, como se dijo anteriormente, es enorme, lo que hace muy aconsejable una inversión directa en él para abarcar muchas más zonas y de una forma mejor, y esto hace la empresa E2. Además, según la página web de la empresa, el mercado estadounidense de aceituna de mesa es un mercado muy maduro, por lo que era conveniente estar presentes en el país de destino para competir mejor e incluso poder llevar a cabo integraciones verticales que permiten llevar el producto directamente a los consumidores.

En cuanto al riesgo del mercado, no existe apenas riesgo político en el mercado estadounidense, y la legislación es estable y protectora con las empresas estadounidenses, lo que hace totalmente factible y recomendable una inversión directa, tal y como ha hecho la empresa E2.

La distancia cultural en el ámbito del aceite de oliva es grande en el mercado estadounidense, lo que hace muy aconsejable actuar en el mercado con la colaboración de un socio que conozca mejor esas diferencias y el mercado de primera mano para poder solventarlas, tal y como ha hecho la E2 adquiriendo parte de una empresa estadounidense.

Por último, en cuanto a los costes de transacción en la búsqueda de socios, son elevados debido a los certificados de calidad que se comentaron anteriormente, pero merece la pena afrontar estos costes debido a todos los beneficios que se pueden obtener de socios importantes en un mercado como el estadounidense, tal y como ha hecho la E2.

Por lo tanto, la empresa E2 ha corroborado también los apuntes que se hicieron en el estudio teórico de los modos de entrada, ya que además de exportaciones, ha llevado a cabo inversiones directas en el mercado estadounidense, que tal y como se han analizado las variables, eran muy aconsejables en este mercado, poniendo de manifiesto una vez más lo importante que es poseer recursos para llevar a cabo estas inversiones.

En definitiva, para concluir el estudio empírico, comparando los resultados de la E1 y la E2, cabe concluir que el mejor modo de entrada en el mercado estadounidense, debido al gran tamaño del mercado estadounidense, a la importancia de los socios, que son grandes empresas con unas líneas comerciales muy interesantes, y al desconocimiento del aceite de oliva en dicho mercado, es la inversión directa en el exterior mediante un socio, como ha hecho la E2, o en su defecto, la exportación directa o indirecta pero con empresas socias, no de forma individual.

Por ello, la E1, que no ha podido superar los costes de transacción en la búsqueda de un socio importante, y que no cuenta tampoco con los recursos que se requieren para una inversión directa en el exterior, se encuentra cansada del mercado estadounidense, planteándose reducir la inversión en exportar allí e, incluso, la desinversión si las tasas aduaneras suben como se cree que va a pasar.

En cambio, la E2 se encuentra muy bien implantada en el mercado norteamericano, siendo la empresa líder en dicho mercado en la comercialización de aceite de oliva.

Sin embargo, a pesar de todo lo anterior, esto no quiere decir que la E1, por ser una pequeña empresa y no contar con tantos recursos como la E2, salga perdiendo. Este es el caso concreto del mercado estadounidense, pero hay muchísimos países y mercados diferentes, y puede ser que en el cómputo global, como mencionó el *CEO* y fundador de la E1, el tener unas fábricas impresionantes la E2 no conlleve que su situación sea mejor que la de la E1, que cuenta a nivel global con un proceso de internacionalización brillante y ejemplar.

#### **4. CONCLUSIONES**

Se empezó este Trabajo Fin de Grado expresando que se querían lograr dos objetivos, el primero era determinar qué modo de entrada era mejor dadas unas variables externas e internas. El segundo, era demostrar que la pequeña y mediana empresa, que representa casi todo el tejido empresarial español, podía internacionalizarse sin emplear un gran número de recursos.

En cuanto al primer objetivo, tras un análisis teórico exhaustivo y un estudio empírico igualmente extenso, se ha podido contrastar que, tal y como dice la teoría, las variables internas y externas son las que deciden qué modo de entrada elegir, pero bien es cierto que, viendo el estudio empírico, hay que considerar que unas variables tienen más relevancia que otras, no se puede juzgar a todas de la misma manera, hay que ponderar cada una en su justa medida.

En lo que respecta al segundo objetivo, tras una entrevista tremendamente didáctica de una persona, que por su vocación emprendedora e internacionalizadora es un ejemplo a seguir para cualquier pequeña y mediana empresa, ha quedado muy claro que la empresa española, tenga el tamaño que tenga, cuenta con grandes ayudas para su internacionalización (Extenda o ICEX), y que llevar a cabo tareas encaminadas a una internacionalización es algo que puede costar incluso menos de 1000 euros. Ciertamente tener unos recursos limitados es un óbice para llevar a cabo grandes internacionalizaciones, pero el mundo es tan grande y los mercados son tan diversos, que el no emprender un proceso de internacionalización no es una imposibilidad, sino

una comodidad lastrante para la economía española, y sobre todo para la andaluza, que tiene una tradición estática en este aspecto.

Por lo tanto, creo que son necesarias más personas con el espíritu de este *CEO* entrevistado, que arriesguen, y es que en algunos modos de internacionalización ni es necesario un riesgopropiamente dicho, solo tener ganas de hacerlo y ponerse a ello, ya está bien de vender el mejor aceite del mundo a granel a empresas de fuera o de aquí más grandes que saquen todo el beneficio de la internacionalización, cualquier empresa de Jaén puede hacer esto por sus propios medios.

No obstante, es esperanzador saber por palabras de un directivo jiennense que la situación está cambiando y que cada vez son más las empresas que están despertando y abandonando la estaticidad propia del sector del aceite de oliva.

Por último, en referencia al estudio teórico realizado, y con relación al estudio empírico también, cabe hacer referencia a los criterios para diferenciar la exportación directa de la indirecta, no puede ser que sea exportación directa únicamente la que se lleva a cabo con los medios propios de una empresa, o aquella en la que la empresa exportadora sea la que tenga más control. Tras la entrevista con la E1, el directivo comentaba que buscó empresas importadoras en dos ferias que fueron un fracaso, estando en Estados Unidos durante días de ferias y reuniones, esa actitud activa es la que debe determinar que una exportación sea directa, no el hecho de que haya un socio distribuidor. No es comparable la inmovilidad exportadora de buscar una venta mediante Amazon, con la de buscar durante días a lo largo y ancho de un país socios importadores. Por lo tanto, creo que la diferenciación correcta entre exportación directa e indirecta está en la actitud activa y no pasiva de exportar y en realizar acciones encaminadas a ello que conlleven un esfuerzo, como es el viajar al país de destino, en la línea de algunos autores y docentes como Guadalupe Fuentes Lombardo, que tutoriza este Trabajo Fin de Grado.

No hay que dejar de destacar tampoco las limitaciones de este estudio, ya que se han realizado entrevistas solo a dos empresas de las tantas que hay en el panorama español y andaluz, y una de ellas ha sido vía e-mail, no siendo tampoco posible la entrevista personal que aporta mucha más información. Además, solo se ha analizado un mercado de los múltiples que hay alrededor de todo el mundo.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, JA. y Donoso V. (1991). *La Competitividad de la Empresa Exportadora Española*. ICEX: Madrid.
- Arenas, J. y García, R. (2007). “Análisis de la fundamentación teórica de los modos de entrada en los Mercados internacionales: 1980-2006”, *Ponencia en Congreso. XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica: Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al Futuro*. Disponible on line: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234930>. Accedido 10/05/2019.
- Ayovi, J., Guijarro, MA., y Mora, CJ. (2016). “Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial”, *Dominio de las Ciencias*, 2 (3): pp. 220-234.
- Camacho, ME. (2013). “El contrato de forfaiting como estímulo a la exportación”, *Revista e-mercatoria*, 12 (1): pp. 158-175.
- García, E. (1995). “La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales”, *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*, 84. Disponible on line: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/316282>. Accedido 05/06/2019.
- Guerras, LA. y Navas, JE. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson Reuters: Navarra.
- Guisado, M. (2002). *Internacionalización de la Empresa. Estrategias de Entrada en los Mercados Extranjeros*. Pirámide: Madrid.
- Hill, WL., Hwang, P., y Kim, W. (1990). "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode”, *Strategic Management Journal*, 11 (2): pp. 117-128.
- Magariño, V. (2010). “Licencias de marca: la estrategia ganadora”, *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 1 (5): pp. 3-9.
- Michavila, A. (2014). “La joint venture contractual en el ámbito internacional”, *Revista electrónica de estudios internacionales (REEI)*, 27. Disponible on line: <http://www.reei.org/index.php/revista/num27>. Accedido 04/06/2019.
- Pla, J. y León, F. (2016). *Dirección Internacional de la Empresa*. McGraw-Hill Education: Madrid.
- Sánchez, S. y Cárdenas, P.J. (2008). *Plan General de Contabilidad 2007 y Análisis de Estados Contables*. Caja Rural de Jaén: Jaén.
- Sharma VM. y Erramilli MK. (2004). “Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (1): pp.1-17.

- Valverde, J. (2007). “Algunas consideraciones para la preparación de la pequeña y mediana empresa exportadora”, *Revista ABRA*, 27 (36): pp. 55-72.

## **ANEXO 1. ENTREVISTA E1.**

### **Pregunta. ¿Qué me puede decir de la empresa en general?**

**Respuesta.** Bueno, arrancamos en 2011 con la primera de las sociedades, y tenemos varias empresas en el grupo pero la empresa matriz es la empresa “AAA” y arrancamos con la financiación mínima para constituir una empresa, que eran 3.300 euros, ese es nuestro capital social, que sigue siendo igual actualmente, y con eso arrancamos la empresa, hacemos una pequeña inversión con un modelo de negocio diferente a lo establecido normalmente en el mundo del aceite de oliva, que es que compramos unas poquitas de aceitunas, partida pequeña, pintamos unas cuantas botellas, alquilamos por así decirlo unas instalaciones, producimos nuestro aceite, lo envasamos y empezamos a venderlo. Es decir, ni tenemos olivar, ni tenemos fábricas y a nivel de inmovilizado no tenemos nada, lo que tenemos son aceite y botellas, ¿vale? Ahora, tenemos un brazo potente en la comercialización. Entonces, el primer año arrancamos vendiendo en Jaén, queríamos ver cómo nos podíamos posicionar aquí en Jaén. El resultado fue muy bueno, muy positivo, conforme teníamos beneficio reinvertíamos, ¿vale? En los dos primeros años y medio, no obtuvimos ningún beneficio de la empresa, todo se reinvertía, se reinvertía en comprar nuevos productos, en márketing, comunicación, etcétera. Bueno, así arrancó la empresa. En el segundo año, de forma pasiva digamos, nos vino la primera exportación que era a Japón, y arrancamos la exportación a Japón. Entonces bueno, al principio, al ser dos socios, los dos hacemos de todo, o sea, los dos hacemos tema internacional, nacional, comunicación, todo lo hacemos entre los dos. Y nuestro modelo de negocio hace que hoy en día no tengamos a nadie contratado, seguimos los dos como socios principales. Todo lo que hacemos o es subcontratado o generamos sociedades nuevas en las que nuestros socios forman parte de la empresa, ¿vale? Por ejemplo la empresa “BBB”, es una tienda que tenemos allí en propiedad que es un edificio entero en el centro de Sevilla. Y lo que tenemos es una sociedad con otra chica, que es la que normalmente está en la tienda, ¿vale? Luego tenemos otra sociedad que se encarga de la parte de envasado digamos, y otra con la marca de aceite que no es “AAA”, que es más maduro, es virgen extra maduro, que normalmente está con la marca “BBB”. El tema de exportación, al final conforme hemos sido más grandes, hemos ido delimitando las parcelas en las que actuábamos, y el tema de exportación casi todo es mío, ¿vale?

### **Pregunta. ¿Cómo es el mercado estadounidense?**

**Respuesta.** El mercado estadounidense es un mercado siempre muy llamativo, es un mercado grande, todo el mundo habla de Estados Unidos y nosotros empezamos a apostar en el mercado estadounidense en 2016, fue mi primera actuación en Estados Unidos. Hice una agenda comercial por Texas e Illinois, estuve en los dos Estados, estuve 15 días haciendo reuniones y la verdad es que fue una decepción absoluta porque en esos dos Estados concretamente el aceite de oliva no existe. Entonces, ¿qué es lo que pasa? Pues tú tienes dos maneras de vender, o vas a un sitio donde no esté posicionado tu producto y arrancas con él, o vas a un sitio donde el mercado sea maduro con tu producto y lo único que tienes que hacer es encontrar el canal de venta adecuado. Nosotros al ser una empresa pequeñita no podemos invertir tanto como para posicionar el producto, por lo que los jefes de compras con los que yo me reunía estaban encantados, valoraban mucho el producto, pero decían que no había mercado en Estados Unidos para ese producto, porque no había consumo del cliente final. El desconocimiento del cliente final del aceite de oliva es tal que ahora mismo no es operativa la venta de ese producto, por lo que a la vuelta hice un par de contactos por si en el futuro podían ser interesantes pero no llegamos a ningún acuerdo por lo que esa prospección fue nefasta, ¿vale? ¿Qué es lo que ocurre? Que me di cuenta que Estados Unidos es muy grande pero el consumo de aceite de oliva se circunscribe a cuatro o cinco sitios, Nueva York, Los Ángeles, Miami y San Francisco. Entonces, lo que hice fue que al año siguiente estuve en Los Ángeles en una feria, que era *Expo West*, productos naturales, nosotros, como el aceite es un producto natural, dos de nuestras líneas son ecológicas, natural y ecológico, bueno, parecía una feria interesante y como te había comentado, en Los Ángeles sí hay consumo de aceite de oliva. Por lo tanto, llegamos a esta feria, y, ¿qué es lo que ocurre? Que no es una feria para buscar distribuidor, importador, etcétera, para buscar clientes. Es una feria inmensa, enorme, una de las más grandes en las que yo he estado, pero es una feria para promocionar el producto, es decir, las grandes marcas tienen grandes *stand* y lo que hacen es regalar productos al cliente final, o sea, lo que hacen es dar a conocer un producto. ¿Qué es lo que pasa? Que esa no es la intención que llevábamos nosotros, yo no puedo regalar productos en un mercado en el que todavía no estoy implantado, no tiene sentido, es tirarlo a la basura. Entonces, bueno, ahí generé algún contacto más o menos interesante, pero tampoco ha llegado a buen puerto, es decir, nosotros, a día de la fecha, exportamos a Estados Unidos, pero a cliente final, me refiero a algunas tiendas, alguna cadena de tiendas, incluso algún consumidor final, ¿vale? Nos compran directamente, pero todavía no hemos entrado en la gran distribución. Pero es que hay un escollo más, es que en breve Donald Trump va a poner una tasa para el aceite de oliva, se está hablando de en torno al 35%, por lo que el consumo estadounidense va a bajar muchísimo más y va a dejar de ser un mercado

interesante, si ya no lo es para las pequeñas empresas, hasta para las grandes empresas va a ser bastante complejo. De hecho, eso va a afectar al precio del aceite en global, va a afectar sin duda alguna, por lo que se prevén tiempos complicados. Sí hemos estado varias veces en comunicación con varias empresas que se han interesado por nosotros en Estados Unidos, y hemos estado a punto de empezar a trabajar con ellas. ¿Cuál es la gran problemática que hay? La FDA, que es un registro que ellos tienen de todas las empresas que quieran exportar a Estados Unidos. Total, tu estás registrado y ya está, no hay problema. Tú para exportar a Estados Unidos tienes que tener un agente que te represente allí por si hay algún problema que puedan contactar con ese agente y responsabilizar a la persona que les ha generado el problema. Bueno, a priori eso no es un problema porque hay cámaras de comercio como por ejemplo la de Miami que se encarga de ayudar a las empresas siendo ellos esos agentes. Se genera la FDA, tú tienes tu número de FDA para poder exportar. ¿Cuál es el problema? Los sistemas de calidad, exigen sistemas de calidad en producción muy estrictos, pero es curioso porque no son obligatorios, pero te dicen que son muy importantes. ¿Qué es lo que pasa? Que si yo exporto a Estados Unidos y exporto a un cliente final, al cliente final le da igual, no me exige ese tipo de normativa de certificados de calidad, con poder pasar los trámites aduaneros teniendo mi FDA ya está, pero los contactos que nosotros hemos tenido eran con grandes empresas importadoras y esas empresas sí nos exigían que tuviésemos esos certificados de calidad. No solo esos certificados de calidad, sino que entran en unas normativas tan estrictas que al final te inundan en papeles, y una de dos, o eres una gran empresa con un departamento de calidad muy potente, o al final te invaden a documentación y al final no es operativo. Eso me ha ocurrido con una gran empresa con la que estábamos empezando a trabajar, porque ten en cuenta que Estados Unidos es un mercado tan grande que necesita unos volúmenes muy grandes. O sea, Estados Unidos, si tú empiezas a trabajar con una empresa, normalmente no te piden un palé, te piden un contenedor. Entonces bueno, ellos hacen como un filtro, ¿vale? Para que la empresa que trabaje con ellos al final sea una empresa competitiva y que con vistas al futuro vaya a responder, ¿vale? Y un mercado muy similar es el canadiense, que se apoya mucho en toda la normativa estadounidense. Y en Canadá sí estamos trabajando con ellos. Esto es a grandes rasgos lo que te puedo contar.

**Pregunta. Algunas cosas ya las ha comentado, pero me gustaría preguntarle ¿por qué se opta por exportar y no por una inversión directa en el extranjero?**

**Respuesta.** En nuestro caso es una cuestión financiera. También es mucho más económico buscar a un distribuidor porque si yo voy al extranjero es para vender, producir ya produzco

aquí y a nivel logístico todo está bastante depurado, o sea que es bastante barato llevar el producto por todo el mundo. Yo prefiero ser especialista aquí y tener aquí mi producción y a nivel logístico enviar a cualquier sitio. ¿Por qué no tener por ejemplo una persona a nivel comercial en el sitio de destino? No tenemos, pero nosotros en Canadá tenemos un agente y no tenemos un gran distribuidor pero este agente se encarga de posicionar el producto en los diferentes sitios. En función del país se trabaja de una manera u otra. En Reino Unido también tenemos un agente, que lo que hace es distribuir nuestro producto en exclusiva. Entonces, en función de donde estemos trabajando tenemos una opción u otra. Siempre lo más sencillo, lo más económico y lo más fácil es tener a un profesional de la distribución que ya tenga sus líneas comerciales abiertas e introduce en su catálogo tu producto.

**Pregunta. Entonces, según he entendido no tienen un socio distribuidor porque exigen mucha calidad, ¿no?**

**Respuesta.** Bueno, hay varios elementos. En Estados Unidos, normalmente, les gusta mucho trabajar sus productos, son muy localistas, muy geolocalistas. Entonces, un producto que venga de fuera no es sencillo, y te vuelvo a repetir, el problema que tenemos en Estados Unidos es el desconocimiento público en general con respecto al aceite de oliva.

**Pregunta. He leído que la empresa “AAA” lleva a cabo muchas innovaciones tecnológicas, ¿es cierto?**

**Respuesta.** Sí, el sector del aceite de oliva es un sector bastante estático, y que en los últimos cien años ha evolucionado muy poquito. A nosotros nos gusta sacar, ya no solo a nivel de producto, sacar nuevas referencias. Hacemos mermelada con el aceite de oliva, esferificaciones con el aceite de oliva, salas aromatizadas con aceite. Ahora, por ejemplo, estamos estudiando esferificar la mermelada, ¿vale? Productos nuevos diferentes y que llamen la atención. También, nuestra labor social empresarial está vinculada al arte, por ejemplo nosotros tenemos de nuestra cosecha temprana, que es nuestro mejor aceite, tenemos cinco variedades que son cinco botellas diferentes de cinco colores distintos, hacemos un concurso de arte, y los ganadores del concurso son los que estampan las etiquetas de nuestras botellas. Todos los años cambiamos las etiquetas, ponemos etiquetas nuevas con arte y además de la provincia de Jaén, ya que en las bases hay una especificaciones muy concretas, como son que sean personas menores de 35 años y que hayan cursado los estudios en alguna de las escuelas de arte de Jaén. Entonces, bueno, intentamos también no solo hacer una innovación tecnológica vinculada al producto, sino una innovación a nivel de comunicación dentro del sector del aceite de oliva.



**Pregunta. ¿Le da miedo, por así decirlo, que le copien las innovaciones que la empresa “AAA” le va incorporando al producto?**

**Respuesta.** Al revés, me enorgullece, yo pienso en la marca “CCC”, pienso en la marca “DDD”, y si alguien te copia es porque estás haciendo las cosas bien. Yo recuerdo, en nuestro segundo año, el chico que nos pintaba las botellas nos dijo que en ese verano, previo a la campaña, recibió cinco botellas nuestras, diciéndole que quería esas botellas iguales. A mí me da igual, o sea, todo esto es una cuestión de brazo comercial. Ojalá todo el mundo, aquí en Jaén, se vuelque con comercializar el aceite de oliva y salga al mundo a vender, porque nuestro enemigo ni es el que produce aceite en el pueblo de al lado, o en la cooperativa de al lado, ni es el italiano que nos compra aceite, ni es el que produce aceite de girasol. Nuestro gran problema es el desconocimiento a nivel mundial del aceite de oliva. Cuanta más gente gente salga a comercializar el aceite de oliva, más conocimiento va a haber del sector en el mundo y más vamos a vender todos.

**Pregunta. En cuanto a la imagen de marca de la marca “AAA”, ¿diría que es una marca notoria o reconocida?**

**Respuesta.** Sin duda, ya llevamos muchos años apostando por tener un producto llamativo, que la gente se queda con él, y me parece que la gente ya nos conoce y llamamos la atención, es una de las bases de nuestro márketing y nuestra comunicación.

**Pregunta. ¿El objetivo empresarial que se seguía con la venta en Estados Unidos era simplemente vender más?**

**Respuesta.** Mira, me pillas ahora mismo en un momento de dudas con Estados Unidos. Tenemos que esperar a ver cómo evoluciona el tema de los gravámenes aduaneros que va a poner Donald Trump, pero creo que hay otro condicionante, es que vender en Europa es tan sencillo, ya que tenemos el libre mercado, es tan sencillo vender por aquí que llega un momento en que hasta nosotros mismos desconocemos dónde estamos. Hace poco nos mandaron la foto de, no sé si es un restaurante o una tienda en Lituania, que tenía nuestros productos. Yo no tengo ni idea de cómo hemos llegado ahí y ocurre a menudo, que desconocemos cómo hemos llegado a esos mercados. El mercado sudamericano es muy interesante, nosotros exportamos a varios de los países sudamericanos. En Europa estamos muy bien implantados, y estamos un poco cansados de Estados Unidos, un poco cansados. Ahora, a principio de campaña, antes de empezar con las campañas, programamos nuestra estrategia internacional y, al igual que el año

pasado hicimos una buena inversión, este año lo vamos a pensar muy bien. Hay muchas formas de vender, a lo mejor la inversión puede ir vinculada a alguna plataforma tipo Amazon como en China, en China hemos apostado por una plataforma *on line* que ellos tienen de venta, hay muchas formas de vender y Estados Unidos es muy grande. Todavía no lo tenemos claro, y ya te digo que estamos un poco expectantes, y de todos los países en el mundo ahora mismo personalmente es en el que menos me apetece implantar.

**Pregunta. ¿La experiencia de la empresa “AAA” hace que quiera ir más allá de la exportación y producir fuera? ¿O, como usted ha dicho, ya es suficiente con producir aquí?**

**Respuesta.** Mira, ten en cuenta que la empresa “AAA” no solo se dedica a producir, que tenemos muchas líneas. Por ejemplo, la empresa “CCC” lo que hace es asesorar a otros agricultores productores, y eso lo hacemos por todo el mundo. Ahora vamos a ir a Brasil a asesorar a un agricultor que tiene también fábrica. Concretamente en Estados Unidos, ya te digo que estoy un poco expectante a la venta. El futuro va a ser el asesoramiento a plantaciones y extracción en otros sitios. Luego, nosotros hacemos muchas colaboraciones con muchísima gente, nosotros al día de la fecha envasamos en cuatro fábricas diferentes y producimos en tres fábricas diferentes, y agricultores tenemos en torno a cincuenta agricultores que nos facilitan el producto, la materia prima. Quizás a mí no se me ocurra en la vida montar una fábrica en el exterior, pero sí colaborar con alguien que tenga una fábrica. Si yo asesoro a alguien y hace las cosas como a mí me gusta, a lo mejor me interesa envasar en esa fábrica, ¿vale? Por ejemplo, a Brasil sería muy interesante porque Brasil tiene también algunas tasas aduaneras con respecto al aceite de oliva, y si produjésemos allí nos saltaríamos esa tasa, por ejemplo en Brasil sería muy interesante. Si en Estados Unidos resulta que pone esa tasa pues a lo mejor es interesante producir allí. Ya te digo, en mi caso, no tiene sentido invertir en una fábrica, alquilaría la fábrica por el tiempo que la necesitase y produciría allí. Por ejemplo, la empresa “DDD” tiene montada una gran fábrica, me parece que es en Europa del Este, no sé si es exactamente en Polonia o por ahí, tienen una factoría increíble y yo tengo serias dudas de que les haya hecho eso ser más competitivos que enviar desde aquí el producto.

**Pregunta. ¿Podría ser una posible solución a las probables tasas aduaneras de Donald Trump establecerse allí y producir allí?**

**Respuesta.** Sí, pero ya te digo, no a nivel de implantar una fábrica de nuestra propiedad, sino generar una colaboración con alguien que esté implantado, es mucho más sencillo y a nivel empresarial para mí es más rentable, más ágil y más de todo, vamos.

**Pregunta. Pero, según he entendido antes, buscar un socio es un poco difícil porque entre que el cliente desconoce el producto y las empresas exigen mucha calidad, es complicado, ¿no?**

**Respuesta.** Sí, pero ojo, no exigen calidad del aceite, exigen que se cumplan unos certificados de calidad muy concretos. Tú puedes cumplir unos certificados de calidad y producir un aceite nefasto.

**Pregunta. Entonces, el certificado de calidad es como una traba a los productos de fuera para que se vendan los productos norteamericanos, ¿no?**

**Respuesta.** Exacto, exacto. Tú piensa que todos los niveles de aceite, tenemos el aceite de oliva más básico, un aceite de oliva proveniente de un refinado, y luego, un aceite de cosecha temprana. La producción de cualquiera de esos aceites puedes hacer que cumpla un sistema de calidad determinado. Sin embargo, tienes un aceite de muy baja calidad, y un aceite de extrema calidad, ¿vale? Entonces, el cumplir unos certificados de calidad no quiere decir que tengas un producto de gran calidad, quiere decir que cumples unos sistemas de calidad. Son cosas, que aunque la palabra es la misma, es la calidad, pero no están vinculados a la obtención de lo mismo. Uno tiene unas exigencias en la producción y otro tiene una exigencia en la excelencia. Entonces, bueno, hay que esperar un poquito. De todas formas, hay un dato muy importante, a Estados Unidos se exporta muy poquito aceite de oliva, independientemente de los números que se barajan, porque lo que normalmente se exporta a Estados Unidos son graneles, 5 litros, pero al ser tan grande Estados Unidos se diluye todo, o sea, se compran muchos graneles para la elaboración de otros productos que llevan aceite de oliva, ¿vale? Pero eso no quiere decir que el consumidor lo conozca, ni lo entienda, ni lo consuma. Además, tú te vas a cualquier sitio de Estados Unidos y en los lineales de los grandes supermercados el aceite de oliva ocupa una zona ridícula, cuesta trabajo encontrar aceite de oliva en los lineales de los supermercados estadounidenses, ¿eh?

**Pregunta. Entonces, deduzco de todo lo que ha contado, que incentivos precisamente no da el mercado estadounidense para que una empresa se dirija allí.**

**Respuesta.** No, pero sí da nuestro Gobierno para ir a cualquier sitio del mundo, o sea, nosotros nos apoyamos mucho en esta administración para hacer nuestras acciones comerciales.

**Pregunta.** ¿Los costes de transporte son baratos?

**Respuesta.** Sí, eso está bastante optimizado.

**Pregunta.** Entonces, imagino que la distancia cultural entre el mercado español y el estadounidense es muy grande, ya que allí no se conoce el aceite de oliva y aquí es de lo que más se consume, ¿no?

**Respuesta.** Bueno, sí, pero aquí no es de lo que más se consume, ¿eh? ¿Piensas que en Jaén el aceite, dentro de los aceites vegetales, el de oliva es el que más se consume? Pues no, lo que más se consume es el alto oleico, porque el gran consumo lo tienen los restaurantes, y yo te voy a hacer una reflexión. Cuando tú un día salgas de marcha con tus amigos, y sean las 3 de la mañana y vayas andando fíjate en los contenedores de donde hay un restaurante al lado. Lo que más vas a ver no son las cajas típicas de cartón de las garrafas de 5 litros, lo que más vas a ver son las garrafas de 25 litros de plástico de alto oleico. Las frituras de los restaurantes se hacen con alto oleico, con el girasol, y es lo que más se consume, mucho más que el aceite de oliva, en Jaén. Imagínate en el resto de España y en el mundo. Lo que nosotros consumimos en nuestra casa no tiene nada que ver con lo que es la realidad del consumo, y luego en los productos diferentes en panaderías y en todos estos sitios que tienen consumo alto, normalmente no se utiliza aceite de oliva, y ya virgen extra ni te cuento.

**Pregunta.** Bueno, ya le he preguntado más o menos por todas las variables que analizo en mi trabajo, pero yo también defiendo que la pequeña y mediana empresa puede internacionalizarse aunque sea con una exportación al principio y poco a poco ir creciendo, ¿qué opina usted?

**Respuesta.** Mira, yo ahí, a mí me llaman para hacer muchas conferencias, etcétera vinculadas a la exportación, porque nosotros arrancamos de nada, y viajamos bastante, viajo bastante de hecho. Yo siempre digo, de hecho he dado conferencias para directivos del aceite de oliva, y les digo mirad, yo os voy a contar lo que me costó uno de mis primeros viajes, cuando arrancó la empresa, que fue a Corea del Sur. Yo me fui a Corea del Sur con una agenda comercial de Extenda, que es la parte de la Junta de Andalucía, una empresa semipública, que ayuda a los empresarios a la internacionalización. Bueno, pues me prepararon una agenda comercial, ellos me daban cinco o seis reuniones diarias, y me pagaban el hotel en Corea del Sur, esa era la

subvención, y yo me tenía que pagar el avión y la estancia. A mí me parece que el avión ida y vuelta fueron 500 euros, y la estancia allí, iba recortando gastos, me parece que estuve seis días, y yo creo que no llegué a 100 euros de lo que me gasté allí porque iba a lo más barato que podía porque estaba súper tieso. O sea, yo les preguntaba en esta conferencia a los directivos, ¿quiénes de ustedes no serían capaces de apostar 600 euros por ir a Corea del Sur a ver qué es lo que pasa? Si no sacas nada te vuelves y no has vendido nada, pero imaginaros las opciones que tendríais yendo y reuniéndoos con grandes empresas. La respuesta de cada empresario es pues claro que lo hago. Entonces, a nivel de exportación, las cosas están ahora mismo bastante dulces voy a decir, podemos movernos, nos ayudan nuestras administraciones, tanto Extenda como ICEX que es del Gobierno central, como incluso la Diputación de Jaén, yo con la Diputación estuve en septiembre en Londres, en una acción comercial en Londres. O sea, que si te mueves hay ayudas a la exportación, lo que pasa es que tienes que tener ganas, que yo cuando arranca el mes de febrero que empiezo a viajar, cuando llega el mes de mayo, cuando me levanto por las mañanas necesito un rato para saber dónde estoy, estás desorientado. Viajar es complicado, entonces tirarse una vida de viajar es muy duro, ¿sabes? Y, además, te desorientas mucho, hay un *jet lag* que yo cuando viajo de aquí a los Estados Unidos, y luego vengo aquí y a lo mejor me voy a zonas orientales, terminas con la cabeza loca. Pero es que es la opción que tenemos, es que no podemos seguir con el mercado del aceite de oliva estático porque es que nos come todo el mundo. Los italianos están super bien posicionados, el aceite italiano está por todos sitios. Si antes te he dicho que en Estados Unidos no había casi referencias de aceite de oliva, el 90% de las que hay son casi italianas, italianas, tunecinas, turcas hay bastantes también. Entonces, las españolas son mínimas.

**Pregunta. Entonces, como usted ha dicho antes, ¿el problema somos nosotros mismos que no nos esforzamos por llevar el producto fuera?**

**Respuesta.** Bueno, hay dos problemas. Primero, como te he dicho antes, el desconocimiento del cliente final, la gente no sabe lo que es el aceite de oliva. Pero aparte, ya no es que no sepa qué es el aceite de oliva, sino que hasta nosotros mismos no sabemos de aceite de oliva aquí en Jaén. Entonces, es difícil venderlo, pero es que luego, el problema del sector del aceite de oliva es que como tú ya sabes el aceite de oliva ya está vendido. Si yo tengo la cooperativa “AAA” de allí de Martos, si tiene hoy en día diez millones de kilos de aceite, si ellos cogen el teléfono y llaman y dicen oye que quiero vender el aceite a sus corredores de confianza lo tienen vendido, no hay que esforzarse para vender el aceite. Eso es una lacra. Somos inminentemente agricultores, tampoco podemos negar lo que hemos sido durante todos estos años, en Jaén y en

Andalucía somos agricultores, no somos comerciantes. Entonces, ahora el sector del aceite de oliva está sufriendo una revolución, hay mucha gente que se dedica a vender aceite porque la crisis que hemos sufrido ha hecho que muchos hijos de padres agricultores hayan cogido las riendas de la explotación familiar, tienen estudios, tienen una preparación, han viajado, conocen cosas, y entonces deciden lanzar una marca de aceite de oliva. Eso nos ha beneficiado al sector, ¿sabes?

**Pregunta. Para ir concluyendo porque no quiero quitarle más tiempo, ¿cuál cree usted que puede ser la solución a ese desconocimiento del aceite de oliva?**

**Respuesta.** Vender y salir a vender, tanto nosotros, los empresarios a nivel particular, como nuestras administraciones, ya te digo. Se está haciendo, ¿eh? Ahora mismo el sector está sufriendo una revolución en la que estamos posicionando bastante bien el aceite de oliva. Hasta hace tres años el mayor exportador de aceite de oliva al mundo era Italia. Desde hace tres años aquí ya es España, de aceite envasado, perdona, ya es España, pero es que Italia produce menos aceite que Jaén, no tiene sentido. Antes, en los listados de los premios que hay a nivel internacional de aceite, los diez primeros u ocho eran italianos, ahora ocho son españoles, ya empezamos a despertar. Otra cosa importante es que se plante olivar en otros sitios, el agricultor está asustando pensando que en China y en la India se está plantando, en California, no, no, es que eso va a potenciar el consumo de aceite de oliva, y nadie va a hacer mejores aceites que nosotros, llevamos muchos años haciendo aceite. El aceite es como el vino de Burdeos, nunca va a existir mejor vino que Burdeos a nivel mundial, nunca va a existir mejor aceite que el español en el mundo. Entonces, las referencias son nuestras, y los que están plantando en China y la India, es que son españoles, o sea, quiero decir, la asesoría es española, que somos los que tenemos la experiencia. Entonces, la referencia siempre va a ser nuestra, hay que potenciar el consumo en otros países.

**Pregunta. ¿Usted cree que el mercado estadounidense ya no tiene solución, o, a lo mejor, con el tiempo, se puede solucionar la situación?**

**Respuesta.** Personalmente creo que no tiene solución, es un mercado agotador. No creo que dejemos de exportar, pero vamos a hacer una exportación pasiva. Vamos a exportar lo que nos demanden, creo. A lo mejor hablamos el año que viene y te digo no tío, es que nos ha surgido un cliente increíble y nos hemos volcado con el mercado estadounidense, pero a día de la fecha, vamos a tener una actividad pasiva con el mercado estadounidense.

## **ANEXO 2. ENTREVISTA E2.**

**Pregunta.** Según su página web, he visto que han llevado a cabo dos inversiones directas en el mercado estadounidense (seguramente sean más, pero son las dos que aparecen en la sección actualidad de su página web). La primera de ellas, la filial “AAA”, ¿por qué optar por una filial propia en lugar de una exportación indirecta o directa?

**Respuesta.** En algunos países, como es el caso de Estados Unidos, es mejor tener una empresa de nacionalidad de destino para una mejor operatividad.

**Pregunta.** ¿Cuál es la estructura organizativa, tanto de la empresa “AAA” como de la filial “AAA”?

**Respuesta.** La filial “AAA” es una empresa filial de la empresa “AAA”, que a su vez es una cooperativa de segundo grado cuyos socios son doscientas cooperativas de diferentes sectores.

**Pregunta.** ¿Qué me pueden decir de la imagen de marca de la empresa “AAA”?

**Respuesta.** La marca “AAA” es una marca que nació en 2014 y que cada vez tiene más proyección. La cooperativa de segundo grado posee más marcas.

**Pregunta.** ¿Qué objetivo/s empresarial/es se perseguía/n con la creación de la filial “AAA”?

**Respuesta.** Incrementar las ventas de aceitunas de mesa a Estados Unidos.

**Pregunta.** ¿Por qué se optó en esta primera experiencia internacional por una inversión directa creando una filial propia en lugar de una empresa conjunta con otro socio? ¿Contaba la empresa “AAA” con experiencia internacional en 2003?

**Respuesta.** Desde sus orígenes, la empresa “AAA” ha tenido una gran vocación exportadora. En este caso se optó para una mejor y mayor operatividad.

**Pregunta.** La otra forma de inversión en Estados Unidos fue la alianza con la empresa “BBB”, mediante la aportación de capital. ¿Cuánto capital aportó tanto la empresa “AAA” como la empresa “BBB”?

**Respuesta.** Este dato es confidencial.

**Pregunta.** ¿Por qué se decidió buscar un socio en el mercado estadounidense, y, en concreto, la empresa “BBB”? ¿Qué objetivos empresariales se perseguían?

**Respuesta.** Se partía de una empresa asentada líder en el mercado oleícola estadounidense. El objetivo es incrementar las ventas de nuestro aceite en ese país.

**Pregunta.** ¿Qué me pueden decir del mercado estadounidense de aceituna de mesa y aceite de oliva (si es proteccionista, da incentivos a la inversión directa o son los costes de transporte y/o transacción altos por ejemplo)?

**Respuesta.** La producción estadounidense de aceituna de mesa y aceite es mucho menor que su consumo, por lo que es bastante interesante. Es cierto que en aceituna, sus producciones son menos competitivas que las de otros países, de ahí que la Administración estadounidense haya optado por los aranceles dentro de la visión proteccionista de nuevo Gobierno.

**Pregunta.** En base a la situación política, legislación y competidores, ¿es el mercado estadounidense un mercado de riesgo?

**Respuesta.** Los aranceles son un riesgo, pero también este mercado es de gran proyección para el incremento del consumo oleícola.

**Pregunta.** ¿Hay mucha distancia cultural entre el mercado estadounidense y el español?

**Respuesta.** Sí, con una gran conciencia por el valor salud y menos enfoque al precio.

**Pregunta.** Por último, ¿Planea la empresa “AAA” más inversiones directas en lugar de exportaciones debido a la subida de aranceles de Trump? ¿Cómo ha afectado esta subida al mercado del aceite y aceituna de mesa?

**Respuesta.** Iremos estudiando proyectos que nos permitan cumplir nuestros objetivos. En cuanto a los precios, el mercado se está adaptando a esta nueva situación.

En cualquier caso, desde la empresa “AAA” nos oponemos a cualquier tipo de aranceles sean en aceite, aceitunas o vino.