



# Trabajo Fin de Grado

Plan de Internacionalización de “Trufapasión”.  
Trufapasión’s Internationalization Plan.

Autor/es

M<sup>a</sup> Yolanda Abadías Pueyo

Directores

Fernando Aznar Esco

Joaquín Mairal Lasaosa

Facultad de Economía y Empresa de Huesca

2016

## **RESUMEN:**

Trufapasión, empresa fundada en 2009, es una Sociedad civil formada por dos socios que se dedica al cultivo y comercialización de la trufa negra fresca y de productos que tienen a este hongo cultivado como base. Actualmente, vende su producción con marca propia en el mercado nacional. La producción de sus fincas está en fase de crecimiento, el mercado nacional no tiene gran cultura de consumo de la trufa negra y este producto es muy apreciado en otros lugares del mundo por su gran calidad. Su escasez hace que este producto sea único y que alcance valores muy elevados.

El estudio se centra en el producto Trufa Negra (*Tuber melanosporum*) fresca. Se analiza el entorno general mediante un análisis PEST y el entorno específico. El análisis económico de la empresa, del producto a internacionalizar así como el análisis DAFO concluye que la empresa cuenta con recursos y capacidades para iniciar la actividad exportadora. Se realiza un análisis pormenorizado de varios mercados potenciales para poder elegir tres mercados “objetivo” en el exterior en los que la empresa trabajará para introducir su producto tras definir estrategias, establecer objetivos y definir los recursos necesarios para el acceso a los mismos.

## **ÍNDICE:**

<b>1.-JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y PRESENTACIÓN DE TRUFAPASIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2.- ANÁLISIS DEL SECTOR .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1-ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.-ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3-BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4-CICLO DE VIDA PRODUCTO. .....</b>	<b>15</b>
<b>3.-ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1-ANÁLISIS ECONÓMICO DE TRUFAPASIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1-PRODUCTOS A INTERNACIONALIZAR. .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2-VENTAJA COMPETITIVA.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3- ANÁLISIS DAFO. .....</b>	<b>20</b>

<b>4.-DECISIONES ESTRATÉGICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
<b>4.1-ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVOS.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2-ESTRATEGIA DE MERCADO POR PAÍS/ ZONA GEOGRÁFICA..</b>	<b>27</b>
<b>4.2.1.- Mercado de Alemania.....</b>	<b>28</b>
4.2.1.1- <i>Introducción: mercado potencial y segmentación.</i>	
4.2.1.2- <i>Objetivos: Cualitativos, Cuantitativos y posicionamiento.</i>	
4.2.1.3- <i>Marketing Mix: Producto, Distribución, Promoción y Precio.</i>	
<b>4.2.1-Mercado de Gran Bretaña.....</b>	<b>32</b>
4.2.2.1- <i>Introducción: mercado potencial y segmentación.</i>	
4.2.2.2- <i>Objetivos: Cualitativos, Cuantitativos y posicionamiento.</i>	
4.2.2.3- <i>Marketing Mix: Producto, Distribución, Promoción y Precio</i>	
<b>4.2.3.-Mercado de Estados Unidos.....</b>	<b>36</b>
4.2.3.1- <i>Introducción: mercado potencial y segmentación.</i>	
4.2.3.2- <i>Objetivos: Cualitativos, Cuantitativos y posicionamiento.</i>	
4.2.3.3- <i>Marketing Mix: Producto, Distribución, Promoción y Precio.</i>	
<b>4.3- PLAN DE ACCIÓN Y CRONOGRAMA.....</b>	<b>40</b>
<b>4.4- PREVISIÓN DE COSTES Y RECURSOS NECESARIOS.....</b>	<b>41</b>
<b>4.5- CONTROL Y DEFINICIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA.....</b>	<b>42</b>
<b>5.- CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL, INVERSIONES Y FINANCIACIÓN DE LA ACCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN.</b>	<b>43</b>
<b>6.- CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>7.- BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>8.-ANEXOS.....</b>	<b>48</b>

## **1.-JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: PRESENTACIÓN DE TRUFAPASIÓN.**

La formación de uno de sus socios fundadores, Mario Cequier, quien estudió Ingeniería Técnica Forestal en la Universidad de Lleida, donde posteriormente participó en un proyecto de investigación sobre hongos y plantas micorrizadas gracias al que se especializó en técnicas de truficultura partiendo de plantas micorrizadas (plantas vegetales inoculadas con el hongo de la trufa negra); unido a que su familia disponía de parcelas aptas para la producción de *Tuber melanosporum* son claves en el nacimiento de Trufapasión como un proyecto integrador que aúna el cuidado del medioambiente (la plantación de carrascas contribuye a mantener la masa forestal) y la apuesta por un desarrollo sostenible del territorio ya que no sólo produce trufa negra, sino que la transforma y comercializa, de modo que el valor añadido queda en el territorio.

La empresa, fundada en 2009, con domicilio social Cl. San Juan, 30 de Estadilla (Huesca) se dedica a la producción de *Tuber Melanosporum* (Trufa negra), a la elaboración de productos a base de este hongo y a su comercialización. Actualmente, está formada por dos socios. Cuenta con fincas propias localizadas en Estadilla y en Graus. Su primera plantación data de 2003, y progresivamente han incrementado la superficie hasta llegar en la actualidad a las 25 hectáreas en producción de *Tuber melanosporum*. Dado el dilatado ciclo de vida de este cultivo, que tarda diez años en dar frutos, estamos ante una explotación joven y con gran potencial para incrementar su producción a medio plazo. Dispone de medios de producción propios, como herramientas para el cultivo, de perro trufero que es clave para la recolección, de un obrador para el proceso de limpieza y elaboración del producto. Sus recursos humanos son sus dos socios y un trabajador. Ha creado su propia marca: "Trufapasión" y cumple con normativas de calidad reconocidas en el ámbito internacional como la UNECE STANDAR FFV53, que fija unos requisitos mínimos de calidad que debe cumplir la trufa entre los que destacan la limpieza, la textura, debe estar libre de aromas ajenos al suyo característico, debe estar libre de pesticidas, su estado de maduración debe ser óptimo... y partiendo de estos requisitos mínimos, establece clasificaciones en función de su tamaño, forma regular, textura, peso, que no tenga imperfecciones y así distingue entre "Extra", "Clase I" y "Clase II", y, en función de esta clasificación, su precio

variará de mayor a menor. Cumplir esta normativa favorece los intercambios a nivel internacional, ya que el cliente conoce las características concretas del producto.

En cuanto a la trufa negra fresca, representa su principal fuente de negocio, en torno al 80% de la cifra de negocio. Comercializa la totalidad de la que produce y están iniciándose en la compra a productores locales para su posterior comercialización. (Normalmente compra a productores que han adquirido planta de su vivero y para quienes este cultivo representa un complemento a su actividad agraria). Controla desde la creación de la planta en su propio vivero hasta la comercialización. Vende a tiendas delicatessen, a hostelería, a cliente final y uno de sus principales canales está siendo Internet donde ofrece trufa fresca y productos derivados de la trufa en: [www.trufapasion.com](http://www.trufapasion.com).

Además de mimar el cultivo para obtener un producto de garantía y calidad, está en constante investigación para mejorar tanto la producción, la calidad del producto y así como su comercialización lo que le ha llevado a crear sinergias con otros productores locales para elaborar productos tradicionales con trufa entre los que destacan: longaniza de Graus con trufa, aceite de oliva virgen extra a la trufa, arroz con trufa, láminas de trufa de verano en aceite de oliva, láminas de trufa negra en aceite de oliva, licor de trufa negra, mantequilla con trufa negra, mermelada de cebolla con trufa negra, miel de Romero con trufa negra, momentos especiales (pack que incluye botella de cava, sal de araña con trufa negra y mermelada de cebolla con trufa negra), sal de araña con trufa negra y Trufapasión gourmet (aceite de oliva virgen extra a la trufa, licor de trufa negra, arroz con trufa, mermelada cebolla con trufa, miel de romero a la trufa). La capacidad de sus socios para establecer este tipo de colaboraciones ha favorecido el acceso a nuevos mercados locales de la mano de otros productores locales para quienes la trufa negra puede ser un producto complementario al que ellos producen y comercializan. Su oferta de servicios está destinada a dar a conocer el producto y sus aplicaciones promocionando la cultura culinaria en torno a la trufa y ofertando una alternativa de ocio ligada al consumo de este producto. Entre sus servicios encontramos: conferencias sobre la trufa, catas en su obrador y visitas guiadas en sus plantaciones. También promueve actividades culturales como el festival “Vino Trufa Jazz” de Estadilla; participa en ferias como “Trufate” (feria itinerante de la trufa negra que

organiza DPH) y la feria de la Trufa de Teruel, que tiene lugar en Sarrión. A través de estas acciones, da a conocer la trufa, impulsa la gastronomía local en torno a la trufa negra y populariza su consumo, que siempre había estado ligado a un segmento de clientes de alto poder adquisitivo, con la finalidad de incrementar sus clientes potenciales. Cuenta con un blog en el que publica artículos relacionados con la trufa, con su cultivo, recetas culinarias... con la finalidad de dar a conocer el producto y sus múltiples usos. Su próximo reto es ampliar su mercado potencial vendiendo su producto en el exterior.

Trufapación pone a disposición del cliente distintos productos: la planta de encina micorrizada, productos agroalimentarios que tienen como base la trufa vende experiencias truferas como la caza de trufa y cata en el obrador, ofrece eventos para promocionar la trufa, pero su producto estrella, el que más valor aporta a su cifra de negocios es la trufa negra fresca, que se caracteriza por ser un producto escaso (la producción silvestre es cada vez más escasa y la cultivada, crece con lentitud), es estacional (se recolecta desde noviembre hasta marzo) y bastante homogéneo, por lo que la diferenciación la logra ofreciendo la máxima calidad de maduración del hongo al recolectarlo en el momento adecuado, que su limpieza sea la correcta y que se conserve fresco en condiciones ambientales que permitan que conserve su aroma, además ha creado una cuidada imagen de marca que promociona, que identifica el producto y lo diferencia del resto del mercado.

El destino de su producción hasta ahora es el mercado nacional, pero su proyección inmediata es abrir mercado en el exterior, en especial, dirigiendo su producto a destinos donde exista tradición de consumo de este hongo.

## **2.- ANÁLISIS DEL SECTOR:**

En las últimas décadas, el descenso de la producción de trufa negra silvestre, unido a los avances en investigación para favorecer el desarrollo de plantas de encina, roble o avellanos inoculadas por este hongo, ha favorecido el desarrollo de su cultivo.

El potencial de desarrollo que ofrece este cultivo debido a la gran rentabilidad neta de cada hectárea cultivada (TIR: 9%); suponiendo precio de venta y producción constantes, el Valor Actual Neto se estima en 50.340€, lo que supone un Flujo Caja

Anual Equivalente (FCAE) de 2.697 €/ha. (Dossier técnico 26: Cultivo de la trufa) y el coste de plantación de 1 hectárea de cultivo trufero es de 5.760€; unido al mayor conocimiento sobre su gestión, a la existencia de plantas inoculadas de gran calidad y a la labor de difusión del producto y de su cultivo realizada por Asociaciones, y Administraciones públicas, han favorecido el crecimiento de este cultivo en las últimas décadas tanto en España como en Europa.

En Europa, los principales países productores son: Francia, Italia y España. Los dos primeros cuentan con gran tradición culinaria en cuanto a la aplicación de trufa negra se refiere, por lo que son grandes consumidores y también grandes comercializadores. España, en las últimas décadas está produciendo trufa negra y ha comenzado a comercializarla. Dada la escasez del producto y el auge de su conocimiento en nuevos mercados por la globalización económica, su demanda está en auge y, aunque su precio fluctúa, de hecho, su cotización en lonjas locales sirve de referencia al mercado, éste suele ser inalcanzable pudiendo oscilar entre los 400 y los 800 €/kg y alcanzar los 1.000 € / kg. (Fuente: [www.elperiodico.com](http://www.elperiodico.com) 5 de enero 2015).

El cultivo de la trufa mejora el medioambiente: ayuda en la prevención de incendios forestales, a mantener y mejorar flora, fauna y suelo, a la regulación del ciclo hidrológico, fomenta la ampliación de recursos forestales; favorece la diversificación de la actividad económica, hecho que ayuda a la fijación de población en el mundo rural; es un producto ecológico y es apreciado por restauradores a nivel internacional. (Fuente: “Con sabor a bosque”).

## **2.1-ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST**

Para tener una visión general de los distintos factores del entorno general que la empresa ha de tener en cuenta en su gestión estratégica, se presenta un análisis PEST en el que se analizan factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos:

Los factores Políticos a tener en cuenta son:

- La legislación medioambiental favorece este cultivo, sostenible con el medioambiente y protege la recolección de trufa silvestre. (Ver Anexo II.2)
- La comercialización de trufa, está regulada por: El Decreto 2484/1967 de 21 de septiembre aprueba el Código Alimentario Español. El Real Decreto 2192/1984, de 28 de noviembre, que regula el Reglamento de aplicación de las normas de calidad para las

frutas y hortalizas frescas comercializadas en el mercado interior, que afecta a frutas y hortalizas destinadas a ser entregadas en estado fresco a los consumidores; y la Orden de 18 de octubre de 1977 por la que se dictan las Normas de Calidad para el Comercio Exterior de Trufas frescas, que define las condiciones que deben reunir las trufas frescas en el momento de la expedición tras su embalaje. El Real Decreto 30/2009 de 16 de enero establece las condiciones sanitarias para la comercialización de setas para uso alimentario y en él se incluyen especies del género *Tuber* como la *Melanosporum*.

- La armonización legislativa en materia de calidad marcada por la UNECE FFV-53 sobre comercialización y control de la trufa fresca, describe las características que ha de cumplir y las categorías de las trufas para su comercialización entre los países miembros de Naciones Unidas crea estándares de calidad y favorece las transacciones internacionales.
- Formar parte de la Unión Europea y monetaria facilita el tránsito de mercancías entre los países miembros, reduce su burocracia, y el hecho de tener una moneda común anula el riesgo de tipo de cambio.

Se detallan a continuación los principales factores Económicos:

- Los precios de los productos de la agricultura tradicional (extensiva) están en continuo descenso, por lo que se requieren cada vez mayores extensiones en las explotaciones para que éstas sean viables.
- El alto valor de la trufa en el mercado y el que requiera un tipo de suelo y una situación climática determinados, convierten a este cultivo en una actividad complementaria e incluso alternativa a las agrarias tradicionales, diversificando la economía.
- La drástica reducción de la producción de la trufa silvestre por la sequía y el cambio climático y el mantenimiento de su demanda, han favorecido que el cultivo de trufa a través de planta inoculada con el hongo, sea rentable. En España, el 80% es cultivada.
- La trufa es un producto exclusivo, con una oferta limitada y una demanda creciente, lo que hace que su precio en el mercado sea muy elevado.
- A pesar de la grave crisis económica mundial, los productos gourmet no han visto reducida su demanda ni su precio.

Los factores sociales son:

- El cultivo de la trufa favorece un desarrollo sostenible ya que es una actividad rentable que cuida el medioambiente: mejora el paisaje y favorece la biodiversidad del territorio.
- La existencia de asociaciones de productores locales favorece la unión de los productores para tener mayor poder de negociación ante potenciales clientes o Instituciones.
- En Europa, se han creado organismos como CRET (Consorcio de Red de Investigación en Trufa y Truficultura) que reúne a truficultores, investigadores y entidades territoriales que promueven este cultivo o el Grupo Europeo Tuber que aglutina a asociaciones locales de truficultores cuya labor es intentar conseguir un comercio más organizado, más transparente para difundir sus propiedades y popularizar su consumo.
- La globalización favorece el conocimiento de las distintas culturas gastronómicas, por lo que es más fácil difundir las aplicaciones gastronómicas de la trufa negra en otros países para crear nuevos mercados.
- Se populariza el conocimiento de la trufa negra y de sus aplicaciones gastronómicas gracias a la colaboración de Instituciones públicas a través de la organización de ferias, catas, jornadas gastronómicas, generando nuevos potenciales clientes en el mercado nacional.

Los principales factores Tecnológicos que influyen son:

- Las continuas investigaciones han permitido conseguir planta inoculada con el hongo viable, favoreciendo el desarrollo de plantaciones de este cultivo cuya producción hasta hace 30 años sólo era silvestre y estaba en declive.
- El desarrollo de sistemas de regadío por micro-aspersión permiten aportar el nivel óptimo de agua a la plantación para favorecer una producción de calidad.
- Las nuevas tecnologías permiten dar a conocer nuestro producto en la red y llegar a mercados más alejados con menos infraestructura, y al consumidor final por un canal directo, evitando intermediarios. (Web, redes sociales...)
- Desarrollo de sistemas para la correcta limpieza de la trufa sin que pierda sus propiedades.
- Existencia de medios de transporte que en un breve espacio de tiempo transportan el producto a cualquier parte del mundo en condiciones óptimas de temperatura para que el producto se conserve como recién recolectado sin necesidad de aditivos.

## 2.2.- ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Se analizan las variables estructurales que influyen en la competencia y la rentabilidad del sector a través de las cinco fuerzas del diamante de Porter: poder de negociación de clientes, de proveedores, amenaza de entrantes potenciales, posibles sustitutos y grado de rivalidad de la competencia:

Ante los clientes, el poder de negociación de Trufapasión es muy reducido. El precio es muy sensible a variaciones en oferta y demanda. Su cotización se establece semanalmente en lonjas. Para paliar esta debilidad, es necesario intentar controlar todo el proceso productivo mediante integración vertical, así se acumulará el máximo de valor añadido en el producto que comercializamos. A pesar del incremento en la producción por la posibilidad de su cultivo, sigue sin cubrirse la demanda de este valioso hongo, de ahí que su precio se mantenga en niveles tan elevados. Existen muchos clientes de primer consumo, por lo que un producto en mal estado o un producto sustitutivo de inferior calidad pueden dañar la imagen de la tuber melanosporum y disuadir de su consumo en posteriores ocasiones. Sus clientes proceden, por un lado, del canal Horeca, Mayoristas, tiendas delicatessen que tienen gran poder de negociación y, por otro, el cliente final que cuenta con menor poder de negociación; por lo que se debe trabajar para “acortar” los canales de distribución evitando intermediarios y potenciando la venta directa o a distancia (on line).

En Europa, mercado que representa el 90% de la producción mundial, se producen anualmente entre 22 y 134 toneladas de trufa negra (datos periodo: 1997 - 2007), España aporta en torno a un 38%, Francia un 43% e Italia un 19% de la producción europea (Fuente: Reyna 2007). (ANEXO III.3)

Trufapasión no tiene tamaño suficiente como para tener poder de negociación frente a sus proveedores entre los que se encuentran empresas de tratamientos fitosanitarios, abonos, embalajes... Además de aplicar técnicas de integración vertical para controlar el máximo de procesos evitando intermediarios y creando economías de escala, es fundamental la búsqueda de alianzas dentro del mismo sector, a través de cooperativas agrarias o asociaciones de productores para hacer compras agrupadas.

A pesar de que a medio plazo la oferta directa se incrementará de manera considerable, lo que a priori parece una amenaza ante la posibilidad de entrantes

potenciales; si se analizan variables como la estacionalidad de su cultivo, hay que distinguir entre hemisferio norte y sur y lo que inicialmente parecía una posible competencia porque países como Chile o Australia son ahora productores, al no coincidir esta producción en el tiempo, serán complementarios. Países como Estados Unidos o China, han comenzado en la última década a producir trufa negra, pero sus resultados no son los esperados y en el caso de EEUU no cubre ni la ínfima parte de la demanda de su mercado y necesita importar de Europa. En el de China, la tuber indicum es de calidad muy inferior a la producción europea.

Un freno al crecimiento en este mercado es el lento desarrollo de la planta (tarda unos diez años en ofrecer plena producción), por lo que la recuperación de la inversión también lo es y limita el incremento de la capacidad productiva. La actividad requiere de mano de obra, ya que hay tareas que no pueden mecanizarse como la recolección, que ha de ser manual, a través de un perro trufero, que gracias a su potente olfato, localiza los frutos y también las labores de poda. El laboreo ha de ser poco profundo para no dañar el hongo, por lo que la maquinaria no puede ser muy pesada porque compactaría el terreno y esto sería contraproducente para la producción, ni por el espacio entre los árboles, por tanto, no debe ser muy grande.

Aunque no es un sector nuevo, pues la trufa es un producto clásico, sí lo es su modo de obtenerlo: hace tan sólo 30 años sólo se recolectaba trufa silvestre y ahora es, en su mayoría, cultivada. Es un mercado cuya oferta está creciendo, pero lo hace a un ritmo moderado por las características del cultivo, por lo que no cubre la demanda que sigue creciendo. Los costes para iniciar la actividad son altos, exige invertir en la plantación, en adquisición de herramienta, en compra o alquiler del suelo. Existen muchas empresas, y las que están profesionalizadas son de reciente creación.

En España, se estima que existen en la actualidad en torno a 13.000 hectáreas dedicadas a la producción de trufa, de las que 8.600 están en Aragón (Ver Anexo III) No existen datos oficiales sobre las hectáreas dedicadas en este cultivo ni sobre su producción (Ver ANEXO IV). Según FETRUSE (Federación Española de Empresarios de Setas y Trufas) en 2010 se registran 451 empresas comercializadoras de setas y trufas, de las que 14 se ubican en Aragón. Existen muchas empresas en el sector la mayoría son de tamaño pequeño y alguna de gran tamaño, por lo que estamos ante un

sector en el que las empresas no son simétricas y existen muchas empresas, podemos calificarlo de industria fragmentada

Entre los posibles productos sustitutivos de la trufa negra encontramos: tuber indicum, procedente de China y los aromas a base de productos químicos. Ambos reducen el coste del producto final, y menguan en mayor medida su calidad. En ocasiones, pueden llevar a error a un consumidor mal informado y hacer que no valore la trufa negra porque lo que ha probado son los sustitutivos.

Trufapación debe enfrentarse a dos tipos de competencia, por un lado a quienes no tienen marca ni distribuyen con calidad, pero no tienen que hacer frente a tantos costes de estructura y por otro, a quienes tienen marca propia y trabajan con la normativa de calidad. Su principal competencia, son los segundos y frente a éstos su tamaño es muy pequeño, por lo que la rivalidad frente a su competencia es muy intensa. Para poder mantener márgenes y precios la clave está en controlar la distribución del producto y en ofrecer un producto de calidad. Lo idóneo sería que los productores trabajaran en cooperación agrupados en asociaciones, pero esto es complicado si antes no existe una estandarización del producto y de los procesos de producción, del proceso y estándares de limpieza, de envasado y etiquetado.

La trufa negra o tuber melanosporum, también llamada trufa de Perigord, tomando el nombre de la región donde se ubica uno de los principales mercados de este producto en Francia, es un hongo que crece bajo el suelo y cuyo aspecto exterior oscuro, casi negro, de forma globosa, algo irregular y superficie rugosa. Su tamaño oscila entre los 2 y los 10 centímetros. Su interior en su madurez es negro y está recorrido por “venaciones” blanquecinas. Su aroma y sabor son muy característicos y muy apreciados en la gastronomía internacional. (VER ANEXO VI.2)

Su precio varía en función de la producción mundial, la cual está muy ligada a la climatología y puede sufrir variaciones de unos mercados a otros. A pesar de éstas, la trufa negra es de los pocos productos agroalimentarios que han incrementado su precio en las últimas décadas. El precio lo fijan las principales lonjas, así nos remitimos a la publicación: “Con sabor a bosque” que muestra precios de tres lonjas de los principales mercados españoles y franceses comprobando que las tendencias y las variaciones de precio son similares entre los tres mercados a pesar de que mantienen ligeras

diferencias. (Ver gráfico ANEXO VI.1).

En cuanto a la distribución y promoción de la Trufa Negra, tradicionalmente se han comercializado en mercados locales donde los truficultores las vendían a grandes intermediarios. En las últimas décadas, los productores se han intentado agrupar en asociaciones para favorecer la transparencia del mercado y tener más poder de negociación frente a sus clientes.

Cada región realiza promociones locales para dar a conocer este producto, e incrementar así los clientes potenciales; se trata de popularizar su consumo interior para que la demanda siga creciendo, ya que España no es como Francia o Italia que además de ser productores son grandes consumidores de Trufa.

En cuanto a su comercialización, los datos estudiados proceden del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria. Se toman los de trufa fresca, según los códigos de Aranceles Aduaneros Comunitarios Integrados (TARIC) no permiten diferenciar entre las distintas especies de trufa. Se analiza el Código Táric 07095950 y los flujos de exportación e importación de la trufa fresca. Dado que no existen datos oficiales de producción para este producto, nos regimos por los flujos internacionales reflejados en las estadísticas aduaneras. (VER ANEXO IV)

En el mercado europeo, Francia e Italia son los principales competidores del mercado español. Al analizar los flujos de importación y de exportación de los tres principales productores (Francia, Italia y España), concluimos que el principal destino de la trufa española es el mercado francés, quien la comercializa como trufa de origen francés. (VER ANEXO V).

En cuanto a los flujos entre los principales mercados internacionales, el mercado francés, el alemán, el estadounidense y Reino Unido son netamente importadores con respecto al español. En cambio, Italia, China y Marruecos con netamente exportadores, suministran al mercado Español. Ver ANEXO: VII).

#### **2.4-BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA**

En cuanto a las barreras de entrada de este producto, encontramos que la principal es la dificultad de su cultivo que requiere unas técnicas y cuidados específicos así como condiciones climáticas especiales. Además, el retorno de la inversión es

relativamente lento, además su cultivo no permite el uso de maquinaria agrícola como la que se usa para cultivos extensivos, por lo que requiere mano de obra abundante. Es vital contar con formación para su cultivo y recolección, que no son fácilmente imitables.

La producción es muy sensible a variaciones térmicas y a precipitaciones, esta última condición se paliaba con la instalación de riego. También depredadores como los jabalíes pueden causar grandes daños a la explotación, para lo que es necesario realizar un vallado perimetral de la parcela, todo ello supone mayor inversión y un freno a potenciales productores.

Una importante barrera de entrada es la cultural. Es muy complicado introducir un producto como la trufa en un mercado en el que no existe una cultura de aplicación culinaria del mismo. A nivel mundial, Europa es el principal y tradicional productor de trufa negra siendo Francia, España e Italia los principales productores pero, tradicionalmente, han sido franceses e italianos quienes la han comercializado y quienes tienen más cultura de consumo de la trufa.

Otra barrera de entrada cultural a algunos mercados es el origen del producto y su imagen de marca. Por ejemplo, el mercado francés, por volumen y proximidad geográfica, debería ser un destino para la trufa española, pero este mercado valora mucho que el producto sea local, por lo que a pesar de que los mayoristas franceses compran trufa española, lo hacen sin marca para venderla a posteriori en su mercado como trufa de Périgord.

La principal barrera de salida es económica. Esta producción no puede deslocalizarse fácilmente, ya que requiere un tipo de suelo y clima determinados. A esto debe unirse que la vida productiva de las plantaciones es larga. La opción de vender la plantación trufera requiere por un lado al potencial comprador realizar un importante desembolso y por otro poseer un “know how” tanto para su cultivo como para su posterior recolección y comercialización. Estas barreras hacen que, a quienes participan en este sector, les resulte complicado salir del mismo de un modo rápido y sin coste.

## **2.5-CICLO DE VIDA PRODUCTO**

La trufa silvestre tiene una larga tradición pero ha sufrido una drástica reducción

de su producción en las últimas décadas. El desarrollo tecnológico y la investigación, por un lado, y los apoyos de las administraciones públicas tanto para su cultivo como en la difusión del conocimiento del producto, por otro, han favorecido el desarrollo de un nuevo sector: la trufa cultivada. Gracias a este sistema la producción de trufa incluso ha incrementado la oferta del producto. Estas tecnologías han logrado que el producto cultivado alcance una calidad tal que no se diferencie del silvestre. A pesar de ello, su cultivo y su recolección requieren de conocimientos específicos por parte del productor.

Las acciones de difusión del consumo de la Trufa, llevadas a cabo por entidades públicas mediante organización de ferias, favorecen que la demanda de trufa no deje de crecer, por lo que este producto se encuentra en fase de crecimiento. Existen muchos clientes de primer consumo, personas que desconocen el producto y lo prueban por primera vez.

La trufa fresca no es un producto que permita una gran diferenciación, podemos obtenerla a través de su calidad, cuidando su cultivo, su recolección y posterior limpieza, siguiendo la normativa de calidad sanitaria para ofrecer un producto con garantías al consumidor y cuidando el embalaje y la imagen de marca para transmitir a nuestro clientes sensaciones que le permitan percibir un valor añadido en nuestro producto. En el mercado coexisten trufas que no cumplen los estándares sanitarios con otras en la que se aplican todos los requisitos para obtener un producto de primera calidad. El que exista competencia que no cumpla con estos requisitos, daña el mercado, pues quien los cumple tiene costes de producción adicionales y debe competir en precio con quien, al ofrecer un producto no garantizado, puede vender a menor precio. La tendencia es que poco a poco todos los productores se vayan adaptando a la normativa de calidad. También es característico de la fase de crecimiento el que se introduzca la tecnología en el proceso productivo. En este caso, tiene cabida ya que las plantas micorrizadas provienen de viveros especializados que han desarrollado técnicas para mejorar la producción de las plantas, se aplican técnicas de cultivo y se instalan riego por micro-aspersión para mantener las condiciones de humedad idóneas para obtener un producto de calidad. Por último, la recolección se realiza de manera tradicional, el perro se adiestra para que no estropee el producto y pierda valor y su posterior limpieza se realiza siguiendo la normativa UNECE FFV53.

A pesar de que el mercado nacional todavía tiene potencial para crecer y que se está trabajando en difusión para aumentar los clientes potenciales a nivel local, existe un gran potencial en el mercado internacional. Francia e Italia también cultivan este fruto, pero la ventaja competitiva de España frente a Francia está en el sol y en su clima, que son óptimos para la obtención de un producto de calidad suprema. (Ver ANEXO: VIII)

### **3.-ANÁLISIS DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y POTENCIAL EXPORTADOR.**

#### **3.1-ANÁLISIS ECONÓMICO DE TRUFAPASIÓN**

La producción media anual por hectárea en las parcelas de Trufapasión es de 25 kilos al año. En 2015, se recolectaron 625kg de trufa negra que supusieron una facturación de: 281.250,00 €. El precio de venta sufre variaciones cada semana, su cotización ha oscilado en este ejercicio entre los 350 € y los 650€. El precio medio se estima en 450€/ kg.

Entre su inmovilizado, la empresa cuenta con 25 hectáreas de plantación de carrasca trufera en régimen de propiedad, un almacén de 250 m<sup>2</sup> y un obrador de 100 m<sup>2</sup> ubicados en Estadilla, en la sede social de la empresa (también en propiedad). Dispone de las siguientes herramientas: un Tractor marca New Holland de 110 CV, un chisél, grada, 9 azadas, un equipo de poda con tijeras y batería. Además de la inversión de la plantación, ha instalado un sistema de riego por micro-aspersión y todas las parcelas están valladas para proteger la producción de depredadores como el jabalí.

Los recursos humanos de los que dispone esta sociedad civil están formados por tres personas: dos socios trabajadores al 50% y un trabajador por cuenta ajena. Uno de sus socios es ingeniero forestal y cuenta con amplia formación técnica en el cultivo de este tipo de hongos, lo que le permite conocer de primera mano desde las necesidades de terrenos específicos, condiciones climáticas, riego y laboreos especializados para que la producción alcance su nivel óptimo. Él controla el área comercial y ha implantado las normativas sanitarias. En cuanto a la logística, la socia es quien gestiona las expediciones, también colabora en tareas agrícolas y en el obrador aplicando los procesos de limpieza y preparación del producto para su posterior expedición. Ambos hablan inglés. Una asesoría gestiona sus temas fiscales, contables y laborales. Cuentan con servicio externo de prevención de riesgos laborales, y los tres (los dos socios y el

trabajador) realizan labores agrícolas tanto de recolección, como mantenimiento de las plantaciones.

Trufapasión se constituye como sociedad civil, formada por dos socios al 50%. Esta forma jurídica permite a sus socios cotizar en el régimen de autónomos y tributar en IRPF en módulos dentro del régimen agrario. Esta opción es ventajosa tanto a nivel fiscal como por las obligaciones contables. Tras la reunión mantenida con los socios, en la que han facilitado los datos necesarios, se ha elaborado la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance de Situación de los últimos tres ejercicios (2013-2014 y 2015). Estas herramientas son necesarias para analizar la situación económico-financiera de la compañía y justificar así la existencia de solvencia para afrontar el reto de ampliar sus mercados potenciales (Véase ANEXO IX: Cuentas anuales).

Partiendo de las cuentas anuales elaboradas, se realiza un breve análisis de los principales ratios en el que se verifica la solvencia económica de la empresa para afrontar el reto que supone exportar. (VER ANEXO X).

Además de presentar unos estados contables con capacidad financiera para afrontar un plan de internacionalización, cuenta con otros recursos y capacidades como el hecho de que controlan todo el proceso productivo, lo que les permite ofrecer un producto con una trazabilidad garantizada. Comercializan trufa fresca y también elaboran productos derivados de la trufa; cuenta con registro sanitario y su producto está debidamente etiquetado y envasado. Cumple con la normativa de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CEPE), comisión que armoniza normativa para favorecer los intercambios comerciales entre los países miembros de Naciones Unidas, y que, en el sector de la trufa, regula a la norma UNECE FFV53.

### **3.2-PRODUCTO A INTERNACIONALIZAR.**

Su producto principal, por volumen de facturación (en torno a un 75% del total) y por valor añadido que aporta, es la trufa negra fresca o “tuber melanosporum”. Estamos ante un producto escaso, que no puede incrementar su producción en un breve periodo de tiempo y que adquiere su mayor valor en la comercialización en fresco, por lo que centramos el estudio en este producto. El Código Táric de la trufa negra fresca es 07095950.

En los mercados donde consuman trufa negra fresca, a posteriori, se podrán introducir los productos derivados previo estudio de normativas alimentarias aplicables a estos derivados y posibles barreras comerciales que sería necesario estudiar en cada caso concreto.

### **3.3- VENTAJA COMPETITIVA.**

En un análisis VRIO se muestra en qué medida el que Trufapasión cuente con recursos humanos, infraestructura, recursos financieros, I+D, con una imagen de marca y una reputación en el mercado local, le permite lograr ventajas competitivas. Para ello es necesario analizar si un recurso puede ser Valioso (V), Escaso (rare) (R), Difícil de imitar (I), y si cuenta con una estructura organizativa adecuada (O). (Ver cuadro ANEXO: XI)

Las infraestructuras de Trufapasión: vivero, plantaciones de encina micorrizada en plena producción y obrador para la limpieza de la trufa son, en conjunto, un elemento valioso, pues permite controlar todo el proceso de producción y la trazabilidad del producto. Es difícil de imitar, porque se necesita tiempo para que la planta se desarrolle e inicie su producción y conocimientos técnicos para desarrollar la actividad. Son muy pocas las empresas dedicadas a este tipo de cultivo, por lo que podemos calificarlo de escaso y requiere de una organización.

Los recursos humanos con los que cuenta Trufapasión, por la formación específica y experiencia, porque este cultivo apenas permite la mecanización y sus técnicas son poco conocidas, son un recurso muy valioso para la empresa. Se puede calificar como escaso en el sentido de que es necesaria una formación muy específica que poca gente conoce, de hecho, está siendo objeto de investigación. Se pueden considerar como difíciles de imitar porque actualmente no hay centros de formación reglada que formen sobre este tipo de cultivo.

El Know How entendido como el modo de realizar todo el proceso productivo desde la creación de la planta hasta la comercialización del producto final es un recurso muy valioso, es escaso, ya que es reciente el inicio de este cultivo (pocos conocen el sistema de producción de la trufa, pues, hasta ahora, era de origen silvestre, y nadie en la provincia controla desde la creación de la planta hasta la comercialización del

producto, por lo que podemos calificarlo de escaso. Todo este conocimiento acumulado por Trufapasión es difícil de imitar y requiere de una organización.

La trufa en sí, como opción de producción dentro del sector agroalimentario, es un producto escaso (la producción por hectárea puede oscilar entre los 15 y los 50 kg), es un producto valioso (el precio medio del kilo puede estar entre los 350 y los 800 euros), es difícil de imitar (tarda años en dar frutos y es complicado obtener planta micorrizada fértil) y requiere de una estructura organizativa para su cultivo (un tipo de suelo, condiciones climáticas adecuadas, planta huésped adecuada, nivel de humedad óptimo, podas, desbroces, la recolección (debe ser en el momento idóneo, con la ayuda de perros adiestrados y realizada según técnicas especiales para evitar su deterioro) y la posterior limpieza del hongo requiere de técnica específica para que el producto no pierda propiedades.

La meta es conseguir que los clientes potenciales conozcan el producto, que finalmente elijan Trufapasión; lograr que permanezcan, fidelizarles, para lo que debe cuidarse la comunicación y segmentar mercados objetivo. Es necesaria una constante adaptación al cambio, e intentar ser diferentes a la competencia (no necesariamente en producto, también en servicios, imagen) y comunicar esta diferencia.

Las ventajas competitivas frente a la competencia son:

-Ha apostado por crear un producto de calidad controlando la trazabilidad desde la planta de la encina, durante el proceso productivo y finalmente cumpliendo con toda la normativa sanitaria, cumpliendo la normativa de calidad UNECE FFV53, hechos que favorecen el acceso a nuevos canales de distribución, medio necesario para penetrar en nuevos mercados en el exterior. La trazabilidad es cada vez más apreciada por el consumidor final quien demanda conocer el origen y los procesos y productos que intervienen en el proceso de formación de la trufa desde la creación de la planta hasta su venta envasada.

-Ha creado una imagen de marca cuidada, que le diferencia de su competencia y realiza una comercialización directa a restauración, a tienda especializada y a consumidor final, apenas vende a distribuidores e intermediarios, quienes restan valor añadido al productor mientras sus competidores próximos siguen vendiendo a mayoristas sin

marca propia, lo que deprecia el producto y hace que su origen sea menos demostrable.

-Trufapasión cuenta con las nuevas tecnologías para comercializar sus productos. En este caso, a través de su página web: [www.trufapasión.com](http://www.trufapasion.com) donde se puede conocer el producto y contactar. No vende sólo trufa, transmite pasión por la trufa negra. Cuenta con experiencia en la comercialización directa en el territorio nacional. Dispone de blog en el que recopila información sobre la cultura de la trufa.

- La formación específica sobre este cultivo que aporta su socio (Ingeniero forestal) ha generado su principal ventaja competitiva. Disponer de este know how tan específico en este sector, fue clave para iniciar esta andadura empresarial. Además, durante estos años de gestión del proyecto, ha acumulado experiencia, aprendizaje e innovan continuamente en procesos y en su producto para mejorarlo constantemente.

#### **3.4- ANÁLISIS DAFO.**

Se realiza un análisis interno y externo de la empresa para establecer posteriormente estrategias que nos permitan corregir las debilidades, evitar las amenazas, y aprovechar las fortalezas y las oportunidades.

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>*Cada plantación tarda unos 10 años en dar producción, lo que limita el potencial de crecimiento de la producción propia.</li><li>*Escasa oferta de terrenos rústicos disponibles para ampliar la superficie de plantación.</li><li>* Dificultad para encontrar mano de obra conocedora de estas técnicas de cultivo y recolección para realizar nuevas contrataciones.</li><li>*Recursos humanos y económicos limitados para afrontar la entrada a nuevos mercados exteriores.</li><li>*Necesidad de los promotores de mejorar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Equipo humano formado, que conoce bien la técnica del cultivo y habla Inglés.</li><li>* Producto adaptado a la normativa de calidad alimentaria de la trufa negra: UNECE Standard FFV-53. (Innovación en producto).</li><li>*La plantación se adapta a las características del suelo, cuenta con sistema de riego por micro-aspersión para mantener el nivel de humedad óptimo y obtener una producción de calidad. Las parcelas están valladas para protegerlas de depredadores.</li><li>*Perro trufero adiestrado para la recolección.</li><li>*Elabora productos a base de trufa tanto en su propio obrador como en cooperación con</li></ul>

<p>su formación en idiomas.</p> <p>*Desconocimiento de los promotores de los trámites de venta en mercados exteriores.</p> <p>*Desconocimiento de los mercados internacionales en el sector de la trufa.</p> <p>* La web se está traduciendo a otros idiomas, pero sólo tiene buen posicionamiento como trufa negra o tuber melanosporum. Hay que trabajar el posicionamiento en los mercados que se marquen como objetivo.</p>	<p>otros productores agroalimentarios con los que tiene alianzas, lo que le permite ampliar su oferta, siempre con el referente de la trufa.</p> <p>* Comercializa directamente con hostelería, tienda especializada y cliente final, evitando intermediarios.</p> <p>* Dispone de su propio vivero de planta micorrizada, controlando así todo el proceso productivo y la trazabilidad.</p> <p>*Imagen de marca cuidada, acorde con el producto exclusivo.</p> <p>*Cuenta con web, blog, presencia en redes sociales...lo que le hace más visible.</p>
---	---

### ANÁLISIS EXTERNO

Amenazas	Oportunidades
<p>*Productores que venden producto de mala calidad, dañan la imagen de la trufa en el mercado.</p> <p>*Poca transparencia del sector que provoca que el conocimiento de las técnicas tradicionales de cultivo y de recolección sean desconocidas y frenen la entrada de productores jóvenes para que haya un relevo generacional.</p> <p>*Los productos sustitutivos como la turber indicum y los aromas químicos, que carecen de aroma y sabor, reducen los costes de los productos finales, haciendo que los que contienen trufa dejen de ser competitivos.</p> <p>*Culturalmente, siempre se ha ligado el</p>	<p>*Cada vez son más los cocineros profesionales que la incluyen en la elaboración de sus platos.</p> <p>*Los precios de los cultivos tradicionales cotizan a la baja desde hace décadas, lo que hace más atractivo este tipo de cultivo.</p> <p>*El cultivo apenas permite la mecanización, su proceso es lento, requiere de mano de obra, y una gran inversión inicial, lo que frenará la entrada de potenciales competidores.</p> <p>*La oferta de trufa es muy inferior a su demanda, lo que hace que se convierta en un producto escaso, exclusivo y muy valioso.</p> <p>*Subvenciones para potenciar este tipo de cultivo.</p>

<p>consumo de trufa a alimentos ricos en grasas, por lo que no se asocia su consumo con el de una alimentación saludable, lo que puede ser visto por el potencial cliente como un freno a su consumo.</p> <p>*Su elevado precio reduce los clientes potenciales.</p> <p>*La falta de imagen de marca de la trufa española en el mercado mundial. En el mercado internacional las francesas e italianas son más conocidas.</p> <p>*Existencia de depredadores como el jabalí que destrozan las plantaciones.</p> <p>* El consumo de productos gourmet está muy ligado al consumo de productos de proximidad, locales, lo que dificulta la introducción del producto en mercados exteriores.</p>	<p>* Descenso de la producción de trufa silvestre.</p> <p>* Internet, las webs, las redes sociales favorecen la difusión del producto y su comercialización directa.</p> <p>* Pertener a la Unión Europea facilita los trámites comerciales en el mercado común.</p> <p>*El clima de España con muchos días soleados y un suelo idóneo para el cultivo de la trufa, hacen que nuestro territorio sea muy favorable para el cultivo.</p> <p>*El consumidor está más informado, lo que favorece el conocimiento del producto y que pueda valorar su calidad.</p> <p>*Aceptación de avances tecnológicos en los alimentos por parte del cliente, aunque reivindique lo natural.</p>
--	--

## 4.-DECISIONES ESTRATÉGICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN:

### 4.1-ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVOS:

En el mercado actual, el precio de la trufa negra en terceros países es superior al existente en el mercado nacional, por lo que un incremento en las ventas en nuevos mercados incrementaría los ingresos exponencialmente y mejoraría la rentabilidad de la empresa. Vender en el exterior supone diversificar riesgos y ser menos sensibles a las continuas variaciones de precios en el mercado nacional. La globalización favorece que una cultura tradicional como la culinaria de Francia, Italia o España se conozca a nivel mundial, lo que facilita la exportabilidad del producto para su uso en mercados que tradicionalmente no tienen a la trufa en su cultura gastronómica.

En contrapartida, vender en el exterior implica asumir riesgos como: abrir nuevos canales de distribución que implica hacer frente a unos costes adicionales; trámites burocráticos exigidos en el país de destino; posibilidad de tener mayor competencia de la prevista; asumir fluctuaciones del tipo de cambio cuando trabajamos con moneda distinta a la local. Es imprescindible identificar los riesgos y tomar medidas para minimizarlos.

La elección de mercados para realizar el análisis y seleccionar los objetivos se ha basado en las siguientes premisas:

Se apuesta por mercados situados preferentemente en el hemisferio norte. La estacionalidad de la producción trufera coincide con el invierno en España y en toda esta zona geográfica. El consumo de la trufa está ligado culturalmente a esta estación y se combina con alimentos ricos en grasas cuyo consumo es más usual en invierno. En relación a la conservación del producto y a que mantenga intactas sus características durante el trayecto, es más fácil transportarlo a lugares en los que las temperaturas no sean elevadas. Por lo que se descartan los mercados del hemisferio sur. Chile siempre se consideró como una opción complementaria a la producción trufera de Europa. La producción de trufa se alterna en ambos países, por estar en hemisferios diferentes. A pesar de que en Chile existe un gran conocimiento del producto y de sus múltiples aplicaciones, las altas temperaturas de este mercado, ya que es época estival allí cuando hay producción europea, no favorecen su consumo.

El objetivo de comercializar trufa fresca y para que conserve inalteradas sus propiedades requiere que el plazo de entrega sea lo más breve posible desde la recolección hasta su consumo y unas condiciones de temperatura bajas evitando cambios bruscos de temperatura, a pesar de que el embalaje permite, dentro de unos parámetros, que se mantenga la temperatura y que respire. Si se envasa al vacío, se perderían propiedades. Se valora tanto la proximidad del destino como que el transporte pueda realizarse en 24-48 horas.

La trufa es un producto cuyo valor es elevado ya que es escaso y exclusivo, y los consumidores son poco sensibles a variaciones en el precio, así que se valora que los mercados de destino dispongan de elevado poder adquisitivo.

Es imprescindible dirigirse a mercados donde exista conocimiento previo de los usos y aplicaciones culinarias del producto. Su consumo está muy ligado a la cultura gastronómica del país/mercado. En áreas geográficas globalizadas, será más fácil que tengan buen conocimiento de la cultura gastronómica en la que se aplica la trufa.

El mercado debe disponer de acuerdos comerciales con España o la Unión Europea, con el que las relaciones comerciales sean cordiales y no existan contingentes que impidan la libre circulación del producto. De este modo, se evitarán riesgos de retención del producto en aduanas, por ejemplo.

Es fundamental que haya en el mercado de destino una extensa red de tiendas gourmet y tradición en alta cocina, pues este comercio minorista especializado será uno de los canales de distribución prioritarios. Trufapación va entrar en estos mercados con su marca propia, por lo que el mercado de destino debe valorar positivamente la trufa de origen español. Será muy complicado introducirse en mercados donde exista trufa autóctona y cuyos consumidores valoren mucho la procedencia local.

Se trata de elegir aquellos países en los que nuestro producto ofrezca alguna ventaja competitiva. Para ello, se eligen factores como los descritos con anterioridad para priorizar entre el grupo de mercados que se habían preseleccionado como preferentes. Quedando excluidos los ubicados en el hemisferio sur por dos motivos: la distancia geográfica y el clima. Dentro de esta zona geográfica se han valorado mercados en los que existen flujos de importación de trufa negra, lo que implica que existe cultura de consumo de este hongo y que o no producen, o son deficitarios y se ha intentado que los mercados pertenezcan a distintas áreas geográficas.

Definidos los criterios que los socios de Trufapación consideran necesarios para que un mercado sea interesante para la empresa, se han establecido unas ponderaciones y se ha elaborado una matriz de decisión. Se ha valorado cada criterio de uno a cinco, siendo cinco la opción óptima y se ha multiplicado por la ponderación establecida por la empresa (valorada de 1 a 3, siendo 1 un criterio menos importante y 3 un criterio de importancia máxima).

Se seleccionan los tres mercados con mayor puntuación para diseñar estrategias que nos lleven al diseño del primer plan de exportación de la empresa. Quedan fuera

mercados interesantes que en una segunda fase podrían ser abordados, pero es necesario centrarse en pocos objetivos dado que nuestros recursos humanos y económicos tanto financieros como de capacidad productiva, son limitados. Los mercados seleccionados según estos criterios son: Alemania, Reino Unido y Estados Unidos.

SELECCIÓN DE MERCADOS		CRITERIOS											TOTAL VALORACIÓN
		PAÍSES	PONDERACIÓN (1 a 3)	Conocimiento del producto	Volumen del mercado	Proximidad geográfica	Amplia red de tiendas gourmet y alta cocina	Transporte en 24 - 48 horas	Idioma	Clima frío	Inexistencia de restricciones a la importación en país de destino	Riesgo de tipo de cambio	
Francia	Valor	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1
	Total	15	15	10	15	10	4	8	5	5	5	15	3
Alemania	Valor	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
	Total	15	12	10	15	10	2	10	5	5	5	15	15
Italia	Valor	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	2	1
	Total	15	12	10	12	10	4	8	5	5	5	6	3
Noruega	Valor	3	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3
	Total	9	6	10	15	10	4	10	4	5	5	15	9
Reino Unido	Valor	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	
	Total	12	12	10	15	10	5	10	4	3	15	15	111
Estados Unidos	Valor	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	4	
	Total	15	15	6	15	10	5	10	3	3	15	12	109
Emiratos Árabes	Valor	2	3	2	3	3	2	1	2	2	5	4	
	Total	6	9	4	9	6	2	2	2	2	15	12	69
Rusia	Valor	3	2	1	4	2	1	5	1	1	5	4	
	Total	9	6	2	12	4	1	10	1	1	15	12	73
Suiza	Valor	5	2	5	5	5	4	4	3	3	5	4	
	Total	15	6	10	15	10	4	8	3	3	15	12	101
Japón	Valor	3	3	1	4	1	3	3	3	1	5	4	
	Total	9	9	2	12	2	3	6	3	1	15	12	74
Portugal	Valor	4	3	5	2	5	4	3	5	5	2	5	
	Total	12	9	10	6	10	4	6	5	5	6	15	88

Fig. 4.1.1: Tabla de mercados potenciales en los que podría trabajar Trufapasión. Se han establecido criterios a los que se les ha dado una valoración de 1 a 5 y además se ha dado una ponderación de 1 a 3, siendo 3 el criterio de mayor importancia y 1 el criterio de menos.

#### **4.2.-ESTRATEGIA DE MERCADO POR PAÍS/ ZONA GEOGRÁFICA:**

Por el tipo de producto, la trufa negra es escaso, está percibido por el cliente como exclusivo. En cuanto al alcance, es reducido, ya que no podemos abarcar un mercado ilimitado, por lo que nuestra estrategia genérica más favorable será la de concentración enfocada a la diferenciación. Se aplicará una estrategia adaptativa en la que la clave será aprovechar las fortalezas de la empresa para paliar las amenazas del sector. Nuestro producto se adaptará a cada mercado de destino. Esta adaptación en la práctica no implica cambios en los atributos físicos del hongo, sino que se materializará en cambios en el envase, en adaptaciones para cumplir con la normativa sanitaria o el diseño de la promoción, que se adaptaran al mercado de destino.

Trufapasión ha creado una web y un blog donde da a conocer su producto y sus aplicaciones; trata de comercializar directamente con hostelería, comercio gourmet y cliente final como medida para evitar intermediarios que encarezcan el precio de producto y mermen su beneficio potencial. Actualmente la empresa está bien posicionada en español y con *trufa melanosporum*, que es el nombre técnico. No es suficiente que se traduzcan los contenidos de la web a los idiomas inglés y alemán, también es necesario que invierta en posicionamiento en estos idiomas para que éste sea un canal efectivo.

La empresa mantiene alianzas con empresas agroalimentarias locales para la elaboración de productos con base de trufa. Estas compañías cuentan con gran experiencia en la internacionalización con sus respectivos productos. Se prevé extender estas colaboraciones al mercado internacional, en que el que todavía no se introducirán estos productos con base de trufa, pero sí que se compartirán conocimientos de clientes potenciales que pueden llegar a ser comunes de modo que se creen sinergias. Las citadas alianzas clasificadas de tipo horizontal complementario, favorecen la distribución del producto con marca propia. Estas alianzas van a ser estratégicas el acceso a mercados exteriores siendo un apoyo para dar a conocer su producto e incluso

para aprovechar sus redes de distribución ya creadas en algunos mercados, para acceder a canales de distribución. En concreto, con productores de arroz ecológico, de aceite y de mermeladas con quienes se han marcado los siguientes objetivos: aprovechar ofertas institucionales, acelerar la penetración en mercados extranjeros en los que los aliados ya están presentes y entrar junto a ellos en nuevos mercados. Logrado el acceso a nuevos mercados con el producto de trufa fresca, si las alianzas siguen dando sus frutos, se podría alcanzar una alianza conglomeral para favorecer la diversificación de actividades y comercializar productos derivados de ambos aliados, pero en esta primera fase, se trabajará solamente con trufa fresca.

Esta estrategia aporta ventajas como la rápida captación de recursos y capacidades, la rapidez en la entrada a un mercado exterior, reduce el riesgo y modera la rivalidad frente a competidores y favorece las economías de escala. Es necesario establecer criterios claros de coordinación con los socios, aportar recursos económicos y humanos para reducir al máximo el riesgo de un empeoramiento de la propia posición competitiva.

La tendencia a que los intermediarios desaparezcan y la creciente complejidad de la sociedad, provoca la aparición de nuevos canales de distribución. Sobre estas premisas, siendo conscientes de la necesidad de constante adaptación al cambio y de aplicar estrategias que sean reversibles, se evalúa la estrategia a seguir en cada uno de los mercados seleccionados:

#### **4.2.1-Mercado Alemania:**

##### *4.2.1.1-Introducción: mercado potencial y segmentación.*

Alemania cuenta con un mercado potencial de más de 80 millones de habitantes y una elevada renta per cápita. Es el segundo exportador del mundo, tan sólo detrás de Estados Unidos, absorbe el 8% del comercio mundial. Es un mercado competitivo, segmentado en el que prima la calidad y el servicio. Actualmente, el endurecimiento de la competencia, así como la polarización en distintos segmentos de precios se traslada a los proveedores y a los productores.

Según la Cámara de Comercio de Alemania en España, Alemania es el segundo destino de las exportaciones agroalimentarias españolas y el primero en productos frutícolas y vinos.

Los principales instrumentos de promoción en la exportación de Alemania son las ferias, siendo este país líder mundial en su organización; Hannover, Frankfurt, Düsseldorf, Colonia, Múnich, Berlín, o Núremberg, albergan las principales.

En Alemania, hasta la primera mitad del siglo XX había trufa negra silvestre autóctona pero, debido al drástico descenso en la producción de este hongo, actualmente está prohibida su recolección para proteger la especie. Ante la dificultad de su cultivo, Alemania, en la actualidad, importa trufa principalmente de Francia y de Italia. Por tanto, en este mercado existe cultura de la trufa, su consumo está introducido en la cocina típica alemana como producto exclusivo.

Dentro de los productos gourmet, se distinguen varios subsectores; los más exclusivos, entre los que se encontraría la trufa negra, son los Delicatesen/Freinkost. El consumidor alemán valora criterios como que el alimento tenga un elevado precio, una extraordinaria calidad, un sabor especial y el “carácter regional de la producción y elaboración. En el caso de Trufapasión, como el producto no se encuentra en Alemania, deberá competir con la trufa procedente de Francia o de Italia que, por la tradición comercial de este producto con dichos mercados, serán más conocidos. Será necesario cuidar al máximo la calidad del embalaje, su diseño y que cuente la historia, la procedencia y la elaboración de este hongo para dar a conocer nuestro producto.

#### *4.1.1.2-Objetivos: Cualitativos, Cuantitativos y posicionamiento.*

Entre los objetivos cualitativos hay que destacar que, además de tener un buen sistema productivo, para ofrecer un producto de calidad en un mercado tan competitivo hay que ser rápidos en servir los pedidos (máximo 48 horas) y hacerlo en condiciones óptimas para que no pierda propiedades (embalajes en frío y que permitan conservar el aroma).

Los dos primeros años será necesario mucho esfuerzo en promoción tanto desde posicionamiento web, como presencial: asistiendo a ferias través del ICEX o junto a socios de productos complementarios y realizando envíos de muestras a los potenciales

clientes. Se espera asistir a Anuga en Colonia en octubre de 2017 y a Fruit Logistic en Berlín ya en la primavera de 2018. En ambos casos, se va a compartir stand: en la primera edición a la que se asistirá se espera poder contar con el apoyo del ICEX para estar representados en su stand, y en el segundo, se establecerán alianzas con productores de productos gourmet complementarios para compartir espacio en un stand. En cuanto a las muestras, dado el elevado valor del producto, no se pueden enviar frutos enteros como muestra, por lo que se enviará con un envase que guarde la imagen y características técnicas en forma de láminas.

El objetivo el primer año es empezar a vender cubriendo costes de entrada al mercado. Se estima que las ventas en el primer ejercicio pueden ascender a 15.000€ (en torno a 15 kilos de producción), lo que supondría un 5% del total de ventas. En el segundo año, se espera incrementar las ventas y llegar a unos 25.000€ de facturación, alrededor de unos 25 kilos de producción, un 8% de la cifra total de ventas. En el tercer año las previsiones estiman que el mercado europeo supondrá un 12,5% de las ventas totales a partir del tercer año, facturando en este mercado 40.000€.

La estrategia de posicionamiento será de calidad, pues estamos ante un producto muy exclusivo, escaso y de gran valor económico y poco sensible a variaciones en el precio.

#### *4.2.1.3- Marketing Mix: Producto, Distribución, Promoción y Precio.*

En relación a la adaptación que requiere el producto para el mercado alemán, al ser territorio comunitario, será mínima. Se aplicará la normativa de rango europeo en cuanto a envases y diseño del packaging y habrá que adaptar el etiquetado al idioma alemán. El Reglamento Marco de la Unión Europea: 1935/2004 establece que el etiquetado, además de cumplir la normativa sanitaria europea citada, debe adaptarse al idioma del país de destino y es necesario que se cuente el origen del producto. Además, es imprescindible que refleje que el producto es natural, que se garantiza la trazabilidad y calidad. Al registrar la marca fuera de España, se opta por la vía comunitaria, así tendrá efectos en los 28 países comunitarios.

En cuanto a la distribución, se da preferencia a los canales cortos como: empresa exportadora, detallista (tienda gourmet) y consumidor. Este canal aporta mayor control

del mercado, agiliza el servicio, diversifica el riesgo comercial y permite mayor cooperación con los detallistas en operaciones comerciales y, en contrapartida, incrementa el coste las expediciones, requiere más recursos para su desarrollo. También se trabajará la venta directa a través de internet y se establecerán alianzas con empresas de productos complementarios, con vocación exportadora dentro del sector gourmet con el objetivo de crear un consorcio de exportación. Se trabajará con organismos como el ICEX con el objetivo de contar con apoyos para asistencia a ferias y promociones sectoriales. Se asistirá a ferias sectoriales donde se realizará venta directa, pero especialmente promoción entre minoristas de tiendas gourmet.

A pesar de que la herramienta web tiene que estar lista al inicio porque va a servirnos también de reclamo para que clientes finales, ya sean potenciales o con quienes hayamos contactado ya en ferias, hayan podido conocer nuestro producto y quieran contactar con facilidad. Es prioritario que la página funcione correctamente en alemán y que se realice un posicionamiento de la web en este mercado. Será a posteriori, cuando el cliente conozca nuestro producto, cuando se crecerá en el canal de venta on line a cliente final. Dado el tamaño, las necesidades térmicas y la importancia de la rapidez en la entrega de la mercancía, se realizará mediante transporte de paquetería (entrega en 24-48 horas máximo) y que mantenga las condiciones de frío que necesita el producto. Actualmente, empresas como TXT, Seur están ofreciendo el servicio con garantía de entrega en toda Europa y a un coste que puede oscilar entre los 25€ y los 35€ para paquetes de hasta 3 kilos.

La promoción, se basará principalmente en la asistencia a ferias sectoriales como Fruit Logistic y Anuga en las que se tal como se ha comentado se compartirá stand para reducir costes. Se hará promoción en punto de venta mediante el envío de muestras gratuitas para que las tiendas gourmet puedan conocer nuestro producto y puedan ofrecer degustaciones. Se trabajará el posicionamiento web en Alemania.

En cuanto a la fijación de precios para el mercado alemán, se analizan los costes generales, los adicionales por el acceso a este mercado como los de logística, los de adaptación de etiquetados, los de embalajes, los de promoción o los márgenes para minoristas o mayoristas. Como Alemania es miembro de la Unión Europea, no existen aranceles. El precio de venta al público final mínimo ha de establecerse en 774€/kilo y

el de venta a minoristas mínimo a 634€. (Véase ANEXO XIV. Tabla cálculo de precio exportación Alemania). Conociendo el precio mínimo al que tenemos que vender para no incurrir en pérdidas en este mercado, se realizarán semanalmente consultas en lonjas de destino para conocer el precio de mercado. Siempre que el precio sea superior a nuestro coste, se adaptará al de destino con el objetivo de mantener precios de prestigio para posicionar el producto. El precio a cliente final en este mercado puede oscilar entre los 900€ y los 1200€. Aplicando el principio de prudencia, la valoración media de la trufa negra para el cálculo de nuestras previsiones se estima en 1.000€/kg. Dado el alto valor del producto, se realizaran prepagos. Cuando el volumen de compra y frecuencia sean altos, se permitirá el pago del 40% para confirmar el pedido y el pago del resto a la entrega del producto.

#### **4.2.2.-Mercado Reino Unido:**

##### *4.2.2.1-Introducción: mercado potencial y segmentación.*

El mercado potencial que ofrece Reino Unido es de 64,5 millones de habitantes. Según los datos publicados por el Fondo Monetario Internacional, la economía británica ocupa la quinta posición mundial en términos de PIB. Dentro de la Unión Europea, es la segunda economía, más grande tras Alemania. A pesar de estar fuera de la zona euro y asumir un riesgo de tipo de cambio al trabajar con libra esterlina, los trámites administrativos se han reducido y agilizado en los últimos años, por lo que es un mercado atractivo.

Cuenta con gran porcentaje de población inmigrante, hecho que favorece la interculturalidad, en este caso, potencia la transmisión del conocimiento del uso culinario de la trufa negra. Los británicos valoran la tradición, la procedencia del producto, su elaboración artesanal, buscan alimentos que cuiden su salud, que sean exclusivos, frescos, naturales, exóticos, que tengan calidad en su envasado, transporte cuidado, ecológico y con sello de calidad. Están muy sensibilizados con el consumo de producto local, (ya que su consumo favorece el desarrollo económico local), a no ser que no haya producción propia, como en el caso de la trufa, que la producción local es prácticamente inexistente y de ínfima calidad.

El producto español cuenta con buena aceptación por el cliente británico, por ejemplo: el aceite o el azafrán españoles son líderes en las importaciones de Reino Unido. A pesar de que las marcas españolas no son muy conocidas en ese mercado; España es uno de los principales destinos turísticos de los británicos, por lo que la alimentación y la calidad de los productos españoles son cada vez más conocidas.

El consumo de trufa se asocia a un nivel económico medio-alto, a un público selecto por su alto coste, éste sería el primer criterio de segmentación. Las tendencias apuntan a un mayor interés del consumidor británico por consumir productos naturales, sanos y de calidad así como mayor tendencia a cocinar platos elaborados en casa. A pesar de que dentro del sector de alimentación el gourmet es un sector maduro, con gran número de competidores; cada vez es más abierto, lo que permite la introducción de nuevos productos y de nuevos sabores.

Los establecimientos especializados suelen trabajar con marcas más que las grandes cadenas detallistas que comercializan bajo su la suya propia, por lo que tenemos que dirigirnos a los primeros para poder vender con nuestra marca.

Existe un movimiento “Local Food” que apoya a los productores locales, que lejos de ser una amenaza para nuestro producto debe aprovecharse para crear sinergias, ya que se comercializa también por el productor y no hay trufa negra de calidad autóctona.

#### *4.2.2.2-Objetivos: Cualitativos, Cuantitativos y posicionamiento.*

Entre los principales objetivos cualitativo destacan, empezar a abrir mercado en Reino Unido dentro de año y medio, en el segundo semestre de 2018, dentro del segmento de alimentación gourmet, principalmente en pequeños establecimientos especializados y a cliente final con marca propia. Además de contar con un producto de calidad, es fundamental cuidar el envasado tanto para presentar una imagen de marca cuidada como para que el producto mantenga intactas sus propiedades (aroma, textura) y que el transporte sea ágil (no debe tardar más de 48 horas en realizar la entrega, que se hará a través de servicios de paquetería). Se espera poder empezar a hacer promociones en ferias sectoriales en 2018 y consolidar ventas obteniendo beneficios netos de este mercado en 2020. Se prevé llegar al mercado de Reino Unido habiendo abierto ya

mercado en Alemania, lo que aportará gran experiencia en gestión de comercio exterior a los socios. Se trabajará el posicionamiento web en el mercado británico focalizado en el cliente final y se asistirán a ferias sectoriales como la BBC Good Food Show Winter en Birmingham de periodicidad anual (en noviembre de 2018) y a la Speciality & Fine Food Fair18 en Londres, bianual (en 2019) con la finalidad de contactar con minoristas del sector gourmet.

Se estima que en 2018 no se realizaran ventas ya que el inicio de la promoción tiene lugar en el segundo semestre de este año, en 2019, se prevén ventas por importe de 5.000€, en torno a 5 kilos de producción, que suponen un 1,5% de las ventas totales; y el tercer año de entrada a este mercado (cuarto año del plan de exportación), las ventas ascenderán a 15.000€, lo que supone más de un 5% del volumen total de facturación. Todavía existe más potencial de crecimiento en este mercado, pero las previsiones contables se han hecho a cuatro años vista. A partir de este momento se cubren los costes de producción y los costes adicionales de salir a este mercado.

La estrategia de posicionamiento será de nuevo la de calidad, pues estamos ante un producto muy exclusivo, escaso y de gran valor económico.

#### *4.2.2.3- Marketing Mix: Producto, Distribución, Promoción y Precio*

La entrada en el mercado de Gran Bretaña requiere la adaptación del etiquetado y envasado a la normativa sanitaria británica según la Food Standards Agency. Es necesaria la obtención de certificación Global Food Standard del BRC. Y también son de aplicación las normas exigidas por la Unión Europea, de la que España ya forma parte y cumple. Es interesante que en el envase se refleje la procedencia, ya que es muy valorado en este mercado. Se mantendrán las características del embalaje para que el producto mantenga intactos su aroma y textura.

En cuanto a la distribución, se da preferencia a los canales cortos: se venderá a tiendas gourmet que, aunque tengan menor cuota de mercado, trabajan más con la marca del proveedor y ofrecen desde los productos más tradicionales hasta los más exóticos, por lo que se elige este canal como principal y, en segundo lugar, se apuesta por la venta directa a consumidor final a través del canal on line. En este caso se acortan los plazos desde la recolección del producto hasta su consumo. Se aprovecharán las

alianzas con empresas de productos complementarios realizadas para el mercado alemán que sean extrapolables a este mercado. Los canales cortos ofrecen mayor control del mercado, pero requieren más dedicación tanto de recursos humanos como económicos. Se trabajará con organismos como el ICEX y Aragón Exterior con el objetivo asistir a ferias sectoriales al abrigo de estos organismos en su stand de promoción del país/ región ahorrando costes. La página web debe funcionar correctamente en inglés y se realizará posicionamiento de la web en este mercado para favorecer el dar a conocer nuestro producto. Esta labor, a posteriori, será muy útil para crecer en este canal on line dirigido a cliente final. Dado el tamaño, las condiciones de entrega del producto (en 24-48 horas máximo) y que mantenga las condiciones de frío que necesita. Actualmente, empresas como TNT, Seur están ofreciendo el servicio con garantía de entrega en toda Europa. Su coste para paquetes de hasta 3 kilos, asciende a 35€.

La promoción se basará principalmente en la asistencia a ferias de producto gourmet como la BBC Good Food Show Winter en Birmingham que tendrá lugar a finales de 2018 y la Speciallity & Fine Food Fair18 en Londres en 2019. Se hará promoción en punto de venta mediante el envío de muestras gratuitas para que las tiendas gourmet puedan conocer nuestro producto y puedan ofrecer degustaciones en su sala de ventas. Se trabajará en posicionamiento web para empezar a vender on line en este mercado. Los envíos se realizaran, por el volumen y condiciones de transporte con paquetería en envíos con entrega máxima de 48 horas. A medio plazo, se realizaran publicaciones en revistas especializadas y catas.

Para fijar los precios en el mercado de Reino Unido, se analizan los costes generales, los adicionales por el acceso a este mercado como los de logística, los de adaptación de etiquetados, los de embalajes, los de promoción de este mercado o los márgenes para minoristas o mayoristas. Como Reino Unido es miembro de la Unión Europea pero no de la unión monetaria, no existen aranceles, pero sí gastos generales de trámites aduaneros y costes de tipo de cambio entre libra esterlina y euro. Por lo que el precio de venta al público final mínimo ha de establecerse en 788€/kilo y el de venta a minoristas mínimo a 648€. (Véase ANEXO XIII. Tabla cálculo de precio exportación Reino Unido). Hay que conocer el precio mínimo al que tenemos que vender para no incurrir en pérdidas en este mercado, se realizarán semanalmente consultas en lonjas de

destino para conocer el precio de este mercado. Siempre que el precio sea superior a nuestro coste, se adaptará al de destino con el objetivo posicionar el producto. El precio a cliente final en este mercado puede oscilar entre los 1.000€ y los 1.500€. Aplicando el principio de prudencia, la valoración media de la trufa negra para el cálculo de nuestras previsiones se estima en 1.100€/kg. La política de pagos será la de prepago y cuando el volumen de compra y frecuencia sean altos, se permitirá el pago del 40% para confirmar el pedido y del resto a la entrega del producto, pero el cliente asumirá un coste adicional para cubrir los costes por riesgo de tipo de cambio.

#### **4.2.3.-Mercado Estados Unidos:**

##### *4.2.3.1-Introducción: mercado potencial y segmentación.*

El mercado potencial que ofrece Estados Unidos es de 318 millones de habitantes. Está formado por 50 estados que cuentan con gran autogobierno. Es la primera potencia mundial, cuenta con un nivel de ingresos elevado.

A pesar de que Estados Unidos no tiene la tradición culinaria en el uso y aplicación de la trufa como lo puede tener Europa, gracias a la globalización, los norteamericanos han conocido las aplicaciones de este producto en la cocina. Además, está de moda todo lo que sea natural, saludable, seguro y lo exótico; el cliente americano busca innovar con alimentación de cocinas étnicas, nuevos sabores. Siempre cumpliendo la normativa sanitaria que se aplica en Estados Unidos a través de la Agencia “Food and Drug Administration” (FDA) que es quien regula qué requisitos deben cumplir los productos importados por Estados Unidos. Para facilitar los trámites a la exportación es imprescindible contar con un socio local. En el mercado estadounidense, no se baraja ofrecer productos derivados de la trufa, ya que la legislación sanitaria es muy compleja y el valor de los productos no es grande.

Desde 2012, se eliminó el arancel que regía para la comercialización de trufa fresca procedente de la Unión Europea, lo que ha impulsado un incremento en los volúmenes exportados desde Italia y desde Francia, principales proveedores del mercado americano. En cuanto a requisitos fitosanitarios, la trufa fresca debe cumplir con los requisitos generales establecidos en la regulación 7 CFR 319.56-3 y está sujeta a inspección en el puerto de entrada.

España apenas exporta trufa negra fresca en la actualidad, por lo que la aproximación a este mercado ha de ser gradual: dada su extensión geográfica es necesario concentrar esfuerzos para limitar los costes, no podemos abordar a la vez todo el mercado americano ya que las distancias son enormes, hay muchas diferencias culturales, por lo que la prioridad serán zonas donde haya cultura francesa, española o italiana. Frente al mercado chileno Chile (más próximo geográficamente a Estados Unidos), la ventaja de la trufa europea es que Chile está en el hemisferio sur, por lo que su producción llega cuando en EEUU es verano y la trufa negra, por sus características y aplicaciones culinarias, es más propia de la época invernal. Dada la escasa cultura que existe sobre la trufa, también se importan grandes cantidades de tuber indicum, mucho más barata y de una calidad muy inferior.

Según un estudio de los productos gourmet en el mercado Estadounidense, publicado por el Instituto valenciano de la exportación, las diez ciudades donde se concentra el consumo de productos gourmet son Nueva York, Los Ángeles, Chicago, San Francisco, Detroit, Washington, Philadelphia, Houston, Boston y Miami.

En la distribución de alimentos en EEUU se pueden distinguir dos grandes segmentos: La distribución minorista (retail) y la distribución para el canal HORECA o Foodservice. El canal minorista o retail se puede dividir, a su vez, en varios segmentos: desde la gran distribución, pasando por supermercados étnicos, tiendas de conveniencia, hasta las tiendas productos gourmet o productos ecológicos. En la distribución minorista de alimentos en EEUU hay actualmente dos tendencias contrapuestas: contrasta el incremento de Supermercados de descuento con el nacimiento de grandes supermercados (supercenters) que ofrecen sus productos (convencionales, gourmet y ecológicos) a menor precio que la competencia (Wal Mart, Costco's, Target) con el aumento (sobre todo en la costa y en grandes ciudades..) de consumidores de productos de mayor calidad y más saludables por los que están dispuestos a pagar un mayor precio.

Los alimentos gourmet en EEUU se distribuyen a través de supermercados y tiendas de alimentación convencionales y tiendas especializadas en productos gourmet. Así nos encontramos que triunfan desde grandes superficies como Wal Mart por todo EEUU, el crecimiento de las marcas blancas de productos con certificación ecológica de

las grandes cadenas de supermercados (Safeway, Wal Mart, etc.) Hasta el éxito de cadenas como Whole Foods, Wild Oats, Bristol Farms, Treasure Island o Fox & Obel que ofrecen productos ecológicos, naturales y gourmet a precios más elevados. Fuente: Understanding the Business of Specialty Food. The Basics Workbook. NASFT 2006.

Están surgiendo tiendas o cadenas de tiendas como las Whole Foods que ofrecen productos gourmet a mayor precio, pero de mayor calidad. A pesar del incremento del precio y de la actual crisis económica, este sector ha experimentado un desarrollo destacado en los últimos años. La mayoría de minoristas también dan la posibilidad de ofrecer productos con marca propia.

#### *4.2.3.2-Objetivos: Cualitativos, Cuantitativos y posicionamiento.*

Entre los principales objetivos cualitativos están: establecer contacto con un socio local para desarrollar una estrategia de venta más concreta definiendo destino de las exportaciones así como las fases en las que se abrirá mercado y que realice ante las administraciones estadounidenses los trámites aduaneros en 2019. Comenzar a exportar en 2020 con marca propia en este mercado y conseguir un posicionamiento web. Entre finales de 2019 y principios de 2020 se realizaran viajes a Estados Unidos para seleccionar al socio local. Se contará con el apoyo técnico de ICEX, Foods and wines from Spain, organismos que nos facilitaran contactos y nos orientaran al inicio.

En términos cuantitativos, el objetivo será empezar a vender en 2020 por importe de unos 5.000€, lo que implica un 1,5% de la cifra total de ventas. Estas ventas deben incrementarse hasta llegar unos 30.000€ (en 2023) al tercer año desde la entrada en este mercado.

#### *4.2.2.3- Marketing Mix: Producto, Distribución, Promoción y Precio*

La adaptación de la trufa negra fresca al mercado de Estados Unidos, conlleva cumplir la normativa sanitaria. Actualmente, la importación de trufa fresca y procesada por parte de Estados Unidos está libre de arancel para todos los países. En cuanto a requisitos fitosanitarios, la trufa fresca debe cumplir con los requisitos generales establecidos en la regulación 7 CFR 319.56-3 y está sujeta a inspección en el puerto de entrada. Los productos gourmet como la trufa son competencia de la FDA: Agencia dependiente del HHS (United Status of Human and Health Services Departament, Ministerio de Sanidad y Consumo estadounidense). La adaptación del etiquetado y

envasado a la normativa norteamericana ha de realizarse a través de la FDA (Foods and Drugs Administration) con el objetivo de comercializar trufa fresca sin aditivos y envasada. Debido a la compleja normativa estadounidense se desechan de entrada los productos derivados de la trufa por su mayor complejidad para adaptarse a esta normativa.

Debido a la distancia geográfica y al tamaño del mercado, se contratará un socio local. Esta opción implica un canal de distribución más largo, la pérdida de parte del control del mercado, pero la distancia, el tamaño del mercado y nuestros recursos humanos y económicos nos obligan a optar por este canal. La previsión será realizar un acuerdo comercial con un bróker (agente independiente especializado) que trabaje en varias áreas geográficas y en un tipo de cliente: minorista gourmet. Nuestro cliente final serán Gourmet y canal Horeca. La relación con este socio local se concretará como Importadores especializados ya que aportaran su conocimiento del mercado y de los reglamentos de la región que afectan a los productos. Al contratar al colaborador local para que nos represente, se establecerá una duración del acuerdo de tres años, prorrogable, se definirá el territorio que cubrirá, se fijaran objetivos de venta a tres años, no podremos exigirle exclusividad para la venta de nuestro producto, porque su retribución se fijará en función de las ventas y la ley aplicable o las vías de solución de posibles litigios derivados del contrato, en los que quedará fijado que en caso de litigio este se resolverá según los tribunales locales de Trufapasión. La web ya adaptada al idioma, sólo requiere que se trabaje el posicionamiento en el mercado estadounidense. Por el carácter perecedero del producto se enviará también por paquetería, en este caso, por transporte aéreo para ganar rapidez, lo que encarece el coste que se establece en torno a 60€ el envío de hasta 3 kilos.

Se analizan costes generales, costes adicionales por el acceso a este mercado como los de logística, los de adaptación de etiquetados, los de embalajes, los de promoción de este mercado, las comisiones de agentes, los costes de trámites aduaneros, los de tipo de cambio euro/dólar, los márgenes para minoristas para definir el precio de Exportación de trufa a Estados Unidos, que se fija en 905€/kilo y el de venta a minoristas mínimo a 760€. (Véase ANEXO XIII: Tabla cálculo de precio exportación Estados Unidos). El precio de venta al público fluctuará en función de las cotizaciones

del producto en el mercado de destino, pero no podrá ser inferior a los precios de exportación antes descritos o no se cubrirán costes en este mercado. El precio a cliente final en este mercado puede oscilar entre los 1.000€ y los 1.500€. Aplicando el principio de prudencia, la valoración media de la trufa negra para el cálculo de nuestras previsiones se estima en 1.200€/kg. El precio fluctúa también en función del tipo de cambio Euro/Dólar; para paliar este riesgo, se trabajará con operaciones de cobertura (comprando futuros y opciones) para cubrir este riesgo financiero. La política de pagos será la de prepago.

#### **4.3- PLAN DE ACCIÓN Y CRONOGRAMA**

Dada la estacionalidad de la Trufa negra: su recolección se realiza de octubre a marzo; la previsión es entrar cada año y medio en un mercado. En 2017, se abordará el mercado alemán, en la campaña 2018- 2019, el británico y en tercer lugar, en la campaña 2020, el estadounidense.

El primer año se abordará el mercado alemán, ya que al ser miembro de la Unión Europea no presenta riesgo de tipo de cambio y los trámites de operaciones intracomunitarias son simples, la normativa sanitaria, de etiquetado son prácticamente idénticas a la española, pues se nutren ambas de directivas europeas. Además de adaptar etiquetado al idioma, se trabajará en posicionamiento web en este mercado y se prevé asistir en octubre de 2017 a Anuga, en Colonia para contactar con potenciales clientes. Las ferias alemanas son referentes a nivel internacional, por lo que aunque nuestro objetivo en las mismas será la introducción en este mercado, pueden servirnos para trabajar los otros dos mercados marcados como objetivo.

En segundo lugar, se trabajará el acceso al mercado de Reino Unido, que forma parte de la Unión Europea, pero no de la unión monetaria, por lo que asumiremos además un riesgo de tipo de cambio entre Euro y la libra esterlina que se cubrirá con operaciones de cobertura; existe cierta incertidumbre en referencia a la trascendencia que el Brexit podría tener a nivel de relaciones comerciales con la Unión Europea. También se prevé la promoción en ferias en 2019.

Por último, en 2020 se prevé la entrada en el mercado de Estados Unidos en el que hay que afrontar riesgos de tipo de cambio, aranceles y en el que la normativa sanitaria es más restrictiva, por lo que es necesario adaptar el etiquetado a la misma. La

clave del éxito en este mercado será la elección del bróker que será en quien delegaremos gran parte de la acción comercial.

Se ofrecerá un servicio postventa a los clientes para que puedan evaluar producto y servicio. Se preparará un cuestionario sobre el producto y el servicio recibido y las respuestas entrarán en un sorteo trimestral para motivar el que respondan ya que su opinión será de gran valor para lograr una mejora constante en producto y en servicio.

#### **4.4- PREVISIÓN DE COSTES Y RECURSOS NECESARIOS**

Se espera que la producción de las plantaciones vaya creciendo un 15% al año (existen en la actualidad hectáreas que están dando sus primeros frutos y cuya producción ha de crecer). Se prevé mantener la oferta en el mercado nacional y que la nueva producción se destine al mercado internacional. También hay previsión de incrementar la superficie de este cultivo mediante el arriendo de terrenos cuyos propietarios han plantado encinas micorrizadas, pero, al no ser especialistas no logran obtener una producción óptima, por lo que optan por arrendar las fincas, lo que implica que no es necesaria inversión en adquisición de terrenos para crecer.

En las primeras fases, serán los dos emprendedores quienes asuman el trabajo adicional. Mario se encargará de la prospección del mercado, asistencia a ferias y Raquel de las expediciones y logística, por lo que no habrá nuevas contrataciones

Se prevé abordar cada año y medio un mercado, de modo que la promoción y trámites se inicien a principios de año económico (a finales de una campaña) y finalice con el cierre de la siguiente campaña, momento en que se preparará para abordar, otro mercado. El primer mercado será Alemania se prevé que el coste de adaptación de etiquetado suponga 600€, el coste de asistencia a ferias, 4.500€ y la promoción y publicidad (incluido posicionamiento web) 2.500€. En total: 7.600€ el primer año.

La previsión de costes y recursos necesarios para el mercado de REINO UNIDO, mercado al que se accederá en el segundo semestre del segundo año asciende a un total de 6.650,00€ que quedan desglosados del siguiente modo: 500,00€ supone el coste de adaptación del etiquetado; 150,00€, el coste de seguro de cambio y operaciones

de cobertura; 3.500,00€, la asistencia a ferias y 2.500,00€ los costes de promoción y publicidad.

Se prevé que los recursos necesarios para afrontar el mercado de Estados Unidos, que se abordará a principios del cuarto año, serán por un total de 6.400€, de los que 1.500€ se destinarán a viajes, 1.600, para la adaptación del etiquetado y envasado a normativa de F.D.A. estadounidense y a tasas, 300€ de seguro de cambio, 800€ para asesoramiento en la búsqueda de un bróker o socio local y 2.200€ para promoción y posicionamiento. (Ver ANEXO XII)

#### **4.5- CONTROL Y DEFINICIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA**

El objetivo es vender tanto en el mercado nacional como en el internacional con nuestra marca para que así el producto tenga mayor valor añadido. Anualmente, se realizará un análisis de los recursos invertidos en cada mercado y de los objetivos logrados. El primer ejercicio de entrada a un mercado, el objetivo es cubrir los costes, En el tercero, se espera tener beneficio y obtener una rentabilidad a los recursos invertidos. De hecho, si al tercer año de entrada en un mercado no se ha logrado el 80% del objetivo de ventas marcado, se barajan dos opciones: la primera, buscar socios para crear una Joint Venture comercial que consiste en una alianza estratégica entre empresas distintos países que colaboren entre sí en aspectos comerciales, el principal es el intercambio de redes comerciales para comercializar sus productos conjuntamente en terceros países. Jurídicamente tendría que adoptar la forma de Agrupación Europea de Interés Económico. La segunda opción sería pasar a trabajar con la figura de un agente local especializado en este tipo de producto, aunque ello suponga un menor conocimiento y menor control sobre el mercado y siempre, bajo marca propia como elemento diferenciador.

No se abordará el acceso a un nuevo mercado hasta que no se haya logrado la introducción en el anterior o, al menos, se haya intentado y, al no alcanzar los objetivos previstos, se decidiera abandonado. Se controlará que los transportistas cumplan plazos y condiciones de entrega (24-48 horas y debe viajar en frío. Se intentará trabajar con un proveedor de transporte, el que mejor red y servicio tenga en cada país. Tener pocos proveedores, hará que tengamos más volumen de negocio con ellos, y por tanto, mayor poder de negociación. Al ser un mercado estacional, se realizaran dos análisis, uno con

el año fiscal y otro al cierre de la campaña de recolección cada mes de marzo, se analizaran los resultados obtenidos y se trabajará para realizar mejoras. Se realizaran encuestas de satisfacción a los clientes cada final de campaña para evaluar la atención al cliente y establecer mejoras.

Si en lugar de tener menos ventas de las previstas, el resultado fuera el inverso, no se dejaría de atender el mercado nacional, ya consolidado, sino que se compraría trufa negra a pequeños productores locales o se arrendaría parcelas ya plantadas de pequeños productores no especializados en el cultivo.

## **5.- CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL, INVERSIONES Y FINANCIACIÓN DE LA ACCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN.**

Según los objetivos establecidos de venta establecidos, las programaciones de entrada a los nuevos mercados con sus respectivos costes, estimando que las ventas en el mercado nacional se mantienen estables y que el incremento de la producción se destina a los nuevos mercados, se elaboran cuentas de resultados previsionales para los cuatro ejercicios siguientes (Ver ANEXO XIV).

Las previsiones de venta se mantienen en el mercado nacional y se espera que el incremento de la producción esperado se destine íntegro a la exportación tal como se ha detallado en los objetivos cuantitativos de los nuevos mercados. En cuanto al volumen exportador, año a año se irá incrementando, según se vaya entrando en los nuevos mercados y crezca la producción. Los gastos no serán muy superiores, los que más crecen son los de promoción y publicidad y los de transporte, tal como se ha expuesto en los análisis de cada mercado. En cuanto a los márgenes sobre ventas, crece a mayor rapidez al incluir los mercados exteriores, ya que el precio de venta es muy superior al precio nacional y los costes por esta producción adicional crecen menos que proporcionalmente. (Véase ANEXO XV). Pasan de niveles de un 32,88% de margen sobre ventas en el año 2015, a una previsión del 35,84% tras el primer ejercicio de inicio de la actividad exportadora. Se espera poder llegar a alcanzar niveles del 39,26% o el 42,58% en el tercer y cuarto año del inicio de implantación de estos mercados.

Las inversiones previstas para la implantación de este plan son las necesarias para la promoción en los mercados y la adaptación de etiquetados a normativa de

destino y a idioma, tal como ya se ha detallado. No se requiere inversión en inmovilizado. Se prevé un incremento de la producción porque varias parcelas no están a pleno rendimiento ya que son plantas jóvenes y, en todo caso, se realizarán arrendamientos de parcelas ya plantadas, que supondrían un gasto corriente. En cuanto a recursos humanos, los dos socios asumirán las tareas adicionales de la entrada a los nuevos mercados.

La financiación de las acciones previstas se afrontara con recursos propios generados por la entidad en su totalidad. No se prevé financiación ajena para ninguna de las acciones a realizar.

## **6.- CONCLUSIONES.**

Trufapasión está preparada para abordar la introducción de la trufa negra fresca en mercados como el alemán, el británico o el estadounidense. Supondrá un gran esfuerzo personal para sus socios por el trabajo adicional, pero no implica asumir riesgos financieros, ni nuevas inversiones en inmovilizado. El producto cumple con los estándares de calidad y con una imagen de marca que la diferencia y las adaptaciones al mercado de destino son mínimas.

La proyección de la Trufa Negra, dentro de su sector, debe pasar por el comercio internacional ya que en el mercado nacional todavía existe poca cultura de consumo de trufa por lo que la posibilidad de crecer es escasa. Es un producto exclusivo que en mercados exteriores alcanza valores mucho más elevados que en el nacional, por lo que abrir nuevos mercados es una gran herramienta que permite diversificar para no ser tan sensibles a variaciones de precio y seguir creciendo.

## **7.- BIBLIOGRAFÍA:**

- REINA, S. "Truficultura. Fundamentos y técnicas" 2007 Mundi-Prensa. Madrid.
- OLIACH. D., OLIVERA A., MARTÍNEZ DE ARAGÓN, J., HENRIQUES, R., FISCHER. C., BONET. JA., COLINAS. C "Con Sabor a Bosque" (2010) Programa de la Red Rural Nacional del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.
- OLIACH. D., OLIVERA A., MARTÍNEZ DE ARAGÓN, J., FISCHER. C., BONET. JA., COLINAS. C. "El cultivo de la trufa negra" Dossier técnico nº26 (2008). Ministerio de Agricultura y Pesca, alimentación y medioambiente.

-LABORATORI DE DIAGNOSTIC GENERAL. "Guía de buenas prácticas de higiene de las Setas y de las Trufas" (2009) Agencia de Seguridad alimentaria. Generalitat de Cataluña.

-BARRIUSO VARGAS, J.J., SERRANO, R.; MARTÍN SANTAFÉ, M.; SANCHEZ DURAN, S.; INCAUSA, A.; CUADRAT, J.M. "Mapa de aptitud trufera de la provincia de Huesca y estudio" (2014) Centro de Investigación y Tecnologías Avanzadas (CITA). Gobierno de Aragón.

-Esic y Business & Marketing School "Manual Plan de Internacionalización de Empresas" (2011). Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana.

-UZCANGA, M."El mercado para la alimentación gourmet en Alemania en 2014" (2014)- Otros Documentos ICEX España. Oficina comercial de España en Dusseldorf.

-ORAMAS GONZALEZ, J. "El Mercado de la Alimentación Gourmet en Reino Unido" (2010) Notas Sectoriales Instituto de Comercio Exterior (ICEX),

- Instituto Valenciano de la Exportación IVEX Chicago. "Productos Gourmet en EEUU" (2008) Generalitat Valenciana. Understanding the Business of Specialty Food. The Basics Workbook. NASFT.

- JARA TAITO, C.; TAGLE EDWARDS, J. y otros "Situación del mercado de la Trufa en el Mundo" (2010) Agrimundo. Ministerio de Agricultura. Gobierno de Chile.

WEBS:

-Instituto Español de Comercio Exterior:[www.icex.es](http://www.icex.es)

-Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente:  
<http://www.magrama.gob.es>

-Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio. <http://www.datacomex.es>

-Aragón Exterior: <http://www.aragonexterior.es/>

- Instituto Europeo de Micología: <http://www.micosylva.com/>

-Fundación Cesefor: <http://www.cesefor.com/>

- Centro Tecnológico Forestal de Cataluña: <http://www.ctfc.cat>

- Santander Trade: <https://es.santandertrade.com/>

- Cámaras de Comercio de España: <http://www.camara.es/>

- Cámara de Comercio de Alemania para España <http://www.lebensmittel-spanien.de/es/>

- Plan Cameral: <http://www.plancameral.org/>
- Foods and wines from Spain: <http://www.foodswinesfromspain.com/>
- Packlink, comparador de transportistas: <https://www.packlink.es/>

#### NORMATIVA:

- U.S. Food and Drug Administration. Normativa para industria alimentaria en EEUU.

<http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/FSMA/ucm253380.htm>

- Normativa sanitaria: UNECE FFV53.

[http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/agr/standard/fresh/FFV-Std/English/53Truffles\\_2010.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/agr/standard/fresh/FFV-Std/English/53Truffles_2010.pdf)

#### ARTÍCULOS:

- “El cambio climático amenaza la producción de trufa negra.” 27/1/2012. Teresa Guerrero. El Mundo.

<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/11/27/natura/1354034474.html>

- “La trufa negra: un exquisito majar para paladares exigentes”. 19/10/2015. María Sempere. El Economista.

<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/343978222/evasion/gourmet/noticias/7072976/10/15/La-trufa-negra-un-exquisito-majar-para-paladares-exigentes.html>

- “8.600 habitantes, 36.000 kilos de trufa”01/03/2015. Guillermo Altarés. El País.

[http://politica.elpais.com/politica/2015/02/27/actualidad/1425060271\\_757109.html](http://politica.elpais.com/politica/2015/02/27/actualidad/1425060271_757109.html)

- “La trufa negra. Del aroma, al sabor, una cuestión de temperatura”22/02/2016. A. Toquero. Heraldo de Aragón.

<http://www.heraldo.es/noticias/gastronomia/2016/02/22/trufa-negra-del-aroma-sabor-una-cuestion-temperatura-777542-1311024.html>

- “Una ley quiere prohibir la venta directa de setas, trufas, carne de caza y frutos del bosque”. 14/06/2016. María José Villanueva. Heraldo de Aragón.

<http://www.heraldo.es/noticias/aragon/huesca-provincia/huesca/2016/06/14/una-ley-quiere-prohibir-venta-directa-setas-trufas-carne-caza-frutos-del-bosque-909484-302.html>

- “España destaca en comercio de Trufas”. 2/01/2016. Raphael Minder. New York Times News Service.

[http://diario.mx/Nyt/2016-01-02\\_1b7bceb0/espana-destaca-en-comercio-de-trufas-/](http://diario.mx/Nyt/2016-01-02_1b7bceb0/espana-destaca-en-comercio-de-trufas-/)

- “La trufa negra a 2.900,00€”. 22/01/2016. Dolores Santamaría. Diario Expansión.

<http://www.expansion.com/fueradeserie/gastro/2016/01/19/569cdcaee2704e3b2f8b4691.html>.

-“En boca de todos”. Febrero 2016. <http://blog.aragonexterior.es/2016/02/> Blog Aragón Exterior.

- “Truffle hunhing in Huesca” 2016. Almudena Martín Rueda. Foods and wines from Spain.<http://www.foodswinesfromspain.com/spanishfoodwine/global/products-recipes/products/more-about-products/4661129.html>

-“Trufas negras, el original y las copias” 2013. José Carlos, Capel. El País. [http://elpais.com/elpais/2013/02/06/gastronotas\\_de\\_capel/1360151359\\_136015.html](http://elpais.com/elpais/2013/02/06/gastronotas_de_capel/1360151359_136015.html)

-“El Instituto Europeo de Micología lanzará un sello europeo de calidad de planta micorrizada para la truficultura”. 21/01/2016. Aragón Hoy. Dirección de Comunicación del Gobierno de Aragón.

<http://www.aragonhoy.net/index.php/mod.noticias/mem.detalle/area.1050/id.189787>