

# Trabajo Fin de Grado

Queserías Entrepinares

Proyecto de expansión

Queserías Entrepinares

Expansion project

Autor/es

**Marcos Nicolau Cano**

Director/es

María Luisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa

2021

## **INFORMACIÓN Y RESUMEN**

### ***QUESERÍAS ENTREPINARES***

### ***PROYECTO DE EXPANSIÓN***

**Autor:** Marcos Nicolau Cano

**Directora:** María Luisa Ramírez Alesón

**Titulación:** Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Resumen:** *Queserías Entrepinares es una empresa española con sede en Valladolid y con más de 37 años de experiencia en la fabricación de todo tipo de quesos. Sabiendo que un proyecto de expansión mediante la exportación de los productos supone una oportunidad para la empresa, en este proyecto analizaremos la exportación de los productos de la empresa a un país en el que aún no ha iniciado ningún tipo de actividad.*

*En primer lugar, se realiza un análisis del sector del queso tanto a nivel europeo como a nivel nacional. A continuación, se analiza a la empresa para conocer su situación actual. Para la selección del mercado objetivo, hacemos un estudio con distintas posibilidades a través de variables del entorno, para más tarde realizar un estudio más profundo del país hacia el que la empresa se decide exportar.*

**Abstract:** *Queserías Entrepinares is a Spanish company with headquarters in Valladolid and it has 37 years of experience in cheese production. Knowing that an expansion project through the export of products represents an opportunity for the company, in this project we will analyze the export of the company's products to a country in which it has not yet started any type of activity.*

*First, an analysis of the cheese sector is carried out both at a European and national level. The company is then analyzed to find out its current situation. For the selection of the target market, we carry out a study with different possibilities through several variables, to later carry out a more in-depth study of the country to which the company decides to export.*

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. SECTOR DEL QUESO EN EUROPA.....	5
3. SECTOR DEL QUESO EN ESPAÑA.....	10
4. ENTREPINARES.....	18
4.1 HISTORIA.....	18
4.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	19
4.3 CARTERA DE PRODUCTOS.....	19
5. ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE ENTREPINARES Y SELECCIÓN DE MERCADOS.....	21
5.1 VARIABLES DEL ENTORNO.....	22
5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN.....	25
6. ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO.....	26
6.1 DATOS GENERALES.....	26
6.2 VENTAJA COMPETITIVA DEL PAÍS.....	27
6.3 PRODUCTO A EXPORTAR Y CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO.....	33
7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES.....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	37
ANEXOS.....	41

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad existe un entorno económico que se caracteriza por ser muy dinámico lo que obliga a las empresas a tener unas estrategias empresariales con una visión futura. Un proceso clave para que las empresas lleven a cabo sus estrategias futuras y para que se puedan expandir es el desarrollo de su actividad internacional.

El proceso de abrirse a nuevos mercados es largo y complejo, pero puede llegar a convertirse en un método de crecimiento que beneficie a las empresas. Gracias a la actividad internacional el negocio no solo dependerá de una zona geográfica o de un solo mercado.

Cada día hay más empresas españolas que buscan desarrollar su actividad económica fuera del país. Desde el 2009, las exportaciones españolas llevaban diez años consecutivos en aumento, hasta que en 2020 descendieron un 10,03% respecto del año anterior, debido a la crisis provocada por la Covid-19. En el 2020 el país al que más exportó España fue Francia, siendo estas exportaciones el 16,27% de las exportaciones totales del país<sup>1</sup>.

Entrepinares busca expandir sus ventas hacia nuevos mercados ya que cuanto mayor es la diversidad de países en los que vende, menor es el riesgo y mayor es el beneficio económico por lo que el objetivo de este trabajo es el descubrimiento y análisis de un país objetivo para el producto de Queserías Entrepinares.

Se va a realizar un estudio del sector en el que trabaja la empresa tanto a nivel nacional como internacional, se analizará la empresa Entrepinares, se estudiarán varios mercados objetivos para acabar eligiendo uno de ellos y realizar un estudio más en profundidad de este. Por último, se escoge el producto a exportar y se estudian las condiciones de acceso al nuevo mercado.

Finalmente, se terminará con unas conclusiones sobre el estudio realizado sirviendo estas para la toma de decisiones de la actividad internacional y estratégicas de la empresa.

---

<sup>1</sup> DATOSMACRO. Disponible: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/espana>  
(Consultado abril 2021)

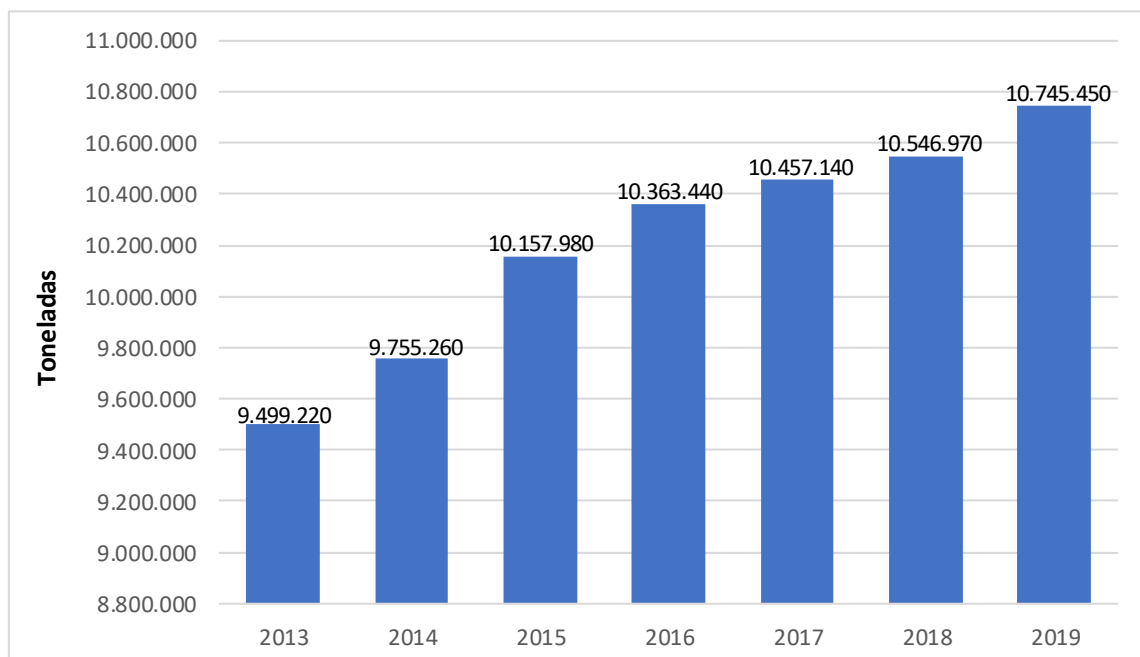
## 2. SECTOR DEL QUESO EN EUROPA

En primer lugar, se analizará la situación del sector del queso en la Unión Europea.

### Evolución de la producción

El queso es el tercer alimento lácteo que se produce a gran escala en el mundo, después de la mantequilla y la leche. Para que nos hagamos una idea de su magnitud, su cantidad de producción es superior a la producción anual de granos de café, hojas de té, granos de cacao y tabaco juntos<sup>2</sup>.

**Gráfico 2.1: Evolución de la producción anual de queso en la UE (2013-2019).**



*Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos de Eurostat<sup>3</sup> (consultada en marzo de 2021)*

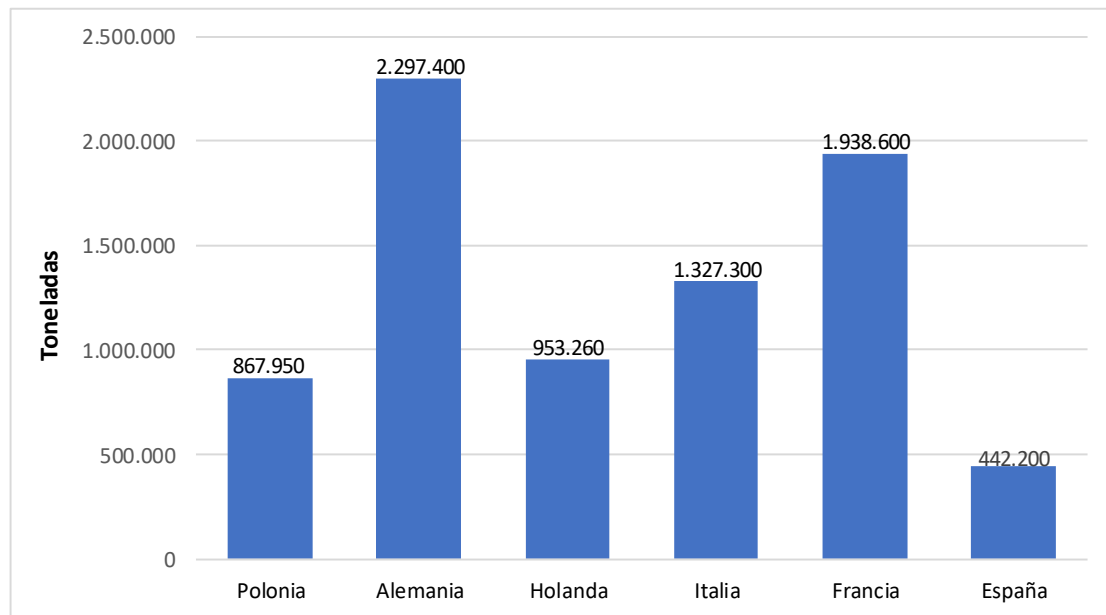
El gráfico muestra que la producción de queso en Europa ha ido creciendo a lo largo de los años hasta alcanzar en 2019 las 10.745.450 de toneladas. Europa junto a EE.UU. producen el 75% de la producción mundial de queso.

---

<sup>2</sup> QUESOS.ES. Disponible: <https://quesos.es/historia-del-queso/produccion-y-consumo-en-el-mundo> (Consultado febrero 2021)

<sup>3</sup> Oficina estadística de la Comisión Europea, que produce datos sobre la Unión Europea y promueve la armonización de los métodos estadísticos de los estados miembros.

**Gráfico 2.2: Principales países productores de queso en Europa (2019).**



*Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos de Eurostat (consultada en marzo de 2021)*

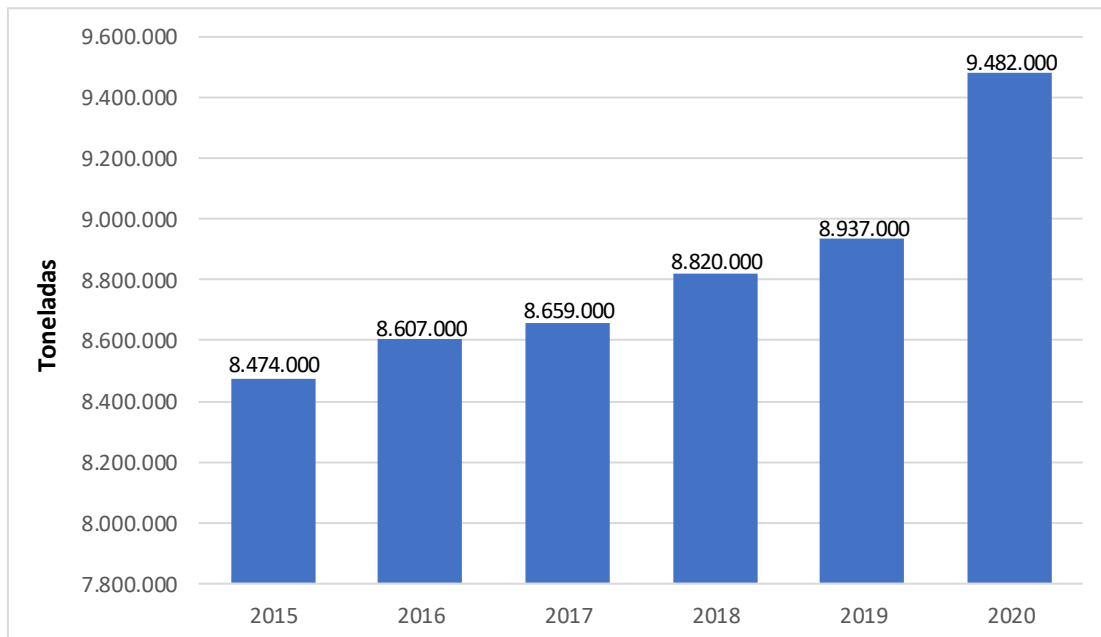
Alemania es el país de la UE que más cantidad de queso produce (2.297.400 toneladas) representando el 21,38% del total de la producción en Europa, por detrás le sigue Francia (1.938.600 toneladas) con el 18,04% de la producción e Italia (1.327.300 toneladas) con el 12,35% de la producción. Más atrás se encuentran Holanda y Polonia que representan el 8,87% y el 8,08% de la producción europea. Estos cinco países juntos componen el 68,72% de la producción total de queso en la UE en el año 2019. Por último, vemos como España no es de los países que más queso produce, es por eso por lo que se coloca en el noveno lugar y se sitúa por detrás de los países del gráfico y de Turquía, Inglaterra y Dinamarca.

### Evolución del consumo

Los europeos aman el queso, cada año se consumen aproximadamente 8,5 millones de toneladas de queso en la Unión Europea. De media, un residente de la UE come alrededor de 17 kilos de queso al año, cifra que va en aumento cada año.

En 2020, la UE consumió alrededor de 9,5 millones de toneladas de queso, una cantidad que superó con creces el consumo de otras partes del mundo. China, que tiene una población tres veces mayor que la de la UE, solo consumió unas 409 mil toneladas de queso. *(datos obtenidos de Statista.com, consultada marzo 2021)*

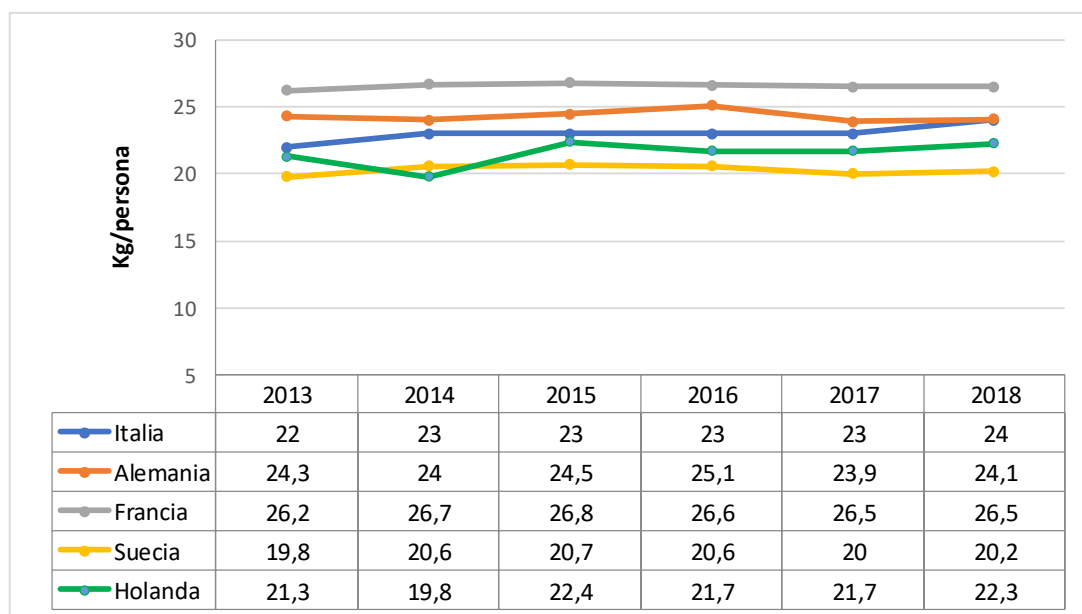
**Gráfico 2.3: Evolución del consumo anual de queso en la UE (2015-2020).**



*Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Statista.com (consultada marzo 2021).*

El consumo de queso de los países que forman la UE ha ido aumentando a un ritmo parecido a lo largo de los últimos años hasta que, en 2020, el aumento ha sido más considerable alcanzando las 9.482.000 toneladas.

**Gráfico 2.4: Evolución del consumo de los principales países consumidores de queso en Europa (2013-2018).**



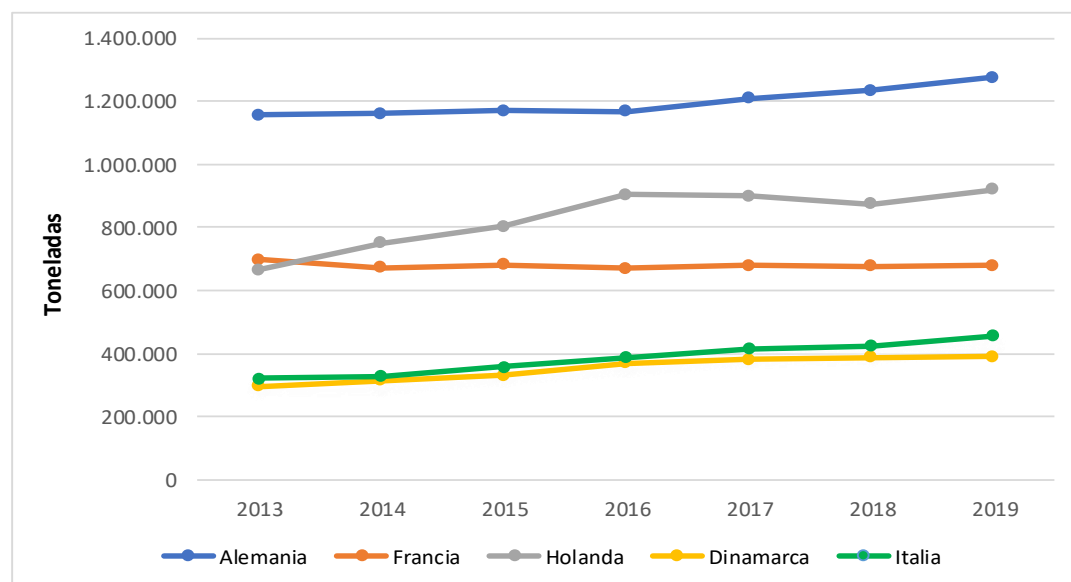
*Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Statista.com (consultada en marzo 2021)*

En este gráfico podemos observar los países de la UE que más queso han consumido en los últimos años. Todos tienen un nivel de consumo bastante estable, aunque Holanda en 2014 sufrió un pequeño descenso. Francia es el país que más queso consume anualmente con 26,5 kg por persona en el último año, esta cantidad es tres veces mayor que la que consumimos los españoles. Por detrás se encuentra Alemania que es también un gran productor, que iguala con Italia en el 2018 con 24 kg por persona consumidos. Por último, se encuentran Holanda, con 22,3 kg por persona y Suecia con 20,2 kg. España está muy por detrás de los países que aparecen en el gráfico, en nuestro país sólo se consumieron 7,8 kg por persona en 2019.

#### Evolución del comercio exterior

La mayoría de las exportaciones de queso de los países pertenecientes a la UE se comercializan dentro de la propia UE. En 2019, los estados miembros de la UE exportaron 5.502.104 toneladas de queso, por valor de 22.429 millones de euros. La mayoría de ellas, 4.622.973 toneladas, se comercializaron dentro de la UE<sup>4</sup>.

**Gráfico 2.5: Evolución de las exportaciones de queso de los 5 países de la UE que más cantidad exportan (2013-2019).**



<sup>4</sup> EUROSTAT. Disponible: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20190119-1> (Consultado marzo 2021)



*Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos de Eurostat (consultada marzo 2021).*

El país que más cantidad de queso exporta es el que más produce, Alemania, le sigue Holanda que desde 2013 ha aumentado considerablemente sus exportaciones, a continuación, se encuentra Francia que tiene un nivel de exportaciones bastante regular y por último están Dinamarca e Italia que han seguido desde 2013 una tendencia ascendente y comparten cifras similares. España ocupa el decimoprimer lugar con 107.579 toneladas de queso exportadas en el año 2019, muy por debajo del primer país, Alemania.

Aparte de este gráfico, son muy importantes las exportaciones a nivel monetario ya que interesa saber los ingresos que obtienen los países por las ventas de sus quesos al extranjero. En la siguiente tabla vemos que los dos países que más cantidad exportan son los que más dinero ingresan, pero podemos apreciar como el valor monetario de las exportaciones de Italia supera el de Francia, siendo que Italia exporta mucha menos cantidad que Francia, lo que nos sugiere que el precio del queso en Italia es más elevado. España al no exportar una gran cantidad de queso, su valor de las exportaciones lógicamente no se acerca al de los países que más cantidad exportan y se queda en 540.911.241 euros.

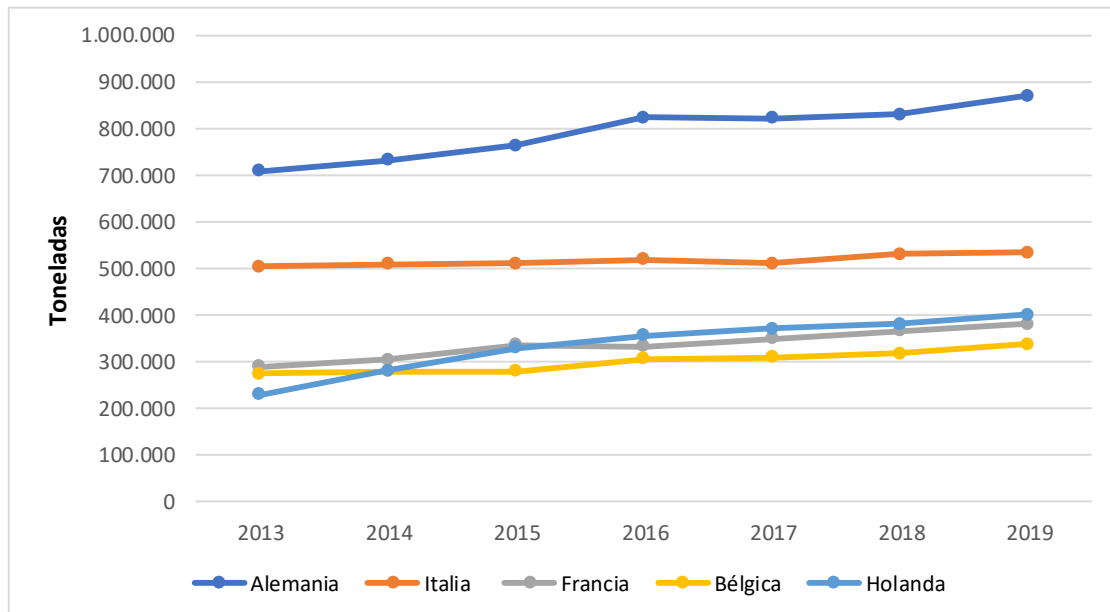
**Tabla 2.1: Valor monetario de las exportaciones de queso de los 5 principales países de la UE (2019).**

PAÍSES	VALOR MONETARIO DE LAS EXPORTACIONES
Alemania	4.118.018.272€
Holanda	3.675.688.419€
Francia	3.126.831.547€
Italia	3.206.673.969€
Dinamarca	1.445.262.334€
España	540.911.241€

*Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos de Eurostat (consultada marzo 2021).*

En 2019, los Estados miembros de la UE importaron 4.674.474 toneladas de queso, por valor de 18.265 millones de euros. La mayoría de ellas, 4.611.474 toneladas, se comercializaron dentro de la UE. *(datos obtenidos de Eurostat en marzo 2021).*

**Gráfico 2.6: Evolución de las importaciones de queso de los 5 países de la UE que más cantidad importan (2013-2019).**



*Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos de Eurostat (consultada marzo 2021).*

El país de la UE que más queso importa es Alemania, que se encuentra muy por encima de los demás países con 869.509 toneladas importadas en el último año. En segundo lugar, vemos a Italia, con 533.145 toneladas y, por último, nos encontramos con tres países que tienen cifras cercanas entre sí, Holanda con 399.995 toneladas, Francia con 380.022 toneladas y Bélgica con 336.838 toneladas. España se sitúa en el sexto lugar como país europeo que más cantidad de queso importa con 309.742 toneladas importadas en el año 2019.

### 3. SECTOR DEL QUESO EN ESPAÑA

#### Evolución de la producción

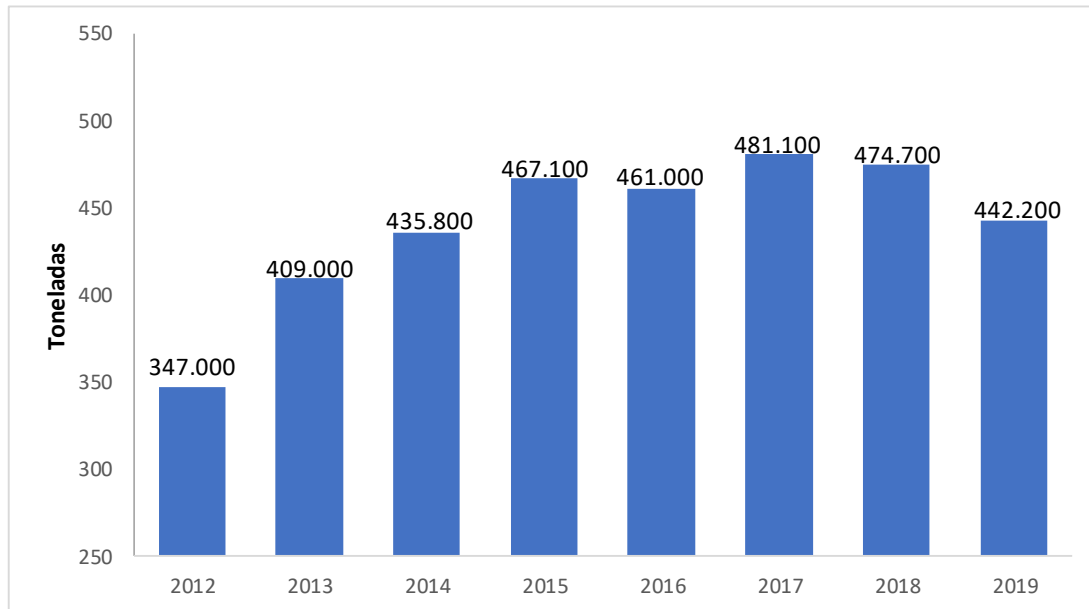
Según los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) publicados por Mercasa<sup>5</sup> en 2020, la producción nacional de quesos en el año 2019 ascendió a 442.200 toneladas, un volumen inferior en un 6,7% al del año anterior. De esta producción total, 185.900 toneladas fueron quesos de leche de vaca, 69.900

<sup>5</sup> MERCASA. *Informe sobre la alimentación en España*. 2020. Pg 232-246. Disponible:

[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/281/AEE\\_2020\\_web.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/281/AEE_2020_web.pdf)

toneladas de leche de oveja y 51.700 toneladas de leche de cabra, las toneladas restantes (134.800) fueron quesos elaborados con leche de distintas cabañas.

**Gráfico 3.1: Evolución de la producción anual de queso a nivel nacional (2012-2019).**



*Fuente: Elaboración propia a través de los datos de FENIL (Federación Nacional de Industrias Lácteas, consultada febrero 2021).*

En el gráfico vemos cómo desde 2012 hubo un aumento de la producción de queso durante tres años consecutivos hasta que en 2016 descendió a 461 miles de toneladas. Al año siguiente se llegó al máximo de producción, alcanzando los 481,10 miles de toneladas y a partir de aquí, la producción ha disminuido hasta alcanzar en 2019 una cifra de 442,20 miles de toneladas.

Según Mercasa, en 2019, por tipos de leche se produjeron un 19,5% menos de quesos de cabra que un año antes y un 16,8% menos de quesos de mezcla de leches, mientras que por el contrario aumentó la producción de quesos de leche de vaca (4%) y de oveja (0,4%). Además, esta empresa pública explica que la producción española de quesos en relación con la comunitaria representa un 5%, pero en el sector del queso de oveja ese porcentaje se eleva hasta el 35% y en el de los quesos de cabra, a un 25%.

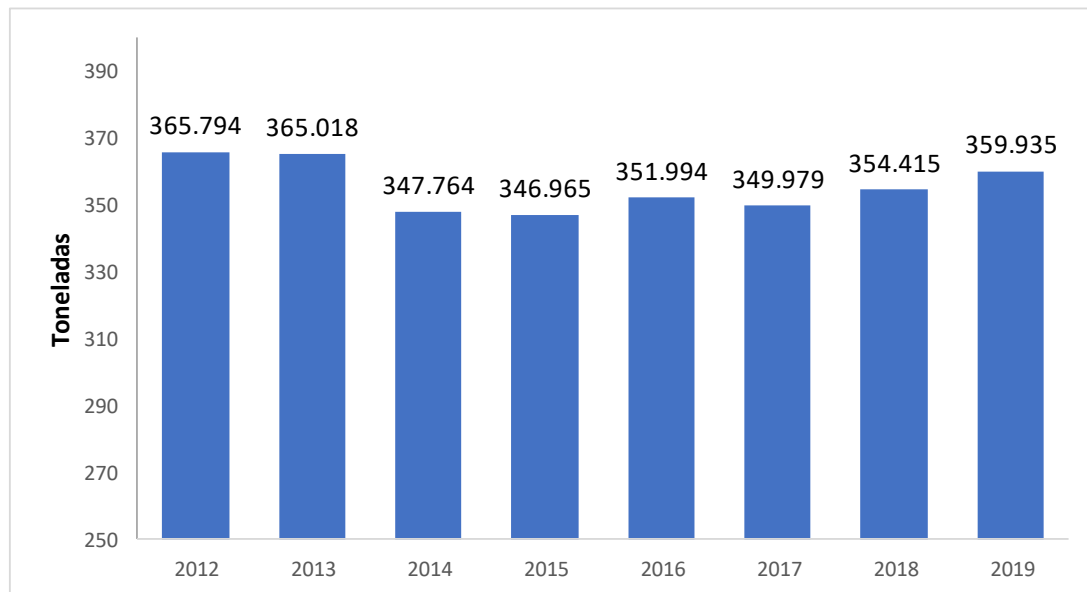
#### Evolución del consumo

La mayor parte del consumo de queso en España se realiza en el hogar dejando una pequeña parte para la hostelería. Este producto forma parte de la cesta de la compra del

89% de los hogares españoles, que consumen alrededor de unos 7,8 kilogramos de queso de media al año, lejos aún de los 17,3 kilos de la UE, según destacó INLAC<sup>6</sup> en marzo de 2020.

A continuación, voy a analizar unos gráficos que explican el consumo de queso en España.

**Gráfico 3.2: Consumo anual de queso en hogares en España (2012-2019).**



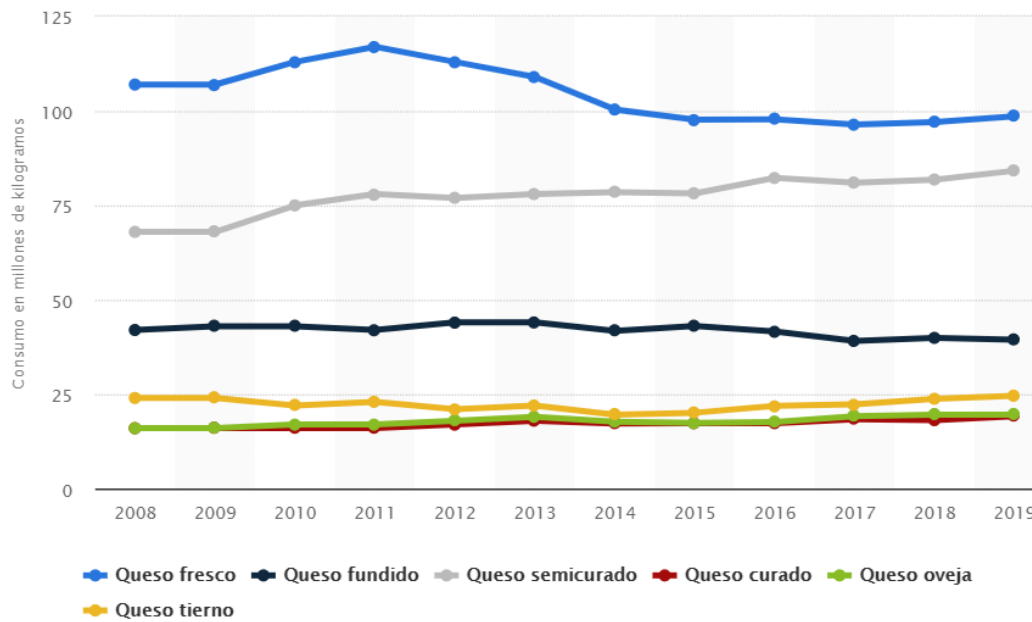
*Fuente: Elaboración propia a través de los datos de FENIL (consultada febrero 2021).*

Este gráfico muestra el consumo anual de queso en España en los últimos años, siendo este muy similar, moviéndose en un rango de entre 345 mil toneladas y unas 366 mil toneladas destacando un descenso importante en el año 2013 y un aumento continuado desde el año 2017. En el año 2012 fue donde más queso se consumió con un total de 365.794 toneladas y en el 2015 donde menos se consumió con un total de 346.965 toneladas.

---

<sup>6</sup> Organización Interprofesional Láctea. INLAC. Disponible: <https://inlac.es/> (Consultado marzo 2021)

**Gráfico 3.3: Consumo anual de queso, dividido por tipos, en España (2008-2019).**



*Fuente: Gráfico obtenido de Statista.com (consultada febrero 2021).*

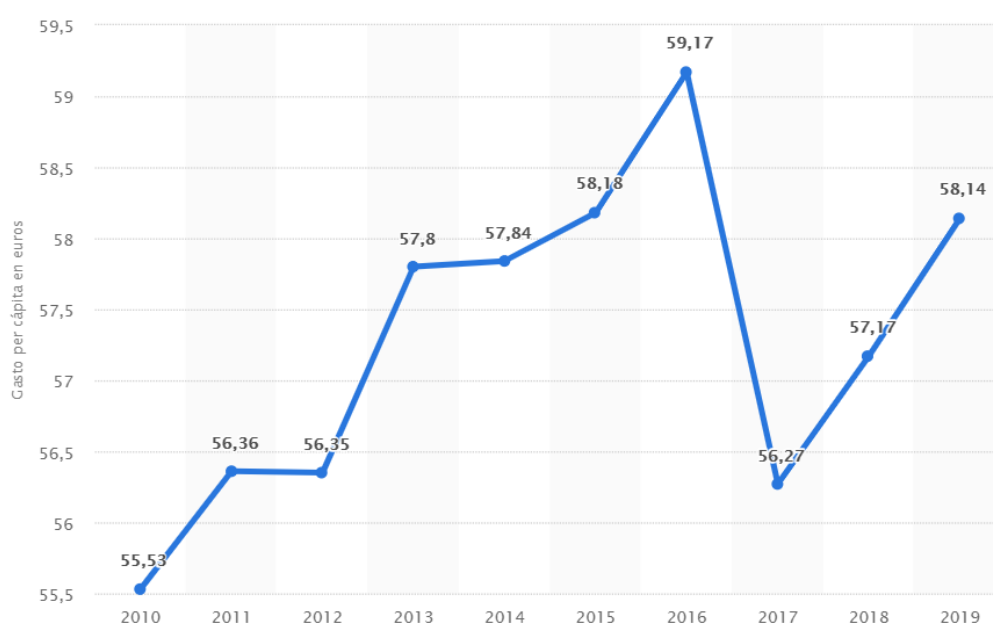
En este gráfico vemos el consumo de los diferentes tipos de queso en España desde el año 2008. El tipo de queso más consumido es el queso fresco que llegó a su punto máximo en el año 2011 alcanzándose las 117 mil toneladas consumidas, a partir de aquí descendió durante cuatro años seguidos y después del 2014 se ha establecido su consumo.

Uno de los quesos que ha aumentado su consumo progresivamente a lo largo de los años es el queso semicurado, que en el año 2019 llegaron a consumirse 84,19 miles de toneladas.

El tercer queso preferido por los españoles es el queso fundido que ha llevado un consumo bastante estable a lo largo de todos estos años.

Por último, el queso tierno, el queso de oveja y el queso curado son los menos preferidos por los españoles.

**Gráfico 3.4: Gasto anual por persona en queso en España (2010-2019).**



*Fuente: Gráfico obtenido de Statista.com (consultada febrero 2021).*

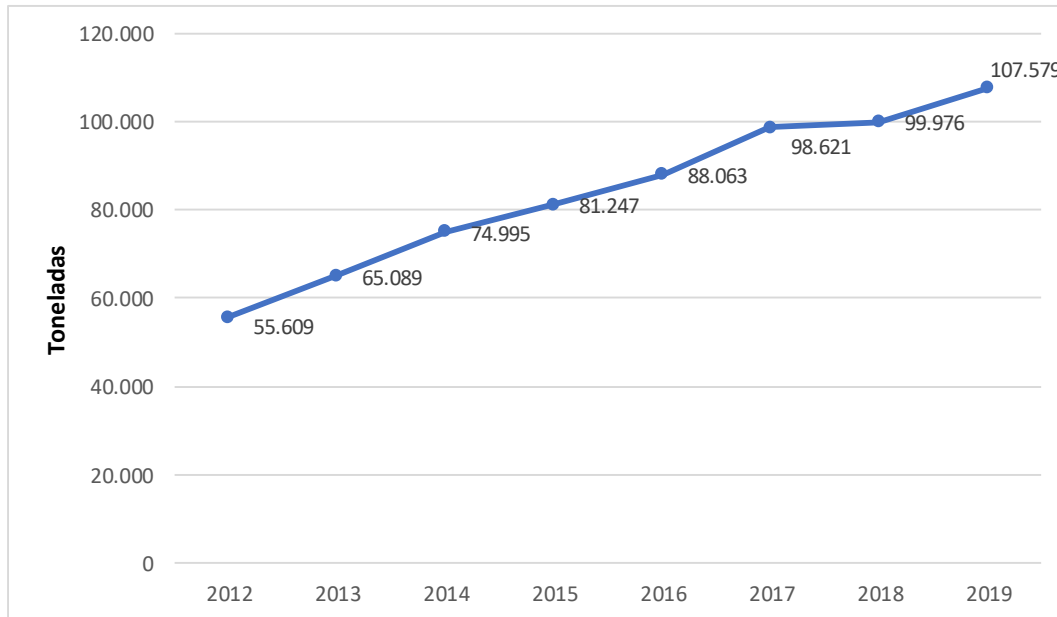
Este gráfico nos muestra la cantidad anual de euros por persona que han ido destinados al queso en España en el periodo del 2010 al 2019. Esta cantidad ha ido aumentando desde el 2010 hasta el 2016, donde alcanzó 59,17€ por persona y al año siguiente descendió hasta los 56,27€ anuales. Los dos últimos años ha vuelto a aumentar esta cantidad, lo que deja ver que también ha aumentado el consumo de queso como hemos analizado previamente.

#### Evolución del comercio exterior

El comercio exterior de quesos es claramente desfavorable para nuestro país, al igual que ocurre con prácticamente todos los productos lácteos. De todas formas, en los últimos tiempos la balanza comercial ha tendido a equilibrarse, ya que las exportaciones han crecido a buen ritmo.

La mayoría de las exportaciones como de las importaciones tienen un origen y destinos europeos.

**Gráfico 3.5: Exportaciones anuales de queso de España (2012-2019).**



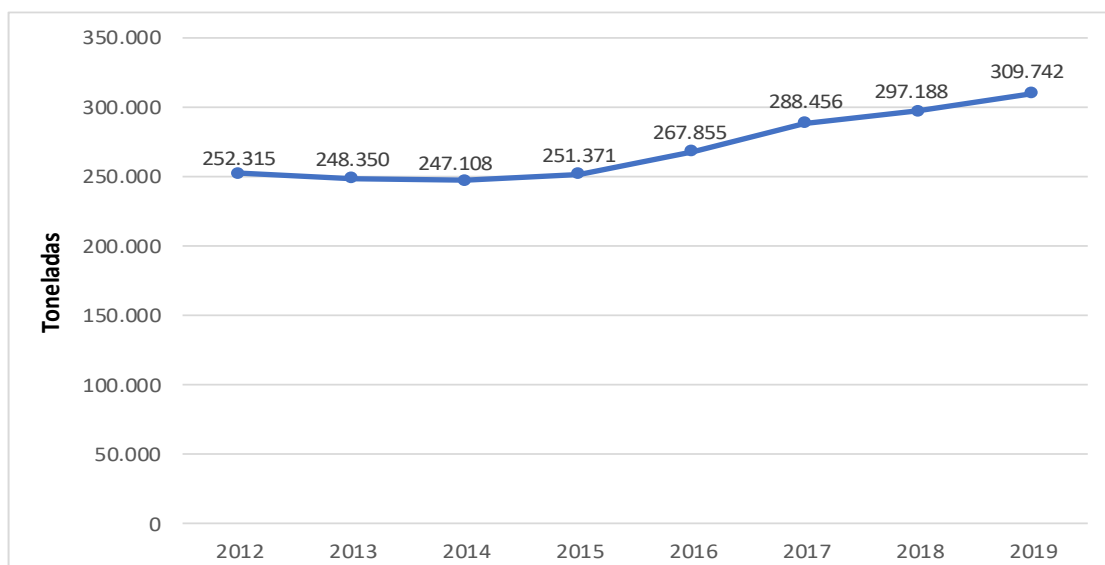
*Fuente: Elaboración propia a través de los datos de FENIL (consultada febrero 2021).*

Las exportaciones del producto del queso de nuestro país siguen un ritmo ascendente desde el año 2012 lo que nos quiere decir que las empresas españolas de queso tienen una parte de sus clientes fijos fuera de España.

En el año 2019 se alcanzaron las 107.579 toneladas (dato más alto), un 8% más que el año anterior.

La mayoría de los países destinatarios de los quesos españoles están dentro de la Unión Europea, estos son: Italia, Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido y Holanda.

**Gráfico 3.6: Importaciones anuales de queso de España (2012-2019).**



*Fuente: Elaboración propia a través de los datos de FENIL (consultada febrero 2021).*

El gráfico nos muestra que las importaciones de queso desde el año 2012 hasta el 2015 fueron bastante similares y a partir de este han sufrido un ascenso considerable hasta alcanzar en 2019 la cantidad de 209.742 toneladas (dato más elevado), un 4% más que el año anterior.

Como ocurre con las exportaciones, las importaciones de queso provienen en gran parte de países de la UE, en concreto: Alemania, Francia, Holanda, Italia, Bélgica y Portugal.

#### Principales empresas queseras españolas

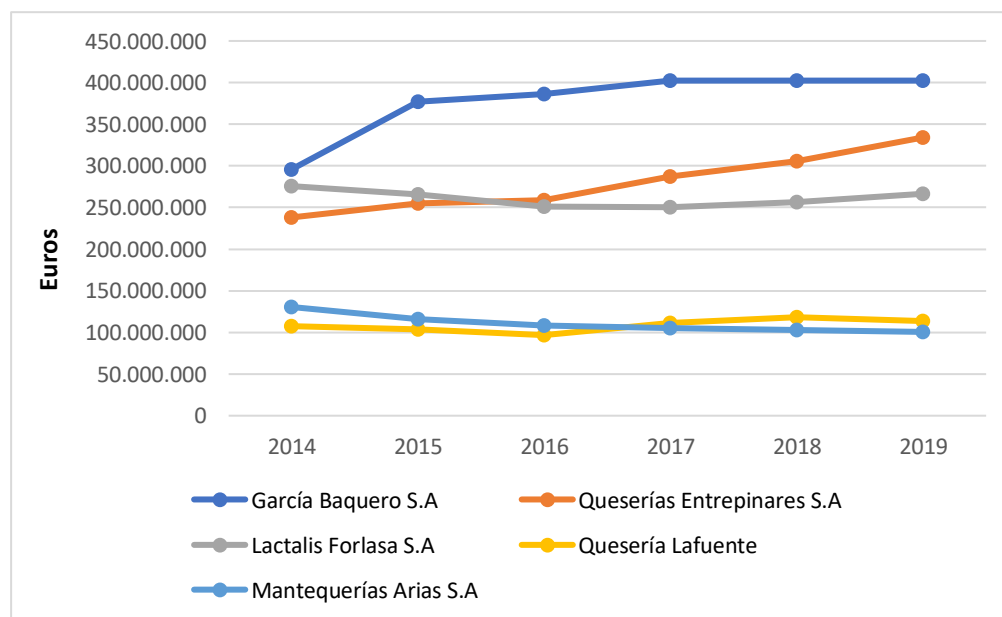
**Tabla 3.1: Principales empresas españolas productoras de queso (2019).**

EMPRESA	PRODUCCIÓN TONELADAS
Lácteos García Baquero, S.A	417
Grupo TGT	380
Queserías Entrepinares, S.A	358
Lactalis Forlase, S.L	266,5
Frieslandcampina Iberia, S.L*	150
Quesería Lafuente, S.A	120
Arla Foods, S.A	120
Mantequerías Arias, S.A.	100,3
Lácteos Flor de Burgos, S.L	57
Mondelez España Grupo *	550

En la tabla observamos que la empresa Queserías Entrepinares, S.A es una de las mayores productoras nacionales de quesos.

Fuente: Alimarket (consultada febrero 2021).

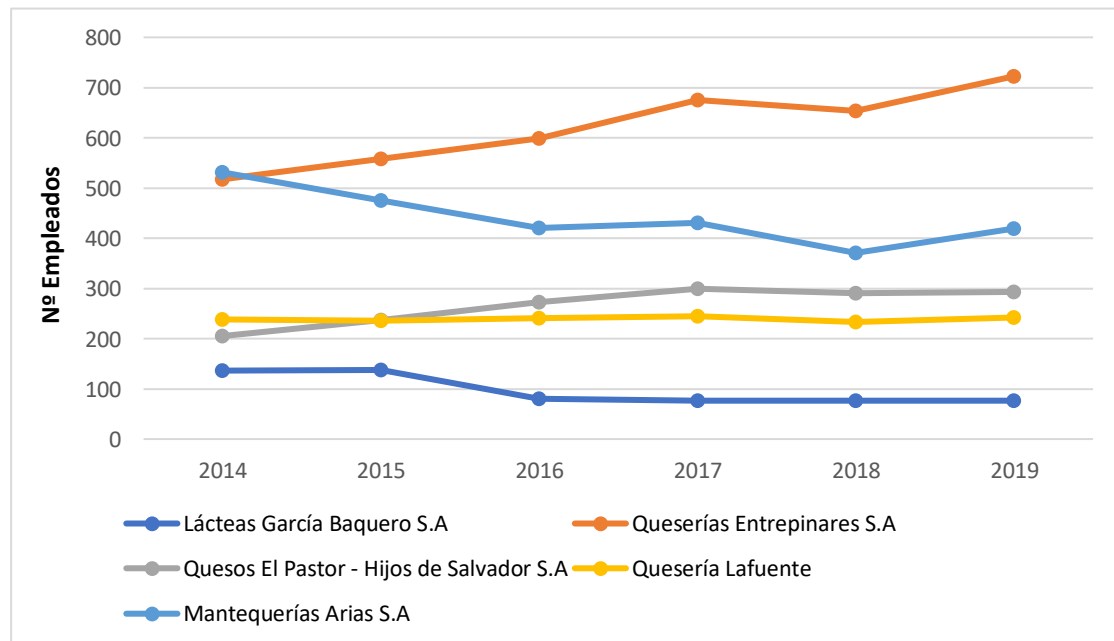
**Gráfico 3.7: Evolución del importe neto de ventas de las empresas españolas fabricantes de queso (2014-2019).**



*Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos de SABI (febrero 2021).*



**Gráfico 3.8: Evolución del número de empleados de las empresas españolas más importantes (2014-2019).**



*Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos de SABI (marzo 2021).*

Cómo veíamos en la tabla en la que analizábamos las empresas españolas con mayor producción de queso, Entrepinares ocupa el tercer puesto con una producción de 358 toneladas en 2019. También si nos fijamos en el gráfico en el que analizamos la evolución de las empresas españolas con mayores ingresos gracias a la venta de sus quesos, la empresa Entrepinares está en una muy buena posición ya que es la que más ha crecido en los últimos años, la que mejor proyección de futuro tiene y la segunda que más ingresos obtiene (334.149.227€ en 2019) y si analizamos las empresas españolas de queso con mayor número de empleados, vemos el crecimiento progresivo de Entrepinares a lo largo de los años hasta alcanzar los 723 empleados en 2019. Por todos estos motivos se va a estudiar y a analizar a la empresa Entrepinares con mayor profundidad.

## 4. ENTREPINARES

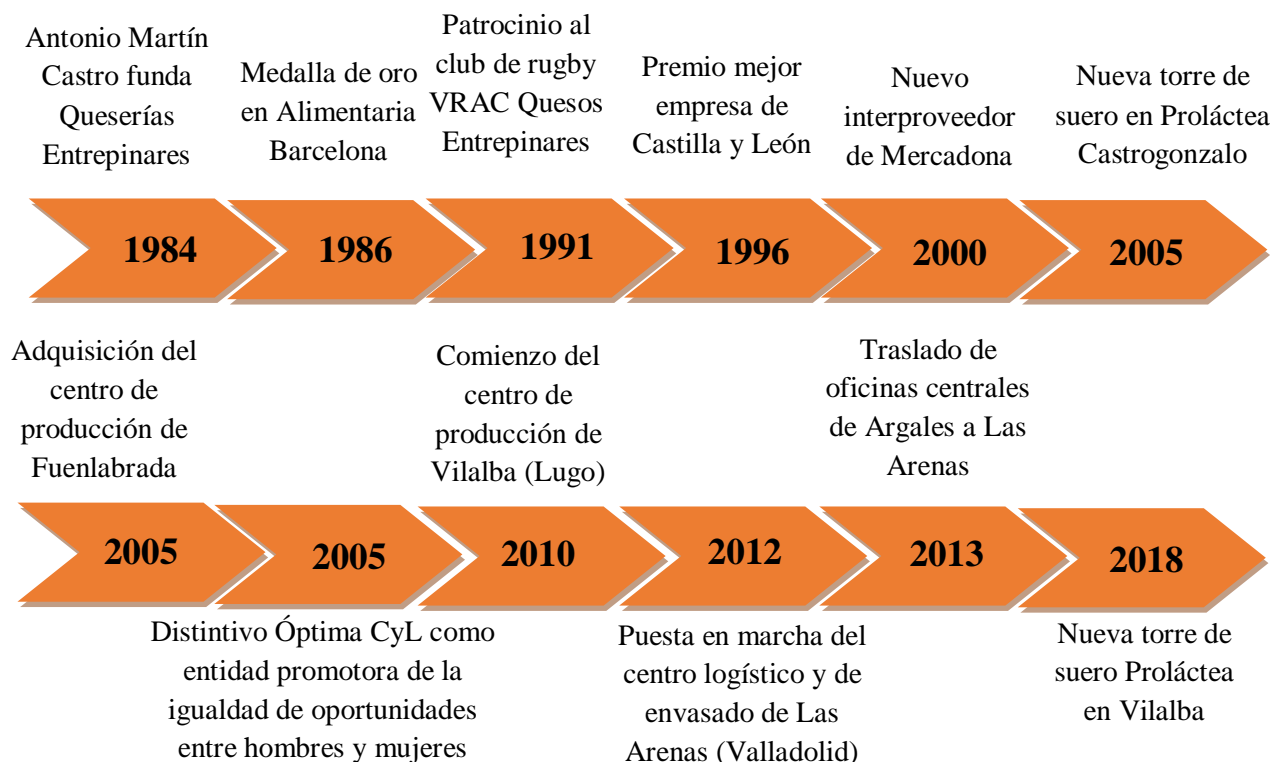
A partir de la información que la propia empresa recoge en su página web, voy a empezar hablando sobre la historia de la quesería Entrepinares y sus productos actuales que están en el mercado.

### 4.1 HISTORIA

Entrepinares es una empresa familiar del sector agroalimentario dedicada a la fabricación de quesos y derivados del lácteo. Fue fundada en 1984, de la mano de Antonio Martín Castro implantando su primera fábrica en Valladolid. Actualmente cuentan con tres centros de producción en Galicia, Castilla y León y Madrid, un centro de logística y envasado del producto en Valladolid y dos plantas de producción de derivados lácteos en Lugo y Zamora.

Su objetivo es ofrecer al cliente productos de máxima calidad y de un sabor inconfundible.

Vamos a repasar sus hechos más importantes a través de la siguiente línea del tiempo.



*Fuente: Elaboración propia a través de la página web [entrepinares.es](http://entrepinares.es) (consultada febrero 2021).*

## **4.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA**

Un aspecto importante que define y caracteriza a una empresa y sirve para orientar mejor sus acciones es la misión, visión y valores siendo las de Entrepinares las siguientes.

- Misión: Crear, producir y comercializar productos lácteos de máxima calidad y valor añadido de forma eficiente e innovadora para superar las expectativas de sus clientes y consumidores.
- Visión: Ser el fabricante de quesos y derivados lácteos líder nacional y referente internacional, impulsando una Cadena Agroalimentaria Sostenible y comprometidos con el modelo de Calidad Total.
- Valores: La eficacia, la creación de valor, la sostenibilidad, la calidad total, la agilidad y el espíritu de equipo son los valores que la empresa quiere transmitir.

Con estas características los directivos y empleados de la empresa saben quiénes son, quiénes quieren llegar a ser y los valores que seguirán para conseguirlo.

## **4.3 CARTERA DE PRODUCTOS**

La empresa Entrepinares comercializa una gran variedad de tipos de queso y de diferentes maneras, los dividen en: quesos de oveja, quesos ibéricos, de mezcla, de cabra, de vaca, havarti, snacks y queso en dados, fundidos, rallados y quesos para untar.

La siguiente tabla recoge todos los productos de la empresa y muestra la extensa variedad que existe.

(Toda esta información se encuentra más detallada en el Anexo I).

**Tabla 4.3.1: Clasificación de los productos de Entrepinares.**

Oveja	Ibéricos	Mezcla	Cabra	Vaca	Havarti	Snacks y queso en dados	Fundido	Rallado	Para untar
Queso de oveja viejo en aceite de oliva	Queso ibérico viejo	Queso de mezcla oveja-cabra	Queso de cabra semicurado	Queso de vaca tierno	Queso Havarti	Queso snacking con leche de vaca	Lonchas burger	Queso rallado	Queso untable natural
Queso de oveja crudo viejo	Queso ibérico curado	Queso viejo La Reserva tostado	Queso de cabra tierno en lonchas		Queso Havarti light	Dados de cheddar, mezcla curado y oveja crudo	Lonchas burger cheddar		Queso untable sin lactosa
Queso de oveja viejo	Queso ibérico tierno	Queso de mezcla curado					Lonchas sándwich		Queso untable light
Queso de oveja curado		Queso de mezcla semicurado							Queso untable azul
Queso de oveja tierno en lonchas		Queso de mezcla tierno							Queso untable ajo y finas hierbas
Queso manchego DOP		Queso de mezcla tierno light							Queso untable tomate, aove y orégano
		Queso de mezcla tierno bajo en sal							Queso untable con salmón
									Mousse de ajo y finas hierbas
									Mousse de nueces

*Fuente: Elaboración propia a través de Entrepinares.es (consultada febrero 2021)*

## 5. ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE ENTREPINARES Y SELECCIÓN DE MERCADOS

El objetivo del trabajo es la venta de los productos de Entrepinares a un nuevo mercado en otro país.

La empresa Entrepinares concentra su actividad de fabricación en Galicia, Castilla y León y Madrid, su actividad de logística y envasado del producto en Valladolid y su actividad de producción de derivados lácteos en Lugo y Zamora. Consideramos que tras haber estudiado las diferentes tablas en las que analizábamos la producción de las empresas de queso españolas, los ingresos que obtienen por sus ventas y la cantidad de empleados que tienen, la empresa Entrepinares está en crecimiento y posee la capacidad para aumentar su grado de exportación y entrar en un nuevo mercado ya que no tiene ninguna filial en otro país.

### Selección de mercados

La elección del país destinatario de las ventas de la empresa es fundamental. Se van a estudiar tres países en los que Entrepinares no está presente y de los cuales se ha buscado diferente información para poder llevar a cabo un estudio completo. He elegido a Francia debido a que es el país de la Unión Europea que más queso consumió por persona en el año 2018 (26,5 kg) y porque según el ICEX<sup>7</sup> cuenta con más de 400 variedades de tipos de queso, por lo que los franceses están dispuestos a probar nuevos quesos y uno de esos quesos que podría tener un gran impacto en el mercado francés es el queso manchego que es una variedad muy popular en España pero que los franceses carecen de ella. También voy a estudiar el mercado del queso en Italia ya que es el tercer país que más queso consumió por persona en 2018 (24 kg) y el segundo que más

---

<sup>7</sup> ICEX (2020). El mercado del queso en Francia. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020853792.html?idPais=FR>. (Consultado abril 2021)

cantidad importó en 2019. Por último, he seleccionado a Alemania ya que es el país de la UE que más queso produce, que más queso exporta y que más queso importa.

Para seleccionar cuál de estos tres países es el más atractivo para el producto de Entrepinares, vamos a analizar una serie de variables del entorno de cada país que nos permitirán finalizar con la selección del mercado objetivo.

## 5.1 VARIABLES DEL ENTORNO

### 1) Valor del Producto Interior Bruto (2020) y crecimiento de este en el último año (2019-2020)

El PIB es una variable que indica el desarrollo económico de un país, por lo que conocer su evolución puede ser determinante a la hora de escoger un país.

	Italia	Alemania	Francia
PIB 2020 (millones €)	1.651.595	3.332.230	2.278.947
Crecimiento del PIB	-8,9%	-4,9%	-8,1%

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de datosmacro.com (consultada abril 2021)*

### 2) Valor del PIB per cápita (2020) y crecimiento de este en el último año (2019-2020)

Nos permite comparar el bienestar de los habitantes de distintos países.

	Italia	Alemania	Francia
PIB per cápita 2020	27.500	40.070	33.690
Crecimiento del PIB	-7,4%	-3,5%	-6,3%

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de datosmacro.com (consultada abril 2021)*

### 3) Población

El número de habitantes de un país nos permite conocer el posible número de consumidores de nuestro producto.

	Italia	Alemania	Francia
Nº de habitantes 2019	59.641.488	83.166.711	67.320.216

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de datosmacro.com (consultada abril 2021)*

4) Facilidad para realizar negocios

Esta variable nos permite calificar a la economía de cada país según su facilidad para hacer negocios, va desde 1 (mayor facilidad) hasta 190 (mayor dificultad). Una elevada facilidad para realizar negocios significa que el entorno en ese país es más adecuado para el inicio y el funcionamiento de la empresa en el país.

	Facilidad para hacer negocio
<b>Italia</b>	58
<b>Francia</b>	32
<b>Alemania</b>	22

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de doingbusiness.org (consultada abril 2021)*

5) Turismo

El turismo es una variable clave para determinar nuestra selección, ya que el consumo de queso en la UE aumentó considerablemente en 2020 y por tanto cuantos más turistas tenga el país, más posibles consumidores del producto tendrá.

En la siguiente tabla se presenta el número de turistas que obtuvo cada país en 2019, el crecimiento obtenido respecto al año anterior y los ingresos conseguidos gracias al turismo en cada uno de los países.

	<b>Italia</b>	<b>Alemania</b>	<b>Francia</b>
Nº de turistas	64.512.919	39.563.217	89.322.000
Crecimiento	4,78%	1,75%	2,96%
Total de ingresos (US \$)	51.910.000.000	58.201.000.000	71.011.000.000

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de knoema.es (consultada abril 2021)*

## 6) Exportaciones e importaciones

Es importante saber de qué manera comercializa España con estos tres países y para eso vamos a analizar la cantidad de toneladas de queso que importa y exporta a estos países y la cantidad de euros que eso supone para la economía española.

	Italia	Alemania	Francia
Importaciones de España en 2020 (€)	147.733.792	202.557.950	208.491.252
Importaciones de España en 2020 (toneladas)	27.177	60.539	70.676
Exportaciones de España en 2020 (€)	66.539.631	33.986.068	110.403.596
Exportaciones de España en 2020 (toneladas)	22.760	7.870	23.413

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de la base de datos Eurostat (consultada abril 2021)*

## 7) Riesgo del país

Uno de los principales riesgos para tener en cuenta cuando te diriges a un país u otro es que los exportadores extranjeros no obtengan el pago de los bienes y servicios vendidos a causa de una inestabilidad económica, financiera o social del país. COFACE establece una clasificación siendo A1: Riesgo Muy Bajo y E: Riesgo Extremo. (Ver Anexo II).

<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
MUY BAJO	BAJO	BASTANTE ACEPTABLE	ACEPTABLE	SIGNIFICATIVO	ALTO	MUY ALTO	EXTREMO

A continuación, se muestra la puntuación para los países elegidos en el tercer trimestre de 2020.

	Italia	Alemania	Francia
Riesgo	B	A3	A3

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de COFACE (consultada abril 2021)*



8) Consumo de queso per cápita

El consumo es la variable más importante ya que nos va a determinar la cantidad de kilogramos de queso que consume una persona al año en los diferentes países que estamos analizando. Los datos están basados en el año 2018.

	Italia	Alemania	Francia
Consumo por habitante (kg)	24	24,1	26,5

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Statista.com (consultada marzo 2021)*

9) Salario medio

Nos permite conocer cuánto dinero de media al mes gana una persona en el país.

	Italia	Alemania	Francia
Salario medio (2019)	2.634€	4.349€	3.046€

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de datosmacro.com (consultada abril 2021)*

## 5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN

Después de haber analizado todas estas variables, vemos que Italia es el país peor posicionado para una posible exportación de los productos de la empresa Entrepinares debido a que no destaca en ninguna de las variables analizadas. Entre Alemania y Francia hay variables que favorecen a un país y variables que favorecen al otro. Tanto el PIB como el PIB per cápita de Alemania es más elevado que el de Francia, también la facilidad para hacer negocios en Alemania es más elevada que la de Francia, aunque la diferencia no es muy amplia y por último el salario medio en Alemania es más elevado que en Francia por lo que los clientes alemanes podrían gastar más dinero en nuestro producto. Por el contrario, Francia está mejor posicionada en ciertas variables que consideramos más importantes como por ejemplo el turismo, ya que los turistas serían un nicho de clientes muy importante para nuestro negocio, observamos que el país al que más cantidad de queso exporta España es Francia (23.413 toneladas en 2020) y el país del que más queso importa también es Francia, lo que demuestra las buenas relaciones entre los países y la facilidad para transportar los productos, además de que, debido a su cercanía, resulta más barato exportar a Francia que a otros países europeos.

Por último, apreciamos en el análisis de la variable más importante, consumo de queso per cápita, que es Francia el país que mejor se coloca ya que una persona francesa consume 26,5 kg de queso al año, siendo así el país europeo que más queso consume. Por todas estas conclusiones, el país que más conviene a Entrepinares para la venta de sus productos es Francia.

A continuación, se va a analizar con más profundidad al país seleccionado.

## **6. ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO**

### **6.1 DATOS GENERALES**

La República Francesa<sup>8</sup> tiene una superficie terrestre de 547.557 km<sup>2</sup>, con una población en 2019 de 67.059.887 habitantes (densidad de 122 habitantes por km<sup>2</sup>). Está dividida en 13 regiones metropolitanas, 2 regiones de ultramar y 3 colectividades únicas de ultramar, con un total de 101 departamentos (96 metropolitanos y 5 de ultramar). Su moneda oficial es el Euro (€). La religión mayoritaria es el catolicismo, aunque el culto musulmán aumenta año tras año. Su forma de estado es una república presidencialista, al frente de la cual está el presidente de la República, Emmanuel Macron.

El idioma oficial es el francés. Su capital París, cuenta con 2.229.621 habitantes.

Su tasa de desempleo en 2020 fue del 8,9%. El salario medio bruto en 2019 fue de 3.046€ y en 2018 el Índice de Gini<sup>9</sup> (mide la desigualdad entre las personas del país) fue de 29,9 sobre 100 lo que significa que existe cierta desigualdad, pero es pequeña.

Por último, cabe destacar que la República Francesa en 2019 obtuvo 78,81 puntos en el Índice de Competitividad Global<sup>10</sup>, encontrándose en el puesto 15 de los 141 países que se analizan.

---

<sup>8</sup> KNOEMA. Disponible: <https://knoema.es/atlas/Francia> (Consultado abril 2021)

<sup>9</sup> KNOEMA. Disponible: <https://knoema.es/search?query=%C3%ADnidce+de+gini&pageIndex=&scope=&term=&correct=&source=Header> (Consultado abril 2021)

<sup>10</sup> KNOEMA. Disponible: <https://knoema.es/atlas/ranks/Global-competitiveness-index?baseRegion=FR> (Consultado abril 2021)

## 6.2 VENTAJA COMPETITIVA DEL PAÍS

Vamos a analizar las principales ventajas competitivas del país a través de la herramienta llamada “Diamante de Porter”<sup>11</sup>, la cual nos va a permitir saber qué factores permiten que el país sea más competitivo y por lo tanto tenga más éxito empresarial.

A continuación, vamos a estudiar los componentes del diamante de Porter que determinan la ventaja competitiva del sector del queso en Francia.

En primer lugar, vamos a analizar el primer componente, los condicionantes de los factores, los cuales se clasifican en:

1. Recursos humanos: Francia cuenta con un nivel de analfabetismo del 1%<sup>12</sup>. La tasa de desempleo aumentó del 2019 al 2020 un 4,87% (debido principalmente a la Covid-19) situándose ahora mismo en el 8,9% como ya hemos comentado antes. El coste de mano de obra es un factor clave dentro de la competitividad empresarial, representa un coste importante para la empresa y no sólo incluye el salario pagado a los trabajadores, si no que también los costes no salariales, cómo puede ser las contribuciones sociales pagadas por el empresario. En el caso de Francia este coste en 2020 fue de 35,5€/h<sup>13</sup>, situándose por encima de la media de la UE (28,5€/h).
2. Conocimientos científicos: La inversión en I+D del país en el año 2018 fue del 2,2% del PIB<sup>14</sup>, lo que vienen siendo 51.935.114€. El Índice Mundial de Innovación clasifica los resultados de la innovación de países y economías de

---

<sup>11</sup> Porter (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Pg: 182

<sup>12</sup> KNOEMA. Disponible:

<https://knoema.es/atlas/Francia/topics/Educaci%3fb3n/Alfabetizaci%3fb3n/%c3%8dndice-de-alfabetizaci%3fb3n-en-adultos> (Consultado abril 2021)

<sup>13</sup> EUROSTAT. Disponible: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages\\_and\\_labour\\_costs](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs) (Consultado abril 2021)

<sup>14</sup> DATOS BANCO MUNDIAL. Disponible: <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=FR> (Consultado abril 2021)

distintas regiones del mundo, sobre la base de unos 80 indicadores. Francia según el ranking de este índice de 2018 se encuentra en el puesto 16<sup>15</sup>.

3. Infraestructuras<sup>16</sup>: La red francesa de carreteras y autopistas es amplia, moderna y bien conservada. Dos autopistas francesas conectan con otras dos españolas y hay otras dos conexiones de autopista desde París a Barcelona. En las autopistas y principales carreteras hay gasolineras abiertas 24 horas. Francia cuenta con una desarrollada red de comunicaciones ferroviarias internas y conectada con todos los países vecinos. La gestión del transporte ferroviario la realiza la sociedad nacional de ferrocarriles SNCF. El tren de alta velocidad TGV enlaza las principales ciudades francesas y otras europeas. Compite ventajosamente con el avión para trayectos medianos. Francia cuenta con excelentes puertos como Marsella, Le Havre y Burdeos. Por último, el país tiene 12 aeropuertos repartidos por todo el territorio y concentrando 3 de ellos en la misma ciudad, París.
4. Recursos de capital: El sistema financiero francés <sup>17</sup> está dirigido por el Ministerio de Economía y Finanzas, por la Dirección del Tesoro y por el Banco de Francia mediante órganos colegiados específicos: Autoridad de los Mercados Financieros (AMF), Autoridad de Control Prudencial y de Resolución (ACPR) que es la encargada del control de los bancos, de las aseguradoras y de la comercialización de los productos financieros, Comité Consultatif du Secteur Financier (CCSF) cuya función es asesorar al gobierno sobre temas financieros, Mediateur du Crédit cuya misión es mediar entre los empresarios y el sector bancario.

---

<sup>15</sup> DATOS MACRO. Disponible: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-mundial-innovacion/francia> (Consultado abril 2021)

<sup>16</sup> ICEX. Disponible: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=FR#2> (Consultado abril 2021)

<sup>17</sup> ICEX. Disponible: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/sistema-financiero/index.html?idPais=FR> (Consultado abril 2021)

Cabe destacar que el nuevo Marco Financiero Plurianual de la UE<sup>18</sup> permitirá que Francia obtenga una asignación de 42.303 millones de euros que se destinarán principalmente a la recuperación económica tras la crisis sufrida por la Covid-19.

5. Recursos físicos<sup>19</sup>: En el 2017 el 2,69% de la población francesa trabajaba en el sector de la agricultura, el 10,26% en el de la industria y el 6,23% en el de la construcción. El sector primario continúa perdiendo peso y se sitúa en el 1,5% del PIB francés, Francia ha perdido más de la mitad de sus explotaciones en 25 años, pero sigue siendo el primer productor agrícola europeo con el 19% de la producción total y es el primer país europeo en términos de superficie agrícola utilizada, con algo más de 27 millones de hectáreas cultivadas. Si consideramos únicamente los productos agrícolas, España es el primer proveedor de Francia con una cuota de casi el 17% del total. El futuro de la agricultura francesa pasa por apostar por la innovación. Francia tiene una gran ventaja de imagen en los productos transformados con gran valor añadido (quesos, vinos, alcoholes, productos lácteos, chocolates, etc.) que deberá preservar.

Una vez descrito el primer componente del Diamante de Porter, ahora vamos con el segundo, los condicionantes de la demanda.

Si un grupo de compradores es exigente y está bien informado, las empresas de ese sector tendrán que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda.

En cuanto al consumo, Francia es el país de la UE que mas queso consumió en 2018 (26,5 kg/persona), además más del 95%<sup>20</sup> de los franceses ha incluido este producto en su dieta habitual, mientras que el 37% lo come a diario. Asimismo, después de las baguettes, el queso es el alimento que más extrañan los franceses en el extranjero. Las

---

<sup>18</sup> ZABALA. Disponible: <https://www.zabala.es/es/zabala.es/noticias/next-generation-espana-francia> (Consultado abril 2021)

<sup>19</sup> ICEX. Disponible: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=FR> (Consultado abril 2021)

<sup>20</sup> STATISTA. Disponible: [https://www.statista.com/topics/7370/cheese-in-france/#dossierSummary\\_chapter5](https://www.statista.com/topics/7370/cheese-in-france/#dossierSummary_chapter5) (Consultado abril 2021)

compras de queso de los hogares franceses ascendieron a casi 8.000 millones de euros en 2019 y en cuanto al queso con denominación de origen, los hogares franceses compraron más de 140.000 toneladas en 2019, demostrando una vez más su interés por los distintos sabores que ofrecen los diferentes territorios de su nación. En Francia se producen muchos eventos relacionados con el queso, de hecho, el 12 de septiembre de 2021 tendrá lugar la 5ª Edición de la Feria Internacional de la Industria del Queso<sup>21</sup> en Tours, dónde se expondrán una gran variedad de quesos y productos lácteos. El número de visitantes profesionales de la pasada edición ascendió a 2.766, y estuvieron representados 48 países.

El tercer componente del Diamante de Porter son los sectores relacionados y afines al sector del queso.

Francia es un mercado minorista competitivo, considerado como el segundo mayor mercado de alimentos envasados en Europa, y el quinto más grande del mundo<sup>22</sup>. En muchos sectores, la venta mayorista y minorista independiente está desapareciendo rápidamente, reemplazada por las cadenas y redes de distribución minorista. Las pymes de propiedad familiar están perdiendo terreno ante los supermercados. Los hipermercados y supermercados más conocidos en Francia son: Carrefour, Auchan, E. Leclerc e Intermarché.

Los productores de queso más importantes de Francia (Grupo Bel, Lactalis y Savencia) al ser compañías de gran tamaño tienen sus propios centros de distribución en distintos puntos del país. Es la misma empresa la que desde el centro de producción traslada el producto a través de su propia flota de camiones a los distintos centros o clientes minoristas.

Como último componente del Diamante de Porter encontramos la estructura, estrategia y rivalidad entre empresas en el mercado.

---

<sup>21</sup> MONDIAL DU FROMAGE. Disponible: <https://www.mondialdufromage.com/index.php#>  
(Consultado abril 2021)

<sup>22</sup> SANTANDER TRADE MARKETS. Disponible: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/distribuir-un-producto> (Consultado abril 2021)

Francia pertenece a la Unión Europea por lo que el régimen comercial es el comunitario, por lo tanto, no existen restricciones a las ventas y compras españolas con el mercado francés.

Existen un gran número de productores de queso en el país en torno a 3.200<sup>23</sup>, a pesar de este dato la producción se encuentra concentrada en un número reducido de grandes empresas. Concretamente, la oferta quesera está liderada por los grupos Lactalis, Savencia y Bel, que apuestan por una estrategia de alta inversión en promoción e innovación.

Analizando las páginas webs de estos tres grandes grupos y recopilando información sobre ellos vamos a definir las estrategias que siguen.

El grupo Savencia<sup>24</sup> respecto a su estrategia corporativa sigue una estrategia de diversificación ya que posee dos marcas distintas, una llamada “Savencia Fromage & Dairy” mediante la cual, comercializa sus productos relacionados con el queso tanto a nivel nacional como internacional y otra llamada “Savencia Gourmet” con la que comercializa productos más elaborados, denominados “premiums” pertenecientes a la gastronomía dulce y a la charcutería. Gracias a la marca gourmet, Savencia entra en un sector distinto de aquel en el que la empresa opera habitualmente.

El grupo Lactalis<sup>25</sup> sigue una estrategia de integración horizontal por lo que replica la cadena de valor que utiliza, en cada país en el que se instala. La empresa cuenta con 266 plantas de producción en 51 países diferentes y con 85.000 colaboradores en 84 países distintos, por lo que es normal que se pueda encontrar con diferencias entre los países y que el producto requiera una adaptación local.

El grupo Bel<sup>26</sup> es una multinacional con 32 centros de producción en más de 120 países. En España cuenta con dos centros, uno situado en Madrid y otro en Navarra. Este grupo

---

<sup>23</sup> ICEX. *El mercado del queso en Francia*. 2020. Pg 4. Disponible: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020853792.html?idPais=FR>

<sup>24</sup> GROUPE SAVENCIA. Disponible: <https://www.savencia.com/> (Consultado mayo 2021)

<sup>25</sup> GROUPE LACTALIS. Disponible: <https://www.lactalis.fr/> (Consultado mayo 2021)

<sup>26</sup> GROUPE BEL. Disponible: <https://www.groupe-bel.com/fr/> (Consultado mayo 2021)

tiene marcas muy reconocidas como pueden ser Babybel, La Vaca que ríe o Kiri. Utiliza la misma estrategia que el grupo Lactalis, integración horizontal, mediante la cual trabaja con la misma cadena de valor en los diferentes mercados en los que está presente.

El mercado del queso ha crecido en el país debido en gran medida a las innovaciones del sector, donde junto con los productos clásicos, se ofertan quesos para usos distintos (como el aperitivo, snacking, nuevos usos culinarios, en lonchas...) así como nuevos sabores gourmet.

Adicionalmente al análisis anterior, existen dos variables externas que influyen en la ventaja competitiva de Francia como país elegido: la influencia del gobierno y los acontecimientos casuales.

Hay algunos acontecimientos casuales que podrían afectar a las ventajas competitivas debido a que se encuentran fuera del poder de decisión de la empresa y del alcance del gobierno. Un acontecimiento de este tipo es la pandemia de la Covid-19, la cuál ha sido un total imprevisto y ha provocado la crisis tanto humana como económica más grande del siglo XXI. Francia ha sido uno de los países de la UE que más ha sufrido esta pandemia llegando a la cifra de 108.071 fallecidos<sup>27</sup> (26-05-2021), además el PIB<sup>28</sup> en 2020 disminuyó un 8,1% respecto al año anterior.

Otro determinante que puede afectar a la ventaja competitiva de Francia es la influencia del gobierno<sup>29</sup>. Relacionándolo con el tema anterior, ante la llegada de la pandemia, las autoridades implantaron dos medidas estrictas de cuarentena en marzo y octubre, y el presupuesto fue enmendado varias veces para adaptarlo a la crisis. Se adoptó un amplio paquete de apoyo de emergencia, que se enfoca en ayudar a los hogares y las empresas conservando los empleos y entregando liquidez. Las prioridades para este 2021 son: el plan de vacunación, el plan de recuperación para apoyar a las empresas francesas, minimizar el aumento del desempleo y facilitar la transición ecológica y digital.

---

<sup>27</sup> GOOGLE NEWS. Disponible:

<https://news.google.com/covid19/map?hl=es&mid=%2Fm%2F0f819c&state=1> (Consultado abril 2021)

<sup>28</sup> DATOS MACRO. Disponible: <https://datosmacro.expansion.com/pib/francia> (Consultado abril 2021)

<sup>29</sup> BANCO SANTANDER. Disponible: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/politica-y-economia> (Consultado abril 2021)



Una vez analizados los factores que permiten que el país sea más competitivo, se podría recomendar este país para la exportación de queso teniendo en cuenta que el mercado del queso en Francia ha sufrido innovaciones y se encuentra saturado de productos de origen francés<sup>30</sup>, lo que supondría una oportunidad para los productos españoles, ya que serían una novedad para los consumidores. Por ejemplo, puede ser una oportunidad para el queso manchego que poco a poco consigue ganar reconocimiento o para los quesos de oveja españoles, ya que existe menos competencia en este segmento. También hay que destacar la posibilidad de cubrir los mercados nicho que son tendencia en Francia, como puede ser los quesos de procedencia ecológica, que tienen una gran demanda en el mercado y todavía no existe mucha competencia que lo cubra. Hay que destacar también el gran valor que le dan los consumidores franceses a los productos con Denominación de Origen, aspecto relevante que puede suponer una oportunidad interesante para las 26 especialidades con las que cuenta España.

### **6.3 PRODUCTO A EXPORTAR Y CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO**

#### Producto a exportar

Como acabamos de ver, el mercado francés del queso está muy saturado de productos franceses y busca novedades, además este mercado carece de quesos de oveja y los franceses dan mucho valor a productos con Denominación de Origen, por todo esto el producto que Entrepinares debe exportar de toda su gama es su queso manchego de oveja con una Denominación de Origen Protegida Queso Manchego<sup>31</sup>, que está elaborado a partir de leche de oveja manchega y posee un sabor inconfundible.

#### Acceso al mercado

Como hemos visto antes, las empresas de queso más importantes de Francia, el grupo Lactalis, el grupo Bel y el grupo Savencia, poseen su propia red de distribución, sin

---

<sup>30</sup> ICEX. *El mercado del queso en Francia*. 2020. Pg 4. Disponible:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020853792.html?idPais=FR>  
(Consultado abril 2021)

<sup>31</sup> ENTREPINARES. Disponible : <https://www.entrepinares.es/nuestros-productos/#encasa> (Consultado abril 2021)

ningún tipo de intermediario entre ellos y sus clientes. En 2019 el importe neto de las ventas de Lactalis fue de 2.837.976.000€, el del grupo de Bel de 3.455.800.000€ y el de Savencia de 5.485.787.000€<sup>32</sup>.

Con esta información junto con el gran número de establecimientos dedicados a la venta de queso, determinamos que la mejor forma de entrada en el país es la venta a través de tiendas especializadas, es decir, a través de queserías que forman parte de la cultura del país, ya que competir directamente contra las grandes empresas de queso francesas supondría una gran dificultad para Entrepinares. Para ello, la empresa deberá elaborar una estrategia de entrada adecuada, con una oferta muy específica que en este caso sería el producto previamente explicado.

Una vez elegido el queso a exportar y la manera de acceso al mercado francés, vamos a focalizarnos en las condiciones de acceso identificando el tipo de barreras comerciales que tiene Francia<sup>33</sup>.

#### 1. Barreras arancelarias:

Las barreras arancelarias suponen la carga de un impuesto al producto importado por los clientes del país, lo que provoca una pérdida de competitividad del producto extranjero en el país destinatario. Francia al formar parte de la UE no tiene ninguna barrera con España, simplemente existe el Arancel Aduanero Común de la UE, por el cual, el comercio con cualquier otro país de la Unión queda exento de los derechos de aduana.

#### 2. Barreras no arancelarias:

Las barreras no arancelarias suponen un atraso o impedimento en la compra de productos extranjeros a través de regulaciones, normas o trámites.

Como Francia pertenece a la UE, la normativa es común a España. Aunque el empaquetado del producto debe incluir las siguientes características: peso del producto, ingredientes, información nutricional, país productor, calidad y carácter específico de la leche.

---

<sup>32</sup> Información obtenida de la base de datos de Amadeus. (Consultado abril 2021)

<sup>33</sup> ICEX. Disponible: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=FR#3> (Consultado abril 2021)

## **7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES**

Después de haber desarrollado el trabajo, vamos a concluir con un análisis de la información obtenida.

En los últimos años, ha aumentado considerablemente la actividad internacional de las empresas españolas, a pesar del gran número de empresas que ya desarrollan su actividad en el exterior. Este crecimiento ha sido provocado por la crisis, que forzó en cierta medida a muchas empresas a focalizarse en el mercado extranjero, es por eso por lo que en los últimos diez años las exportaciones españolas han aumentado año tras año.

España se coloca como noveno país productor de queso en la Unión Europea y como decimoprimer país que más queso exporta, por lo que aún tiene mucho margen para seguir creciendo, deduciendo así un gran futuro para el mercado del queso.

El análisis del sector del queso tanto en Europa primero como en España después nos ha servido para, en primer lugar, conocer cuál es la situación de la producción y del consumo del queso en Europa y en España, saber qué países europeos exportan más cantidad de queso y cuáles importan más, conocer cuanta cantidad exporta e importa nuestro país, y, en segundo lugar, nos ha permitido saber que empresa española es la más adecuada para comenzar una exportación de sus productos en otro mercado.

Centrándonos en nuestra empresa, gracias a la amplia gama de productos de Entrepinares, unida a su imagen, al gran tamaño de la empresa, a sus altos ingresos y a su importante producción, concluimos que Entrepinares es una empresa con un alto potencial para desarrollar su actividad internacional en otros mercados.

Como posible país de la actividad internacional de la empresa, Francia es el que mejor resultados ha dado en el estudio de las variables del entorno, quedando por delante de Alemania e Italia, debido principalmente al ser el país con mayor consumo de queso, con mayor nivel de importaciones de queso procedentes de España y con mayor cantidad de turistas recibidos. Además, Francia al pertenecer a la Unión Europea posee una carencia de barreras comerciales con España, favoreciendo así que la entrada en él sea mucho más sencilla. Por último, gracias a la cercanía con España, los costes de transporte por comercializar con Francia resultan menos elevados que en el caso de comercializar con otros países europeos.

En Francia las preferencias de los consumidores y la situación del mercado muestran que el queso manchego de oveja con denominación de origen es el producto más adecuado para la introducción en el país. Es por eso por lo que Entrepinares debe focalizarse en este producto y gracias a él diferenciarse de su competencia en el nuevo mercado.

Por último, dada la importancia que tienen los grupos Bel, Savencia y Lactalis en el mercado del queso francés, lo difícil que resultaría para Entrepinares competir contra ellos directamente y la ausencia de un distribuidor público de queso, se concluye que la mejor forma de acceso al mercado es a través de tiendas especializadas, queserías.

En cuanto a las limitaciones, he de decir que no me he encontrado con muchas, pero sí destaco dos:

En primer lugar, me ha sido más difícil encontrar información sobre el mercado del queso en Francia y a su vez encontrar información sobre los grandes grupos que dominan este mercado en el país. He tenido que deducir la estrategia que siguen estos grupos a través de su página web.

En segundo lugar, al no haber cursado la asignatura “Dirección de la empresa internacional” debido a que me encontraba realizando un erasmus el primer cuatrimestre, es posible que ciertos conceptos, como el Diamante de Porter, no los haya desarrollado de la mejor manera posible si lo comparamos con la posibilidad de que hubiera cursado la asignatura. También es posible que esta limitación esté presente en la explicación de las estrategias que siguen los grupos de queso franceses más importantes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AMADEUS. [Online] Disponible: <https://amadeus.bvdinfo.com/version-2021415/Home.serv?product=amadeusneo&setlanguage=es> [Consultado abril 2021]
- BANCO SANTANDER. Política y economía de Francia. [Online] Disponible: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/politica-y-economia> [Consultado abril 2021]
- COFACE. Evaluación del riesgo de los países. [Online] Disponible: <https://www.coface.es/actualidad-economica-financiera/noticias-economicas/Mapa-Evaluaciones-Riesgo-Pais-Tercer-trimestre-2020> [Consultado marzo 2021]
- DATOS BANCO MUNDIAL. PIB de Francia. [Online] Disponible: <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=FR> [Consultado abril 2021]
- EMPRESA ENTREPINARES. [Online] Disponible: [ENTREPINARES](#) [Consultado marzo 2021]
- EUROSTAT. Base de datos. [Online] Disponible: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [Consultado marzo-abril 2021]
- EUROSTAT. Producción, importación y exportación de Europa. [Online] Disponible: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20190119-1> [Consultado marzo 2021]
- FENIL. [Online] Disponible: <http://fenil.org/produccion-sector-lacteo/> [Consultado marzo 2021]
- FINANCIAL FOOD. [Online] Disponible: <https://financialfood.es/los-espanoles-consumen-de-media-78-kilogramos-de-queso-al-ano/> [Consultado marzo 2021]
- GOOGLE NEWS. [Online] Disponible: <https://news.google.com/covid19/map?hl=es&mid=%2Fm%2F0f819c> [Consultado abril 2021]

- GROUPE BEL. [Online] Disponible: <https://www.groupe-bel.com/fr/>  
[Consultado mayo 2021]
- GROUPE LACTALIS. [Online] Disponible: <https://www.lactalis.fr/>  
[Consultado mayo 2021]
- GROUPE SAVENCIA. [Online] Disponible: <https://www.savencia.com/>  
[Consultado mayo 2021]
- ICEX. Barreras comerciales en Francia. [Online] Disponible: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=FR#3> [Consultado abril 2021]
- ICEX (2020). *El mercado del queso en Francia. Pg 4.* [Online] Disponible : <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020853792.html?idPais=FR>
- ICEX. Infraestructuras de Francia. [Online] Disponible: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=FR#2> [Consultado abril 2021]
- ICEX. Mercado del queso en Francia (2020). [Online] Disponible: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020853792.html?idPais=FR> [Consultado abril 2021]
- ICEX. Mercado del queso en Italia (2020). [Online] Disponible: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020851099.html?idPais=IT> [Consultado abril 2021]

- INLAC. [Online] Disponible: <https://inlac.es/#:~:text=InLac%20es%20la%20organizaci%C3%B3n%20Interprofesional,la%20transformadora%2C%20cooperativas%20e%20industrias>  
[Consultado marzo 2021]
- KNOEMA. [Online] Disponible: <https://knoema.es/> [Consultado abril 2021]
- LA FILIÈRE LAITIÈRE FRANÇAISE. [Online] Disponible : <http://www.filiere-laitiere.fr/fr> [Consultado abril 2021]
- MERCASA (2020). *Informe sobre la alimentación en España. Pg 232-246.* [Online] Disponible : [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/281/AEE\\_2020\\_web.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/281/AEE_2020_web.pdf)
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. Ficha de Francia. [Online] Disponible: [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/FRANCIA\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/FRANCIA_FICHA%20PAIS.pdf) [Consultado abril 2021]
- MONDIAL DU FROMAGE. 5ª Edición de la Feria Internacional de la Industria del Queso. [Online] Disponible: <https://www.mondialdufromage.com/index.php#> [Consultado abril 2021]
- OBS BUSINESS SCHOOL. Diamante de Porter. [Online] Disponible : <https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios#:~:text=El%20diamante%20de%20Porter%20sugiere,la%20primera%20de%20su%20campo>. [Consultado abril 2021]
- PORTER (1991). *La ventaja competitiva de las naciones. Pg 182*
- QUESOS.ES. [Online] Disponible: <https://quesos.es/historia-del-queso/produccion-y-consumo-en-el-mundo> [Consultado febrero 2021]
- RANKING DE PAÍSES SEGÚN LA FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS. [Online] Disponible: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings> [Consultado abril 2021]
- SABI. [Online] Disponible: <https://sabi.bvdinfo.com/version-202115/home.serv?product=SabiNeo> [Consultado marzo-abril 2021]

- STATISTA. Consumo de queso por país en 2020. [Online] Disponible: <https://www.statista.com/statistics/868231/global-annual-consumption-of-cheese-by-country/> [Consultado marzo 2021]
- STATISTA. [Online] Disponible: <https://es.statista.com/> [Consultado marzo-abril 2021]
- ZABALA. Marco Financiero Plurianual de la UE. [Online] Disponible: <https://www.zabala.es/es/zabala.es/noticias/next-generation-espana-francia> [Consultado abril 2021]



## ANEXOS

### Anexo I. Tipos de queso de Entrepinares



#### Quesos de oveja

---

**Queso de oveja viejo en aceite de oliva:** Formato en lata

**Queso de oveja crudo viejo La Reserva:** Queso de alta maduración con un toque especial, elaborado con leche cruda de oveja y una sola maduración. Sin pasteurizar.

**Queso de oveja viejo:** Elaborado a partir de leche de oveja pasteurizada.

**Queso de oveja curado:** Elaborado a partir de leche de oveja pasteurizada.

**Queso de oveja tierno en lonchas.**

**Queso manchego DOP.**



#### Quesos ibéricos

---

**Queso ibérico viejo:** Elaborado con leche pasteurizada de vaca, cabra y oveja y con una curación de 8 meses.

**Queso ibérico curado:** Elaborado con leche pasteurizada de vaca, cabra y oveja y con una curación de 4 meses.

**Queso ibérico tierno:** Elaborado con leche pasteurizada de vaca, cabra y oveja y con una curación de hasta 30 días.



#### Quesos de mezcla

---

**Queso de mezcla oveja-cabra:** 45% leche de oveja y 45% leche de cabra. Sabor intenso y picante. Sin pasteurizar.

**Queso viejo La Reserva tostado:** Situado en el puesto número 13 en el ranking de los mejores quesos del mundo.

**Queso de mezcla curado:** Elaborado con leche pasteurizada de vaca, cabra y oveja y madurado durante más de 150 días.

**Queso de mezcla semicurado:** Elaborado con leche pasteurizada de vaca, cabra y oveja.

**Queso de mezcla tierno: Queso suave.**

**Queso de mezcla tierno light.**

**Queso de mezcla tierno bajo en sal.**



Quesos de cabra

---

**Queso de cabra semicurado:** Elaborado con leche de cabra pasteurizada. Es muy cremoso.

**Queso de cabra tierno en lonchas.**



Queso de vaca

---

**Queso de vaca tierno**



Queso Havarti

---

**Queso Havarti:** Queso más cremoso con un ligero recuerdo a mantequilla y elaborado a base de leche pasteurizada de vaca.

**Queso Havarti light.**

## Snacks y queso en dados

---

**Queso snacking con leche de vaca.**

**Dados de cheddar, mezcla curado y oveja crudo.**



## Quesos fundidos

---

**Lonchas Burger.**

**Lonchas Burger cheddar.**

**Lonchas sándwich.**



## Queso rallado

---

**Queso rallado:** Ideal para gratinar o fundir.



## Quesos para untar

---

**Queso untable natural:** Textura muy suave y cremosa.

**Queso untable sin lactosa.**

**Queso untable light.**

**Queso untable azul.**

**Queso untable con ajo y finas hierbas.**

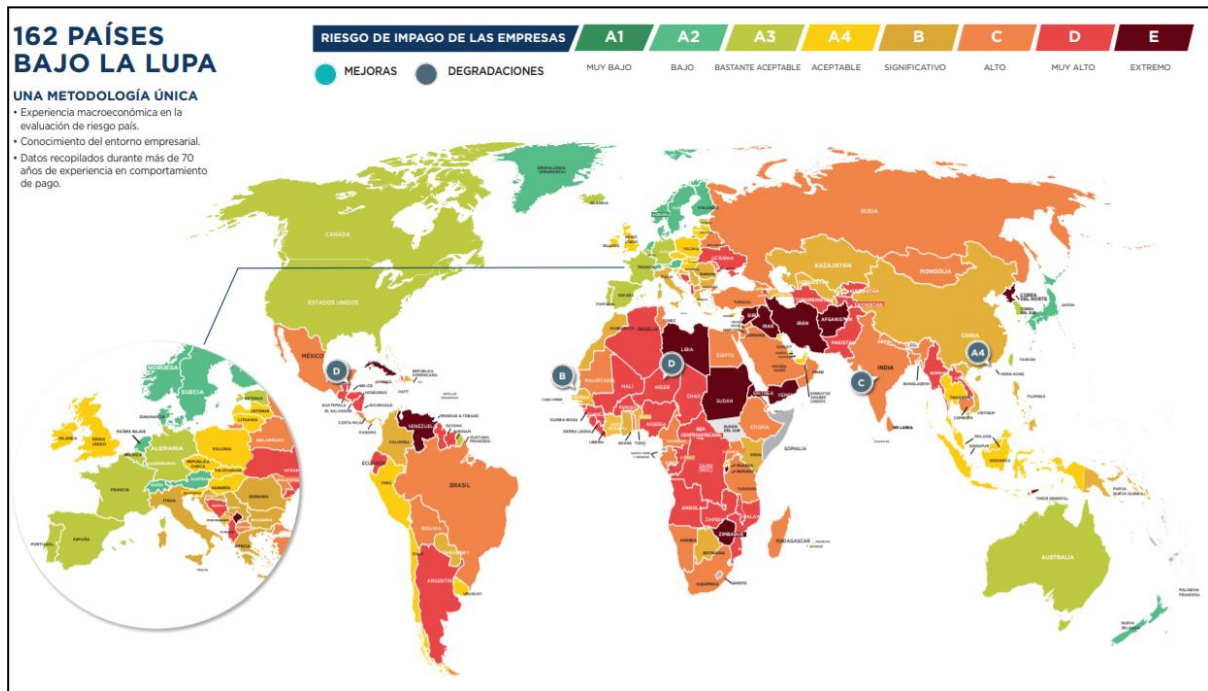
**Queso untable con tomate, aove y orégano.**

**Queso untable con salmón.**

**Mousse de ajo y finas hierbas:** Textura muy esponjosa.

**Mousse de nueces:** Textura muy esponjosa.

## Anexo II. Mapa de riesgo por países 2020



Fuente: COFACE