



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE “HIGOS EL PAJARERO”

INTERNATIONALIZATION FOR “HIGOS EL PAJARERO”

Autor/es

Elena Alexandra Gheorghe

Director/es

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa

2023/2024

INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autora del trabajo: Elena Alexandra Gheorghe

Director del trabajo: Marisa Ramírez Alesón

Título del trabajo: La internacionalización de “Higos El Pajarero”

Titulación vinculada: Grado en administración y dirección de empresas

Resumen

En el siguiente trabajo se ha llevado a cabo un plan de internacionalización que tiene como objetivo principal servir de guía para entrar al mercado rumano a una empresa española que se dedica al tratamiento, elaboración, envasado y distribución de higo seco. La elección del mercado rumano se ha basado en el análisis de oportunidades de mercado, además de una creciente demanda de estos productos agrícolas, ya que los higos podrían considerarse como un producto más novedoso.

Para su desarrollo, en primer lugar, se ha realizado un análisis de mercado global de higos, analizando de manera detallada la demanda actual, las tendencias de consumo, su principal competencia y su evolución.

A continuación, se han analizado las principales razones que impulsan a la empresa a internacionalizarse, entre las cuales se incluyen la búsqueda de nuevos mercados, la diversificación de riesgos y la consolidación de su posición competitiva a nivel global.

Finalmente, tras un exhaustivo estudio de las características del mercado rumano como nuevo destino, se han identificado los canales de distribución más adecuados para su distribución. Asimismo, se exploran las posibles estrategias de internacionalización para entrar de manera óptima y efectiva en el mercado rumano.

Abstract

In the following project, an internationalization plan was carried out with the main objective of guiding a Spanish company specializing in the processing, packaging, and distribution of dried figs into the Romanian market. The selection of the Romanian market is based on market opportunities analysis, coupled with a growing demand for these agricultural products, as figs could be considered a novel product.

For its development, an analysis of the global fig market has been conducted, examining current demand, consumption trends, primary competitors, and market evolution in detail.

Next, the main reasons driving the company's internationalization have been analyzed, including the search for new markets, risk diversification, and the consolidation of its competitive position globally.

Finally, following an exhaustive study of the characteristics of the Romanian market as a new destination, the most suitable distribution channels for its distribution have been identified. Additionally, potential internationalization strategies have been explored to enter the Romanian market optimally and effectively.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	CONTEXTO DEL MERCADO DE HIGOS	4
2.1	MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL DE HIGOS	5
2.2	ANÁLISIS DEL MERCADO DE HIGOS EN ESPAÑA Y RUMANIA	7
2.3	PRINCIPALES COMPETIDORES NACIONALES	10
3.	MOTIVACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	12
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	13
3.2	RAZONES PARA INTERNACIONALARSE.....	14
4.	SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	16
5.	OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS	22
5.1	OPORTUNIDADES Y VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	22
5.2	IDENTIFICACIÓN DE RETOS Y DESAFÍOS PARA LA EMPRESA.....	23
5.3	ACCIONES PARA SUPERAR LAS DIFICULTADES.....	28
6.	MÉTODOS DE ACCESO AL MERCADO	29
6.1	EVALUACIÓN DE LOS DISTINTOS MÉTODOS.....	30
6.1.1	INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS DE ENTRADA	30
6.1.2	ANÁLISIS COMPARATIVO	33
7	CONCLUSIONES	37
8	BIBLIOGRAFÍA.....	39

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-Distribución de las superficies de cultivo de higo en España por CCAA.....	6
Ilustración 2-Distribución de la producción de higo por CCAA.....	6
Ilustración 3- Volumen de higo exportados desde España a los distintos países de la Unión Europea en 2022, por país (en toneladas).....	8

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Tabla comparativa del valor de las exportaciones e importaciones en el año 2022 (en dólares)	9
Tabla 2- Análisis de Rentabilidad (en %).....	12
Tabla 3- Tabla explicativa del valor con IVA y cantidades importadas y exportadas de higos secos.....	25
Tabla 4- Tabla explicativa del valor con IVA y cantidades importadas y exportadas de higos frescos	26
Tabla 5-Modos de entrada de expansión internacional	34

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchas empresas se orientan hacia la internacionalización, impulsadas por el aumento del grado de rivalidad, el continuo avance de las innovaciones tecnológicas y la búsqueda de ventajas competitivas.

De esta forma, a través de la internacionalización, las empresas pueden aprovechar sus ventajas para crecer y ganar competitividad, aunque también hay que tener en cuenta las desventajas de la internacionalización, como sus riesgos o la gran inversión que hay inicialmente para expandirse al exterior.

En este contexto, el presente trabajo se enfoca en el estudio y propuesta de un plan de internacionalización para una empresa española dedicada a la elaboración, envasado y distribución de higos secos. El objetivo es expandir su presencia hacia un mercado nuevo y prometedor: Rumanía. De esta forma podemos conseguir incrementar la diversificación de mercados y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y fortalecer la posición competitiva a escala internacional.

Según un artículo de AgroCLM (2021), históricamente la producción y consumo de higos en Rumanía han sido significativamente menores en comparación con España u otras regiones mediterráneas. Algunos factores, como el cambio climático, están cambiando gradualmente el sistema agrícola de Rumanía. El clima está evolucionando de tal manera que en la actualidad hay condiciones más favorables para el cultivo de higos, lo que abre nuevas oportunidades para el desarrollo de este mercado. Según datos recopilados por DatosMundial.com, la temperatura media en Rumanía ha experimentado un aumento de 1,9 grados Celsius en los últimos 33 años (DatosMundial, 2024). Este cambio climático hace que sea más favorable las condiciones óptimas para el cultivo de higos, que generalmente requieren temperaturas entre 15 y 18 grados Celsius (TodoViveros, 2024).

Basado en mi experiencia personal como rumana, he observado que hay una escasez de higos en las tiendas de Rumanía. Esta situación me ha llevado a concluir que la disponibilidad de higos en el mercado rumano es limitada. Con lo cual, aprovechando la transformación y evolución del mercado rumano, la internacionalización de la empresa española representa

una gran oportunidad estratégica para satisfacer la demanda creciente y convertirse en la empresa líder en la oferta de higos de alta calidad en un mercado que aún está en fase desarrollo.

2. CONTEXTO DEL MERCADO DE HIGOS

En este primer apartado se da a conocer en profundidad el mercado actual de higos y su evolución en el mercado. Además, también detallaremos cuáles son los principales competidores, con el objetivo de comprender mejor el panorama competitivo y las dinámicas de mercado, ya que, al identificar nuestros principales competidores, podremos evaluar las oportunidades y amenazas que enfrenta nuestra empresa en este entorno competitivo. Además, se examinará la producción nacional e internacional de higos, los patrones de consumo y los factores que influyen en la oferta y demanda. A través de estos análisis vamos a poder plantear estrategias efectivas de internacionalización de nuestra empresa a otro mercado distinto.

La comprensión detallada del mercado de higos y la identificación de competidores clave es fundamental para el éxito de la estrategia de internacionalización planteada. Como parte de este análisis, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (2022), los higos secos son la forma deshidratada del fruto de la higuera (*Ficus carica*), conocidos por su sabor dulce y textura jugosa. Estas frutas se caracterizan por tener una forma parecida a la pera, con una piel suave y comestible siendo originaria de la región mediterránea, junto con Asia occidental y meridional. Estos frutos son versátiles y pueden ser disfrutados tanto en su estado fresco como en su variante seca, siendo esta última especialmente popular en la elaboración de productos alimenticios y como opción para aperitivos saludables.

Es importante tener en cuenta las características tanto nutricionales como su forma de producción, ya que se trata de una fruta con mucho potencial tanto para la venta como la producción, ya sea de manera local como internacional.

Esto nos permite aprovechar las fortalezas de nuestro producto y adaptar nuestras estrategias para facilitar nuestra entrada al mercado de Rumania de una manera más efectiva.

2.1 MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL DE HIGOS

En los últimos tres años, las ventas de higos han experimentado un notable incremento debido a su distintivo sabor y sus destacadas propiedades nutricionales, lo que ha convencido a consumidores y restaurantes de todo el mundo, convirtiéndose en un elemento omnipresente en los establecimientos de alimentación. Según la Federación Española de Nutrición (FEN), los higos son una fuente rica en fibra, potasio y vitamina B. (Federación Española de Nutrición [FEN], s.f.)

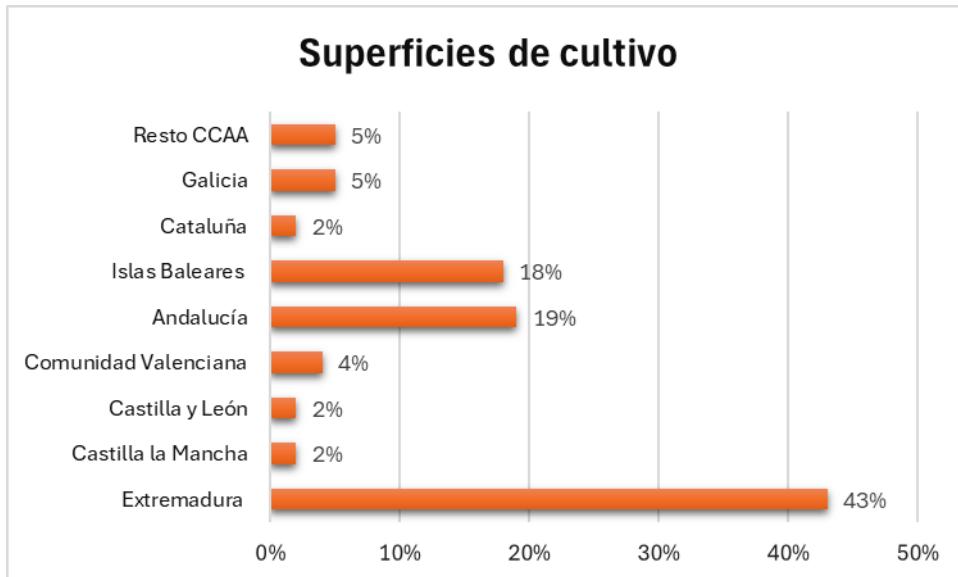
España lidera entre los países europeos en producción y exportación de higos (Agroclm, 2021; Higosandfigs, s.f.). En el año 2023, destacan Francia con 2312 toneladas, Italia con 313 toneladas y Portugal con 223 toneladas como los principales destinos de las exportaciones españolas de higos (Statista, 2023). Según un artículo de Aitor Álvarez en La Vanguardia (2021), "Por qué los higos viven ahora un auténtico boom", aunque la zona de Lleida es reconocida por su producción de higos, Extremadura lidera el ranking español, con una extensión y producción considerablemente mayores. Sin embargo, la producción de higos en España ha experimentado un declive en los últimos años, a pesar de que sigue siendo uno de los principales productores dentro de la Unión Europea, junto con Grecia y Portugal.

Por otro lado, la implementación de sistemas de producción super intensivos está ganando interés entre los agricultores, particularmente en zonas de regadío. Según los expertos de Cicytex (Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura), este método presenta ventajas significativas en términos de facilidad de recolección y calidad del producto final. Aunque existen desafíos asociados, como el costo inicial de implementación, la adaptabilidad de la higuera a este sistema ofrece una perspectiva prometedora para el futuro del cultivo.

En España, diversas regiones juegan un papel importante en la producción de higos. Extremadura destaca como la principal productora, seguida de Andalucía y las Islas Baleares. Aunque estas regiones han sido históricamente importantes para la producción de higos, se ha observado un declive en la extensión de su cultivo y producción en los últimos años. Además, la caída en el precio en origen y la competencia del higo turco en el mercado han contribuido a esta tendencia. Sin embargo, provincias como Ávila y Toledo, junto con

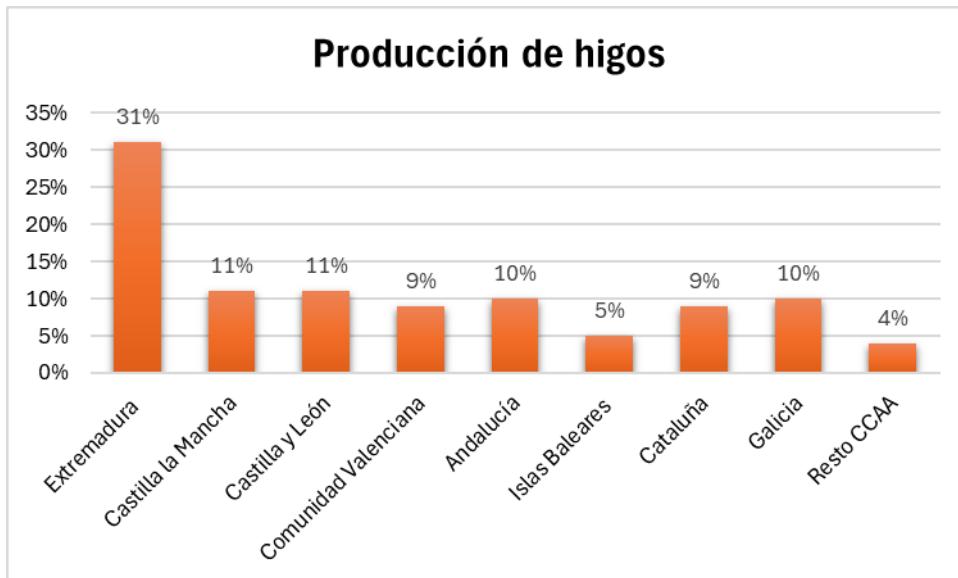
ciudades como Alicante, Murcia, Huesca (Fraga) y Lleida, continúan siendo importantes centros de producción de higos frescos en España. (Higos & Figs, s.f.)

Ilustración 1-Distribución de las superficies de cultivo de higo en España por CCAA



Fuente: En España « HIGOS & FIGS

Ilustración 2-Distribución de la producción de higo por CCAA



Fuente: En España « HIGOS & FIGS

Tal como se puede observar en la figura 1 y la figura 2, en cuanto a la distribución por Comunidades Autónomas, es evidente que Extremadura lidera tanto en la extensión de superficie de cultivo como en la producción de higos. Se observa una marcada disparidad en las áreas de cultivo, con un claro predominio de Extremadura, seguida de las Islas Baleares y Andalucía, que representan el 18% y 19% respectivamente en términos de superficie cultivada. Sin embargo, en lo que respecta a la distribución de la producción, esta se encuentra relativamente equilibrada entre las diferentes Comunidades Autónomas, sin grandes discrepancias entre ellas.

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO DE HIGOS EN ESPAÑA Y RUMANIA

Analizar la demanda de higos de manera mundial, es fundamental para comprender las tendencias, los patrones de consumo y las oportunidades en el mercado internacional. Esto adquiere aun mayor importancia en el contexto de la internacionalización de la empresa el mercado rumano ya que nos permite identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo en dicho mercado.

En términos de producción mundial de higos por país según datos de AtlasBig (2018-2023), Turquía destaca como el principal productor, con una producción anual de 320.000 toneladas, seguido por Egipto y Marruecos, con 298.497 y 144.153 toneladas respectivamente. Sin embargo, al observar los principales países de la Unión Europea, España ocupa el primer lugar en producción, con 61.000 toneladas anuales.

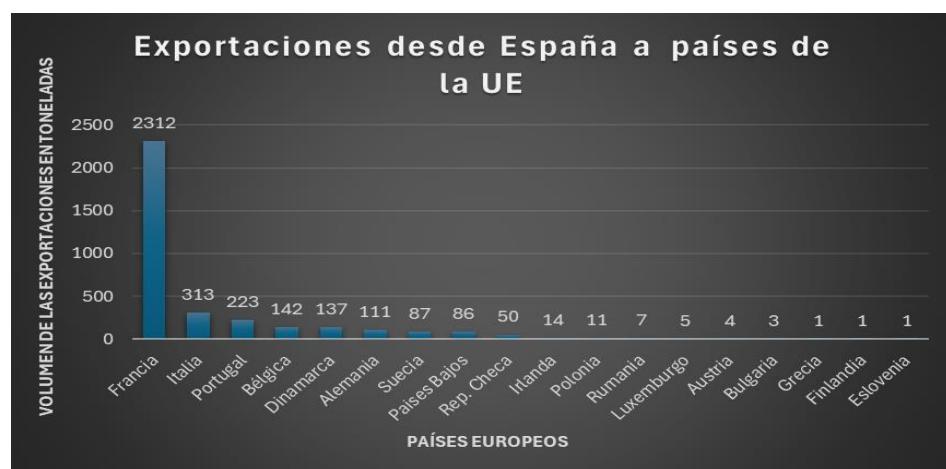
A pesar de su alta producción, la superficie de cultivo de higos en España es considerablemente menor en comparación con Marruecos y Turquía. Aun así, España continúa siendo el país con la mayor superficie de producción dentro de la Unión Europea.

En contraste, la producción de higos en Rumania es considerablemente menor que en España estimada en aproximadamente 1.100 toneladas, según datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Rumania del año 2022. A pesar de que la agricultura es un pilar fundamental de su economía, con tierras fértiles y una larga tradición agrícola, el país ha experimentado un crecimiento significativo en su sector agrícola, convirtiéndose en una industria cada vez más moderna y eficiente. Según datos del Instituto Nacional de Estadística

y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Rumania, el sector agrícola representó en 2015 el 4,8 del PIB de Rumania, aunque la principal producción agrícola es de cereales y trigo, manteniendo su posición como el principal productor de semillas de girasol de la UE en 2017. (Rios, 2024).

En cuanto a las exportaciones, Turquía lidera como el principal exportador de higos, tanto frescos como secos. Como se puede observar en la ilustración 3, España también figura como un importante exportador hacia países de la Unión Europea, como Francia, Portugal o Reino Unido. (Statista, 2022)

Ilustración 3- Volumen de higo exportados desde España a los distintos países de la Unión Europea en 2022, por país (en toneladas).



Fuente: Higo: exportaciones de España a la UE por país en 2022 | Statista

Desde una perspectiva económica, los datos del Observatory of Economic Complexity para el año 2022 indica que España experimentó un notable aumento en sus exportaciones en comparación con Rumania. Este hecho sugiere que España posee una capacidad de producción superior a la de Rumania. Sin embargo, es interesante destacar que el valor de las importaciones en ambos países es bastante similar.

Al realizar un cálculo sencillo que consiste en restar el valor de las importaciones del valor de las exportaciones, podemos observar que España genera un beneficio neto mayor que Rumania (tabla 1). Esta diferencia en el saldo comercial refleja la posición económica más sólida de España en comparación con Rumania en el ámbito internacional.

Tabla 1- Tabla comparativa del valor de las exportaciones e importaciones en el año 2022 (en dólares)

	ESPAÑA	RUMANÍA
VALOR DE LAS EXPORTACIONES (2022)	21.700.000 \$	212.000 \$
VALOR DE LAS IMPORTACIONES (2022)	3.650.000 \$	3.340.000 \$
DELTA DEL VALOR DE COMERCIO (2022)	+ 18.000.000 \$	- 3,130.000 \$

Fuente: Observatory of Economic Complexity, 2022, elaboración propia

En los últimos años ha habido un crecimiento en el consumo de higos, tanto secos como frescos. Este aumento se atribuye en parte a los numerosos beneficios nutricionales que ofrecen, destacando su alto contenido en fibra, potasio y vitamina B. Además, es interesante señalar que los higos fueron apreciados por antiguos filósofos griegos como Platón y Diógenes, lo que resalta su relevancia histórica como alimento.

Sin embargo, más allá de sus beneficios nutricionales, el crecimiento en la demanda de higos también se ha visto impulsado por los cambios climáticos que han ocurrido a lo largo del tiempo. Estos cambios han creado nuevas oportunidades para la producción de higos en diferentes regiones del mundo. Aunque el cultivo de higos se adapta mejor a climas cálidos y subtropicales, donde las heladas extremas son escasas y las temperaturas oscilan entre los 15°C y 18°C, es importante destacar que las condiciones climáticas están evolucionando y que el período de máxima producción de higos es de mayo a noviembre, y que durante el resto del año (de noviembre a mayo) se producen muy pocos higos en todo el mundo. En Rumania, por ejemplo, los inviernos ya no son tan fríos como décadas atrás y los veranos presentan temperaturas similares a las de zonas cálidas, especialmente en el sur del país. (TodoViveros, 2024).

En cuanto a la demanda, es evidente que el consumo de higos ha ido en aumento, como se refleja en las estadísticas mencionadas. Sin embargo, en Rumania, la exportación de higos es limitada, lo que presenta una oportunidad estratégica para ingresar al mercado rumano. Ya sea exportando desde España o estableciendo cultivos directamente en el país, existen posibilidades prometedoras para satisfacer la creciente demanda de higos en esta región.

2.3 PRINCIPALES COMPETIDORES NACIONALES

Al realizar un análisis de los principales competidores a nivel nacional, podemos obtener una visión detallada de las estrategias y prácticas utilizadas por las empresas para prosperar en el mercado. Centrándonos en la península, se observa que las regiones del sur albergan la mayor cantidad de empresas productoras y distribuidoras de higos, beneficiadas por las condiciones climáticas favorables en esta zona.

Además de comprender la distribución por Comunidades Autónomas, es esencial destacar la relevancia de conocer algunas empresas del sector de producción y comercialización de higos en España. A continuación, se presentan algunas de las empresas más destacadas por su actividad en este ámbito según la fuente de información SABI (2024):

Higos de Palos S.L., se trata de una sociedad limitada que tiene su sede social en Palos de La Frontera, Huelva, Andalucía. La principal actividad de la empresa es la plantación de higos (CNAE 0125), además de otras actividades como el cultivo de otros cultivos perennes (CNAE 0129), el comercio al por mayor de higos, frutas y hortalizas (CNAE 4631), el comercio al por menor de higos, frutas y hortalizas en establecimientos especializados (CNAE 4721), y la investigación y desarrollo (CNAE 7211). (INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.), 2023).

Juan Merino Natural Food S.L., se trata de una empresa de tipo familiar, constituida como sociedad limitada. La producción de higos de esta empresa ha sido transmitida de generación en generación, pasando de padres a hijos. Inicialmente, la empresa comenzó con una producción modesta de apenas 5 toneladas, y ha logrado aumentar significativamente hasta comercializar 600 toneladas de higo seco. Su actividad principal se centra en la explotación agrícola, abarcando también procesos de envasado, transformación, elaboración y

comercialización, tanto al por mayor como al por menor. Además, la empresa se dedica a la importación y exportación de higos y frutas secas. Su actividad se clasifica bajo el CNAE 4631, correspondiente al comercio al por mayor de frutas y hortalizas. (Higos Juan Merino, 2021)

Higos y Derivados Extremeños S.L.: la principal actividad de la empresa consiste en la compraventa y venta en el mercado nacional, así como en la importación y exportación de una gran cartera de productos alimenticios. Entre estos productos, destacan los higos secos y sus derivados, al igual que otras frutas desecadas y frutos secos. Cabe destacar que esta empresa tiene como actividad principal con CNAE 1082, es decir, exactamente se dedica a la fabricación de cacao, chocolate y productos de confitería. (INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.), 2023).

Higos El Pajarero S.L.: Se trata de una empresa con forma jurídica de sociedad limitada, con sede en Barcelona, especializada en el envasado de higos secos y la elaboración de productos derivados del higo. Además de su actividad en el mercado nacional, la empresa exporta sus productos a diferentes países del extranjero. Su compromiso con la calidad y la innovación le ha permitido destacarse en el sector alimentario. La actividad principal de la empresa se clasifica bajo el CNAE 1089, correspondiente a la elaboración de otros productos alimenticios no clasificados en otras partes. (INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.), 2023).

Después de revisar brevemente algunas de las empresas dedicadas a la comercialización de higos, ya sea en su forma seca, fresca o en derivados, resulta relevante examinar una comparativa numérica de estas empresas. Según los datos recopilados de SABI en el año 2023, se ha realizado un análisis de la rentabilidad para comprender el rendimiento y posición financiera que tienen estas empresas. Dentro del análisis de rentabilidad financiera, tenemos el de rentabilidad financiera que mide la relación que hay entre el beneficio neto y el patrimonio neto que tiene la empresa; por otro lado, tenemos el análisis de rentabilidad económica que nos indica la relación que hay entre el beneficio antes de impuestos y el activo total que tiene la empresa. En la tabla número 2, denominada “Análisis de Rentabilidad (en %), se muestra una clara diferencia en cuanto a las ratios, destaca Juan Merino Natural Food S.L con su ratio de rentabilidad económica, con un 18,67%, indicando que la empresa tiene un mayor rendimiento en cuanto a las inversiones llevadas a cabo. Por otro lado, en cuanto a

la rentabilidad financiera, también destaca Juan Merino Natural Food S.L con una rentabilidad financiera del 49,34%, frente a los 8,55% de Higos El Pajarero S.L. Estas cifras son índices de que Juan Merino Natural Food S.L está generando un buen rendimiento en comparación con la cantidad de capital invertido.

Tabla 2- Análisis de Rentabilidad (en %)

EMPRESAS	Rentabilidad económica (%)	Rentabilidad financiera (%)
JUAN MERINO NATURAL FOOD S.L.	18.67	49.34
HIGOS EL PAJARERO S.L.	2.12	8.55
HIGOS Y DERIVADOS EXTREMEÑOS S.L.	0.57	0.69
HIGOS DE PALOS S.L.	-38.52	-533.79

Fuente: SABI, 2023, elaboración propia

Estas empresas representan ejemplos destacados de la industria de los higos en España, cada una aportando su propia experiencia y enfoque distintivo al mercado. Su contribución no solo fortalece el sector a nivel nacional, sino que también proyecta la calidad y el prestigio de los productos españoles a nivel internacional.

3. MOTIVACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es un proceso que está lleno de oportunidades para un crecimiento empresarial. Entre las principales motivaciones que impulsan a las empresas a embarcarse en este proceso, es principalmente el deseo de expansión y crecimiento. Además, la internacionalización ofrece la oportunidad de diversificar el riesgo, para no depender de un solo mercado.

En el siguiente apartado, se profundizará en las diversas razones y ventajas que subyacen en la decisión de internacionalizarse, analizando detalladamente su impacto en el desarrollo y competitividad de la empresa.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa seleccionada para este proceso de internacionalización es Higos el Pajarero S.L. Se trata de una empresa familiar con casi medio siglo de historia en el sector de producción y comercialización de higos, especialmente secos.

Comenzó su actividad con una producción anual de 20.000 kg y ha experimentado un crecimiento constante a lo largo de los años, llegando a alcanzar una producción actual que supera los 1.600.000 kg al año. La empresa tiene ubicada su sede de producción en Extremadura, específicamente en la provincia de Badajoz, donde las condiciones climáticas y territoriales son perfectas para el cultivo de higos. La elaboración y envasado se llevan a cabo en sus instalaciones en Badajoz y Barcelona, respectivamente, asegurando calidad y eficiencia en la cadena de suministro mediante rigurosas auditorías para mantener los estándares de calidad.

Higos El pajarero, además de tener su producción propia, también colabora con otros agricultores para mantener su producción anual y lograr satisfacer a los clientes más exigentes, ya sea nacionales o internacionales. Pero, además de suministrar a mayoristas de frutos secos, Higos El Pajarero también está presente en grandes cadenas de distribución de España, como Carrefour, Mercadona y Consum, consiguiendo mantener una importante presencia en el sector alimenticio. Pero además de estar presente en el mercado nacional, la empresa también se ha expandido al mercado internacional, llegando a estar en más de 15 países. Al estar comprometidos con la excelencia y satisfacción del cliente, se ha logrado establecer nuevas redes de distribución y contactos. (Higos el Pajarero, mayo 2024)

3.2 RAZONES PARA INTERNACIONALARSE

La internacionalización de la empresa es un término que usualmente es empleado en los ámbitos de la economía. Describe el proceso mediante el cual las empresas amplían sus actividades y operaciones más allá de las fronteras nacionales, con el objetivo de encontrar nuevas oportunidades de crecimiento y acceder a mercados nuevos.

Para que una empresa pueda emprender el proceso de internacionalización de manera efectiva, se requiere la consideración de varios elementos esenciales. En primer lugar, es crucial el conocimiento profundo del mercado internacional al que se dirige la empresa, comprendiendo las preferencias y poder adquisitivo de los consumidores, así como evaluando la competencia local para observar los riesgos y oportunidades. Junto con esto, la internacionalización a menudo requiere el respaldo de socios comerciales o distribuidores locales, por lo que es necesario llevar a cabo investigaciones exhaustivas y obtener información confiable sobre posibles socios o distribuidores en el mercado extranjero. Además, entender la normativa comercial de cada país y la identificación de socios comerciales confiables son pasos imprescindibles. Asimismo, contar con asesoramiento especializado en áreas como legislación, comercio, marketing y finanzas es vital para afrontar los desafíos de la internacionalización.

En cuanto a los tipos de empresas que se embarcan en la internacionalización, se pueden clasificar en exportadoras y las de inversión directa, cada una con sus particularidades. Las empresas exportadoras ofrecen y comercializan sus productos y servicios en mercados extranjeros manteniendo la producción en el mercado de origen, lo que les permite aumentar sus ingresos y obtener reconocimiento a nivel internacional. Por otro lado, las empresas que realizan una inversión directa en el exterior son grandes corporaciones que establecen filiales en otros países para producir y comercializar sus bienes y servicios, lo que les permite expandirse y diversificar sus operaciones. (Ramírez-Alesón, 2022) La internacionalización de una empresa ofrece una serie de ventajas estratégicas y económicas que pueden impulsar su crecimiento y competitividad en el mercado global. Con la expansión a nuevos mercados, las empresas pueden diversificar sus riesgos y acceder a oportunidades de crecimiento en mercados extranjeros. Además, la diversificación geográfica permite mitigar los riesgos asociados a la volatilidad económica y política en un solo mercado, contribuyendo a una

mayor estabilidad empresarial. La expansión internacional también brinda la oportunidad de aprovechar economías de escala al optimizar las operaciones a nivel global, lo que puede conducir a una mayor eficiencia y reducción de costos. Al establecerse en otros países, las empresas pueden acceder a recursos naturales, tecnología, capital humano y conocimientos especializados que pueden no estar disponibles en su lugar de origen, lo que les proporciona una ventaja competitiva. Además, la presencia internacional puede mejorar la imagen de marca de una empresa y aumentar su prestigio y reconocimiento a nivel global, influyendo positivamente en las percepciones de los consumidores y clientes potenciales. (Quiroa, 2022).

Como hemos mencionado previamente, la empresa elegida para el proceso de internacionalización es Higos El Pajarero, la cual ya posee una sólida experiencia en este ámbito. Se trata de una empresa consolidada que ha demostrado una notable capacidad de adaptación a lo largo del tiempo, aprovechando las distintas situaciones y desafíos para mantener un crecimiento continuo. La presencia internacional de Higos El Pajarero se ha expandido gracias a la confianza que los clientes depositan en sus productos y a la implementación de redes de distribución eficientes.

Además, la demanda global de higos secos se ha visto impulsada por su capacidad de conservación a largo plazo y su facilidad de transporte y almacenamiento. Estas características han permitido que los higos secos se conviertan en un elemento esencial en las dietas de diversas poblaciones y culturas en todo el mundo. Su popularidad histórica y actual se debe no solo a su valor nutricional, sino también a su exquisito y dulce sabor, que ha conquistado los paladares de clientes de todo el mundo. La preferencia de los consumidores por los productos que ofrecen el sabor natural y milenario de los mejores higos secos ha sido una motivación clave para la internacionalización de la empresa. Actualmente, la empresa exporta sus productos a países como Bulgaria, Portugal, Francia, Italia, Dinamarca, Holanda, Alemania, Polonia, Luxemburgo, Bélgica, Lituania, China, Singapur, República Checa, Ecuador, Brasil y Malta, con planes de seguir ampliando su presencia global. (Higos el Pajarero, 2024)

4. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

En este apartado, examinaremos las características que hacen de este mercado un destino adecuado para la empresa, para ello a continuación realizaremos un análisis PEST¹ para Rumanía, el cual nos permitirá interpretar y explicar las razones por las que Rumanía ofrece ventajas competitivas que favorecen la localización de empresas en dicho país. El análisis PEST es una herramienta útil para este propósito, ya que nos permite analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Rumanía, situada en Europa central-este, tiene una superficie de 238.400 km² y una población de 19.053.815 habitantes (2021). Su capital es Bucarest y su moneda oficial es el leu. Además, Rumanía ocupa el puesto 55 en el ranking de Doing Business, que clasifica a los países según su facilidad para hacer negocios (Trading Economics, 2019). Las principales razones por las que Rumanía sigue atrayendo a muchos inversores extranjeros son la mano de obra barata, pero bien capacitada, y los bajos impuestos.

Evaluando las condiciones climáticas y del suelo en Rumanía, tal como se ha mencionado en apartados anteriores, es más favorable la producción de higos en las zonas sur y suroeste, donde las temperaturas medias anuales son más elevadas, con veranos calurosos e inviernos moderados. La plantación del higo se realiza en primavera y otoño, y se puede elegir el tipo de higo adaptable al clima de Rumanía. Existen variedades de higos como Brunswijk, Ronde de Bordeaux y Celeste, que son resistentes al frío (Marilena & Marilena, 2024) [Informe sobre la producción de higos en Rumanía].

POLITICO-LEGAL

Rumanía es un estado nacional soberano e independiente. El riesgo político es aquel que afecta los intereses económicos de las empresas debido a la falta de estabilidad política.

¹ Toda la información sobre los factores ha sido extraída del informe de ICEX, elaborado por la oficina económica y comercial de España en Bucarest, en el año 2021.

En cuanto a la presión fiscal, esta ha aumentado en Rumanía hasta alcanzar el 27% del PIB, situándolo como uno de los países con mayor presión fiscal, ocupando el puesto número 74 en el ranking global. En 2020, los ingresos fiscales totales del país ascendieron a 59.142,4 millones de euros. Los ingresos tributarios per cápita del Estado fueron de 3.080 euros, colocando a los rumanos entre los ciudadanos que más impuestos per cápita proporcionan al Estado según el ranking de presión fiscal.

ECONÓMICO

En 2021, Rumanía enfrentó un déficit en su balanza comercial de 24.437,2 millones de euros, lo que representa un 10,18% de su PIB. Este déficit fue mayor al registrado en 2020, que fue de 18.706,1 millones de euros, equivalente a un 8,55% del PIB. El aumento del déficit se debió a que las importaciones crecieron más rápidamente que las exportaciones. En términos económicos, el PIB per cápita de Rumanía es el segundo más bajo de la Unión Europea, con 12.800 euros por habitante en 2020, según el FMI (Fondo Monetario Internacional), solo superado por Bulgaria. A pesar de esto, Rumanía ha mantenido tasas de crecimiento superiores a la media de la UE en los últimos años. Sin embargo, para alcanzar una verdadera convergencia con sus socios europeos, Rumanía necesita superar importantes problemas estructurales, como deficiencias en infraestructuras, sanidad pública y capacidad de innovación. Bucarest, la capital del país, es el principal centro de negocios y mercado, con una población de 2 millones de habitantes y una renta media superior a la del resto del país. Otros centros industriales importantes se encuentran en la zona centro y noroeste, destacando ciudades como Brasov, Sibiu, Cluj-Napoca, Craiova y Timisoara.

En el primer trimestre de 2022, el PIB de Rumanía creció un 5,1%. En el segundo trimestre, el crecimiento fue del 2,1%, alcanzando un PIB de 71.986 millones de euros, lo que situó a Rumanía como la economía número 32 en el ranking trimestral de 53 países. La variación interanual del PIB en el segundo trimestre fue del 5,3%, menor que el 6,4% del primer trimestre. A pesar de estos altibajos, el PIB de Rumanía ha recuperado los niveles anteriores a la pandemia, beneficiado por su baja dependencia del turismo y la recuperación de la industria automovilística. No obstante, a largo plazo, Rumanía podría enfrentar problemas con el suministro de gas y un crecimiento económico más lento. En cuanto a la inflación, el Índice de Precios al Consumo (IPC) de Rumanía en agosto de 2022 fue del 15,3%, tres

décimas más que el mes anterior, con una variación mensual del 0,6% y una inflación acumulada del 11,6% en 2022. Según el Banco Central Europeo es recomendable una tasa de inflación cercana al 2%. Desde 2017, el IPC ha mostrado un crecimiento constante, situando a Rumanía en el puesto 21 en el ranking de inflación de mayor a menor.

SOCIAL

En 2018, Rumanía mejoró su posición en el ranking de países por importe invertido en educación, subiendo del puesto 52 en 2017 al 49. Aunque es importante la cantidad invertida, es más relevante comparar el porcentaje del PIB destinado a la educación. En este aspecto, aunque Rumanía ha mejorado, sigue estando entre los países con menor gasto público en educación. Por otro lado, los problemas sociales representan un tipo de riesgo que muchas organizaciones no suelen considerar. Estos problemas se refieren a situaciones en las que, debido a decisiones o actos de terceros, la sociedad o un sector de esta se rebela y actúa mediante manifestaciones, protestas, enfrentamientos sociales o huelgas. Estos actos pueden generar situaciones de riesgo para la continuidad del negocio.

Sin embargo, esta variable afecta a la empresa de manera neutra, ya que los problemas sociales no perjudican a una gran parte de la población rumana y, por lo tanto, no representan una amenaza significativa para la empresa en cuestión.

TECNOLÓGICO

Según el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en cuanto al gasto en investigación y desarrollo (% del PIB), Rumanía registró tanto en 2020 como en 2021 la proporción más baja de gasto en I+D en su PIB en los últimos seis años, situándose en uno de los últimos puestos de la UE con un 0,47% (Global Innovation Index, 2022). Es relevante mencionar, que a pesar de que la industria digital en Rumania no es tan mayor como en otros países europeos como Francia o Alemania, en el año 2022 había más de 18.000 empresas en este sector, lo que ha impulsado las exportaciones hasta ascender los 5.500 millones de euros al año (Fraga, 2022).

Además del análisis PEST, también es importante realizar el análisis del Diamante de Porter, el cual nos permitirá interpretar y explicar las razones por el cual Rumanía tiene las ventajas competitivas que dan lugar a la localización de empresas en dicho país. Para ello,

analizaremos las condiciones de los factores del mercado, las condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo y finalmente su estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

➤ CONDICIONES DE LOS FACTORES

En este apartado se hace hincapié al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas. De esta manera, entran en juego los recursos humanos de la nación, sus infraestructuras, recursos físicos y recursos de capital.

En primer lugar, en cuanto a las infraestructuras, las aéreas y marítimas están en desarrollo y en proceso de modernización. La infraestructura vial también se está modernizando continuamente para adaptarse a los estándares de la UE. La infraestructura industrial en Rumanía es muy desarrollada, incluyendo la industria petrolera y petroquímica, que cuenta con 50 parques industriales. Sin embargo, a pesar de los avances, la financiación sigue siendo insuficiente para satisfacer todas las necesidades existentes (Global Innovation Index, 2022).

Además, Rumanía se encuentra en el puesto 51 mundial según el Global Competitiveness Report, realizado por el World Economic Forum en 2019, encargado de evaluar y clasificar la competitividad de los países a nivel global. Por otro lado, según el Índice de Capital Humano, estudio realizado por el Foro Económico Mundial en 2017, Rumanía obtuvo una puntuación de 66,12. Esta es una medida de cómo se desarrolla su capital humano y cuánto potencial tiene a largo plazo. Rumanía está cerca de la media, ya que se sitúa en el centro del ranking FEM de los 130 países (Datos Macro, 2017).

➤ CONDICIONES DE LA DEMANDA

En este apartado nos centramos en la naturaleza de la demanda interior de los productos y/o servicios que hay dentro del sector. De esta manera, observaremos la composición de la demanda y del tamaño del mercado.

En primer lugar, continuando con los informes de Datos Macro del año 2023, En 2023, Rumanía registró un déficit comercial de 28.941,3 millones de euros, equivalente al 8,92% del PIB, inferior al déficit registrado en 2022, de hasta 34.104,1 millones de euros,

equivalente al 12% del PIB. El cambio en la balanza comercial se debe a una disminución de las importaciones y un aumento de las exportaciones rumanas. Si tomamos como base la balanza comercial en relación con el PIB, Rumanía ha consolidado su posición hasta 2023. En este ranking, el país ha pasado del puesto 109 que ocupaba en 2022 al 102, por lo que tiene un déficit elevado en comparación con otros países incluidos en este ranking. Si miramos la evolución de la balanza comercial de Rumanía en los últimos años, el déficit, como hemos visto, ha disminuido respecto a 2022, aunque ha aumentado respecto a 2013, cuando el déficit ascendió a 5.757,5 millones de euros, equivalente al 4,03 % de su PIB.

Teniendo en cuenta también el Índice de Gini, Rumanía se encuentra con un índice de Gini de 0,31 (en una escala de 0 a 1, siendo 0 un reparto equitativo de los ingresos) en el año 2023, con lo cual podemos llegar a la conclusión de que los rumanos cuentan con un poder adquisitivo bueno.

➤ SECTORES AFINES Y DE APOYO

En este tercer apartado, vamos a comentar la existencia de sectores proveedores y afines en el país, con los cuales la empresa pueda compartir sus actividades de su cadena de valor.

Rumanía, al ser un país perteneciente a la Unión Europea, presenta una ventaja en términos de distribución, haciéndola más sencilla y eficiente. De esta forma, se podría utilizar productos similares a los ofertados en España, lo que permitiría mantener a los mismos proveedores. Sin embargo, es importante considerar la necesidad de ofrecer productos de origen rumano, debido a la preferencia local por productos autóctonos.

Aunque, como hemos visto en puntos anteriores, tanto la demanda nacional como la venta en el país no es muy grande, ya que en gran parte se importan productos del exterior. Por lo tanto, encontrar proveedores en Rumanía podría ser algo más complicado.

➤ ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

Finalmente, en este apartado comentaremos la situación actual en el sector en cuanto a la competencia existente.

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, gracias a su larga tradición histórica en la actividad, España es hoy en día uno de los principales países en cuanto a la producción y

exportación de higos secos a nivel mundial (Higos El Pajarero, 2024). Un aspecto clave para entender esta competitividad es analizar la facturación de las principales empresas en el sector. Higos El Pajarero se posiciona entre las mejores de España, con unos ingresos de explotación de 3.380.000 euros en el año 2022 (SABI, 2022).

En cuanto a la competencia en Rumanía, de las empresas relacionadas con la actividad de Higos El Pajarero, es decir, el cultivo no perenne, según datos obtenidos de ORBIS, podemos destacar varias empresas rumanas con altos ingresos de explotación. JIDVEI S.R.L, dedicada a la agricultura, horticultura y ganadería, es una de las más importantes del sector agrícola en Rumanía, con ingresos de explotación de 49.240.194 USD en el año 2022 (45.305.902,50 euros, según el cambio de divisa a 5 de mayo de 2024). Otras empresas destacadas incluyen COMCEREAL SA BOTOSANI y COTNARI SA, con ingresos de explotación de 38.865.000 USD (35.759.686,50 euros) y 26.277.104 USD (24.177.563,39 euros), respectivamente.

Comparando los ingresos de explotación, observamos que estas empresas rumanas en el sector agrícola tienen una facturación significativa, lo cual indica que no solo compiten en el mercado local, sino que también tienen capacidad para competir en mercados internacionales. Este nivel de competitividad sugiere que el sector agrícola rumano está bien posicionado y puede representar una competencia relevante para empresas extranjeras que consideren ingresar al mercado.

Otros aspectos a considerar son las variables externas, como la influencia del gobierno y los acontecimientos casuales.

En cuanto a la influencia del gobierno, en Rumanía las empresas deben cumplir con varios impuestos y contribuciones. Uno de los más relevantes es el impuesto sobre beneficios, que aplica un 16% a los beneficios generados. El impuesto sobre la renta a las microempresas es aplicable a los ingresos registrados de hasta 1 millón de euros. Otros impuestos muy a tener en cuenta incluyen el impuesto al valor agregado (IVA), que tiene una tasa estándar del 19% en el año 2023 y una tasa reducida del 9% para los productos alimenticios. Por otro lado, también está el impuesto sobre bienes inmuebles, que varía entre el 0,25% y el 1,5% del valor registral de la propiedad. (Romanian Accountants, 2023)

Además, hay que tener en cuenta los acontecimientos casuales, que son circunstancias de una nación fuera del control de las empresas y los gobiernos, y que pueden anular las ventajas de algunos competidores y causar un cambio radical en la posición competitiva (Ramírez-Alesón, M., 2022). Algunos de estos acontecimientos a tener en cuenta son las catástrofes climáticas. En el caso de Rumania, ha experimentado varias catástrofes climáticas a lo largo de los años. Específicamente, entre 1970 y 2019, los peligros naturales representaron el 50% de todos los desastres, siendo estos principalmente sequías, tormentas e inundaciones (Noticias ONU, 2021).

5. OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

5.1 OPORTUNIDADES Y VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Con su gran reputación y larga trayectoria en la producción de higos secos de alta calidad, Higos El Pajarero ha logrado una posición destacada en el mercado nacional. Sin embargo, la compañía ha reconocido el potencial del crecimiento y las oportunidades que les ofrecía la expansión internacional, con lo cual emprendió un ambicioso proceso de internacionalización.

Este movimiento estratégico no solo amplió el acceso a nuevos mercados, sino que también fortaleció las operaciones y competitividad globales de la empresa. La internacionalización ha permitido a Higos El Pajarero a desarrollar de forma constante su proceso de investigación y desarrollo (I+D), que respaldan aún más la calidad de sus productos, consiguiendo obtener

certificaciones prestigiosas como el IFS², el BIO³ y el Global GAP⁴. Además, gracias a la expansión internacional, la empresa ha establecido la única red de distribución que abarca a toda Europa en menos de 72 horas, mejorando la satisfacción del cliente y fortaleciendo su posición competitiva.

Esta eficiente logística, combinada con una excelente relación calidad-precio, ha reforzado aún más el liderazgo de Higos El Pajarero en el sector, permitiéndole ser pionero en el inicio de las campañas de cada año. También es importante destacar la gran capacidad de anticipar y responder a las necesidades del mercado, ya que ha sido la base del éxito de la empresa tanto a nivel nacional como internacional, permitiendo un crecimiento constante y sostenible (Higos el Pajarero, 2024).

Durante el proceso de internacionalización, es esencial considerar los desafíos y los retos que pueden surgir. En los siguientes apartados, se detallarán los posibles desafíos que podría enfrentar la empresa Higos El Pajarero al ingresar a un nuevo mercado. Asimismo, se explorarán los desafíos culturales, regulatorios, logísticos y financieros que podrían surgir en este proceso. Finalmente, se analizarán diversas propuestas de soluciones y estrategias para superar estas dificultades y garantizar el éxito en la expansión internacional de la empresa.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE RETOS Y DESAFÍOS PARA LA EMPRESA

El comercio internacional, tanto de mercancías como de servicios, así como las inversiones en el extranjero, a menudo enfrentan diversos obstáculos y retos en los mercados de destino. Estos desafíos son especialmente evidentes debido al proteccionismo practicado por algunos

² IFS (International Featured Standards): Norma internacional para auditar empresas que procesan alimentos o empaquetan productos alimenticios a granel. (IFS Homepage, 2024)

³ BIO: Certificación que asegura que los productos se han producido sin pesticidas, herbicidas y fertilizantes químicos. (National Geographic, 21 abril 2022)

⁴ Global GAP (Global Good Agricultural Practices): Estándar internacional para la producción agrícola, asegurando prácticas sostenibles y seguras para el medio ambiente y consumo humano. (National Geographic, 21 abril 2022)

países, lo que afecta a la mayoría de las empresas europeas que buscan comerciar fuera de la Unión Europea. Además, factores como las diferencias culturales y las fluctuaciones monetarias, como las que pueden surgir al operar en países con una divisa distinta como Rumania, también representan desafíos significativos para las empresas en su proceso de internacionalización. Sin embargo, es importante destacar que, dentro de la UE, el comercio entre los estados miembros se ve facilitado por el principio de reconocimiento mutuo, lo que fomenta la libre circulación de productos en el mercado interno de la Unión Europea. (Ministerio de Economía, Comercio y Empresa | Ministerio Para la Transformación Digital y de la Función Pública. - Barreras Al Comercio y A la Inversión,2024)

DIFERENCIAS IMPOSITIVAS

Tras una investigación exhaustiva sobre las posibles dificultades que enfrentaría la empresa española Higos El Pajarero al exportar sus productos a un país de la Unión Europea, se ha observado una diferencia notable entre la exportación de higos frescos y deshidratados. También hay que tener en cuenta que Rumania al ser miembro de la Unión Europea, está exenta de barreras comerciales.

De acuerdo con datos recopilados de la página oficial de la Comisión Europea (2024), se aplican diferentes impuestos, incluyendo el Impuesto Especial sobre Determinados Productos (Excise Tax, EXC) y el Impuesto sobre el Valor Añadido (Value Added Tax, VAT), los cuales varían en su aplicación y los productos gravados.

El Excise Tax (EXC) se dirige a productos específicos como alcohol, tabaco y productos energéticos, con el objetivo de reducir su consumo, considerado perjudicial o no esencial. Por otro lado, el Value Added Tax (VAT) se aplica a una amplia gama de bienes y servicios, gravando la diferencia entre el valor de venta y el costo de los productos utilizados en su producción, siendo una fuente crucial de ingresos para los gobiernos. Tras analizar los impuestos aplicables a la exportación de higos de España a Rumania, se ha determinado que el porcentaje correspondiente es del 9%. Este porcentaje se aplica a diversos bienes como alimentos y piensos para consumo humano y animal, semillas, plantas e ingredientes utilizados en su fabricación, así como productos destinados a completar o sustituir alimentos o piensos.

Las tablas 3 y 4 muestran el Trade Value, que representa el valor facturado en una venta o compra en la frontera nacional del país importador o exportador. Para las exportaciones, se utiliza una valoración FOB (Free On Board), donde el vendedor es responsable de los bienes hasta su carga en el buque, por lo que el valor de exportación o importación corresponde al valor de mercado de los higos antes de impuestos. En la tabla 3, que analiza los higos secos, se observa un incremento en las exportaciones de España a Rumania, alcanzando su punto máximo en 2023 con 4,514 Kg y un valor de 19,687 €. Por otro lado, en la tabla 4, que aborda los higos frescos, se destaca el año 2022 como el de mayor valor de exportación, con 3,757 Kg. Es interesante notar que las exportaciones de higos secos superan en cantidad y valor a las de higos frescos, lo que podría atribuirse a sus características de conservación y transporte. (European Commission, Official Website, 2024)

Tabla 3- Tabla explicativa del valor con IVA y cantidades importadas y exportadas de higos secos

AÑOS	VALOR IMPORTACIÓN (€)	VALOR EXPORTACIÓN (€)	CANTIDAD IMPORTADA (Kg)	CANTIDAD EXPORTADA (Kg)
2019	-	59 €	-	-
2020	-	21 €	-	7 Kg
2021	-	15,535 €	-	2,295 Kg
2022	-	17,833 €	-	4,330 Kg
2023	43 €	19,687 €	3 Kg	4,514 Kg

Fuente: Comisión Europea, 2024, elaboración propia

Tabla 4- Tabla explicativa del valor con IVA y cantidades importadas y exportadas de higos frescos

AÑOS	VALOR IMPORTACIÓN (€)	VALOR EXPORTACIÓN (€)	CANTIDAD IMPORTADA (Kg)	CANTIDAD EXPORTADA (Kg)
2019	-	-	-	-
2020	-	2,500 €	-	976 Kg
2021	-	10,541 €	-	2,740 Kg
2022	-	14,488 €	-	3,757 Kg
2023	-	996 €	-	540 Kg

Fuente: Comisión Europea, 2024, elaboración propia

DIFERENCIA CULTURAL

A pesar de ser dos países pertenecientes a la Unión Europea y de origen latino, España y Rumanía tienen culturas distintas, aunque comparten ciertos aspectos. Al iniciar el proceso de internacionalización, es crucial adaptar el producto, en este caso los higos, al mercado objetivo, que es Rumanía. Para ello, es fundamental realizar un estudio de mercado que permita comprender las expectativas de los clientes. Adaptar un producto implica considerar aspectos como el idioma, la cultura, los gustos y las tendencias del país. Asimismo, es esencial desarrollar una estrategia de marketing y comunicación efectiva que resuene con el público rumano.

Como rumana, puedo afirmar que la gastronomía de ambos países es muy distinta. En España, predominan más los alimentos sanos o bajos en grasas, como el pescado y sus derivados. En cambio, en Rumanía, muchas comidas típicas están basadas en carne de cerdo.

Según los resultados obtenidos por el consorcio EIT Food, publicados en la revista Catman North en 2021, Rumanía ocupa el primer lugar en consumo de frutas y verduras, con un 43%.

Este país también destaca por la importancia que otorga a la alimentación saludable tras la pandemia. Además, el estudio difundido por EIT Food revela que en 2021 casi la mitad de los encuestados (49%) considera que la protección de su salud es más importante como resultado de la pandemia; un 35% compra más productos locales, y es "muy probable" que un 87% continúe haciéndolo en el futuro. Además, un 46% de los españoles verifica más las fechas de empaquetado y caducidad (frente al 36% de la media europea), y un 37% considera importante la cercanía de establecimientos de alimentación (comparado con el 30% de la media comunitaria).

DIFERENCIAS REGULATORIAS

Uno de los principales desafíos para Higos El Pajarero, además de comprender el mercado rumano, es conocer la normativa local. Las leyes y regulaciones en materia comercial, laboral y fiscal varían de un país a otro. Conocer la normativa de Rumanía es crucial porque implica entender las leyes y regulaciones relacionadas con la constitución de empresas, la protección de datos, los impuestos, así como las licencias y permisos necesarios.

En este contexto específico, es importante para Higos El Pajarero conocer las normativas europeas de seguridad alimentaria y de etiquetado. La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) es una agencia europea con base jurídica propia, sus funciones están relacionadas con los presupuestos de la Unión Europea (UE). La EFSA es una fuente independiente de asesoramiento y comunicación sobre aspectos científico-técnicos de los riesgos asociados a la cadena alimentaria, tanto para alimentos como para piensos. Su labor se basa en la información y conocimientos científicos más actualizados y se realiza en estrecha colaboración con la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y los Estados miembros de la UE.

Como evaluadora del riesgo, la EFSA elabora opiniones y recomendaciones científicas sobre los riesgos para la salud relacionados con los alimentos para el consumo humano. Esto contribuye a proteger a los consumidores ante los posibles riesgos de la cadena alimentaria. Conocer y cumplir estas regulaciones es fundamental para Higos El Pajarero, asegurando que sus productos cumplan con los estándares de seguridad alimentaria y etiquetado exigidos en el mercado rumano.

VARIABILIDAD TIPO DE CAMBIO

Otro problema relevante para Higos El Pajarero es la no pertenencia a la Zona Euro, ya que Rumanía tiene una divisa distinta. La diferencia entre el euro (EUR) y el leu rumano (RON) es un factor significativo que la empresa debe tener en cuenta. El euro es la moneda oficial de la Eurozona, utilizada por 19 de los 27 países de la Unión Europea, y su símbolo es €. Al 16 de mayo de 2024, 1 EUR equivale aproximadamente a 4,9755 RON, según el Banco Central Europeo (European Central Bank, 2024).

El leu rumano es la moneda oficial de Rumanía, y un leu está dividido en 100 bani. En enero de 2021, 1 euro equivalía a aproximadamente 4,9 lei. El euro es más fuerte que el leu rumano en términos de valor y tasa de cambio, lo que puede influir en los costos de exportación e importación, precios de venta y la rentabilidad general. Aunque ambas monedas tienen su uso y aceptación en Rumanía, el leu rumano es la moneda local oficial.

Para Higos El Pajarero, manejar estas diferencias monetarias implica riesgos cambiarios que pueden afectar los márgenes de ganancia. Es crucial para la empresa considerar estrategias de gestión de divisas, como coberturas cambiarias, para minimizar el impacto de las fluctuaciones en la tasa de cambio y asegurar la estabilidad financiera en sus operaciones internacionales.

5.3 ACCIONES PARA SUPERAR LAS DIFICULTADES

Para lograr una internacionalización exitosa, es fundamental encontrar soluciones eficaces a los problemas que puedan surgir durante este proceso para la empresa Higos El Pajarero. A continuación, se proponen algunas estrategias clave.

Según Torres (2023), el primer paso para superar estas dificultades de entrada es conocer el mercado objetivo. Esto implica realizar una investigación exhaustiva para identificar las necesidades y deseos de los clientes potenciales. En el caso de Higos El Pajarero, es crucial comprender las necesidades del mercado rumano, así como el perfil demográfico y psicográfico del público objetivo, descubriendo lo que realmente valoran en este producto.

En cuanto a los desafíos regulatorios de tipo impositivo, J. & S, J. (2023) en su artículo "Barreras de entrada: Qué son, sus tipos y cómo se construyen" destacan la importancia de conocer y entender las normas y leyes locales. Es esencial contar con un asesor legal especializado en el país de destino, en este caso Rumanía, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y evitar sanciones. Conocer y cumplir estas regulaciones es crucial para evitar retrasos en la aduana y posibles multas.

Otro obstáculo significativo en la internacionalización es la diferencia lingüística. El idioma es vital para establecer relaciones, comunicarse con clientes y proveedores, y entender las regulaciones y leyes locales. Para superar este reto cultural, Higos El Pajarero debería contar con personal que hable rumano. Alternativamente, se pueden utilizar servicios de traducción e interpretación para asegurar una comunicación efectiva en todas las etapas del proceso de internacionalización.

Finalmente, la limitación financiera es otro desafío importante. La financiación de la expansión internacional no solo implica obtener los recursos financieros necesarios, sino también gestionar eficientemente los flujos de efectivo y minimizar los riesgos asociados a la volatilidad de los tipos de cambio y las condiciones económicas y políticas de los mercados internacionales. En este caso particular, la empresa debe tener en cuenta la conversión de divisas entre el Euro y el Leu rumano (Principales Barreras y Desafíos En la Internacionalización de Empresas, 2023).

6. MÉTODOS DE ACCESO AL MERCADO

Tras identificar y analizar los diversos desafíos que Higos El Pajarero podría enfrentar en su proceso de internacionalización hacia el mercado rumano, es importante valorar los posibles métodos que hay y analizar cuál es el método más adecuado para la empresa para el nuevo mercado. Además, en este apartado vamos a analizar los principales motivos de la selección del mercado rumano para la entrada de la empresa Higos El Pajarero.

6.1 EVALUACIÓN DE LOS DISTINTOS MÉTODOS

Para entrar en el mercado rumano, Higos El Pajarero debe considerar todos los posibles métodos de entrada, analizando cada uno con sus ventajas y desventajas. A continuación, se presentan los métodos más comunes y se analiza su viabilidad para la empresa. Más allá de la importación, la expansión internacional se puede lograr a través de la exportación, acuerdos de concesión de licencias, o a través de la inversión directa, Esta última puede ser mediante la adquisición y/o fusión, lo cual constituye un crecimiento externo, o a través de la constitución de una empresa nueva, conocida como una inversión Greenfield.

6.1.1 INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS DE ENTRADA

En este apartado, se explorarán los diversos métodos de entrada disponibles para la internacionalización, detallando tanto sus ventajas como sus desventajas. La elección de la estrategia adecuada reviste una gran importancia para Higos el Pajarero, ya que determinará su capacidad para alcanzar sus objetivos y aprovechar sus capacidades en la expansión hacia el mercado rumano. Para este análisis, se tomarán en consideración los estudios proporcionados por Libretexts (2022), un artículo de la Universidad Politécnica de Valencia escrito por Peris-Ortiz, Marta y otro artículo de la Universidad de Zaragoza escrito por Alesón Ramírez, Marisa.

EXPORTACIÓN

La exportación es uno de los métodos más sencillos para iniciar la internacionalización de una empresa, ya que en este proceso la producción se mantiene en el país de origen, desde donde se abastecen los mercados extranjeros. Los productos pueden ser modificados según los requisitos específicos de cada mercado. Para la empresa Higos El Pajarero, esto significa que la producción se realiza en España y luego se exporta a otros países.

En términos generales, la exportación no requiere inversiones en instalaciones de producción extranjeras, y la mayoría de los costos asociados toman la forma de gastos de comercialización. Aunque el riesgo es relativamente bajo, la exportación conlleva costos sustanciales y un control limitado. Los exportadores no suelen tener mucho control sobre la comercialización y distribución de sus productos, enfrentan mayores cargos de transporte y posibles tarifas, y deben pagar a los distribuidores por una variedad de servicios. Además, la

exportación no proporciona a la empresa experiencia de primera mano en el mercado extranjero, lo que dificulta la personalización de productos y servicios a los gustos y preferencias locales. Existen dos tipos de estrategias de exportación: la exportación directa y la indirecta. En la exportación directa, la empresa establece contacto directo con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se encarga de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros. Para Higos El Pajarero, esto implicaría contactar con personal experto en Rumanía. Si las actividades de exportación alcanzan un volumen considerable, eventualmente se podría crear un departamento de exportación. Por otro lado, en la exportación indirecta, la empresa exporta a través de intermediarios que gestionan la logística, los trámites aduaneros y los medios de pago, mientras que la empresa se limita a producir y vender, como lo hace con sus clientes locales. En este caso, la empresa intermediaria proporciona información sobre distribución, marketing y negociaciones, además de contar con las habilidades administrativas para gestionar los acuerdos de exportación y la financiación.

LICENCIAS Y FRANQUICIAS

En el caso de que Higos El Pajarero desee ingresar rápidamente a un mercado internacional con riesgos financieros y legales limitados podría considerar acuerdos de licencia con compañías extranjeras. Un acuerdo de licencia permite a una empresa extranjera (el licenciatario) vender los productos de un productor (el licenciante) o utilizar su propiedad intelectual, como patentes, marcas comerciales o derechos de autor, a cambio de regalías. La concesión de licencias permite a una empresa en el país objetivo utilizar la propiedad intangible del licenciante, como marcas comerciales, patentes y técnicas de producción, a cambio de una tasa. Este método requiere poca inversión por parte del licenciante, ofreciendo un potencial alto retorno de la inversión. Sin embargo, dado que el licenciatario es responsable de la producción y comercialización, se pueden perder los rendimientos potenciales de estas actividades. Aunque la licencia reduce costos y riesgos, también limita el control y proporciona retornos moderados.

Otra forma popular de expandirse internacionalmente es a través de franquicias. En un acuerdo de franquicia internacional, una empresa (el franquiciador) otorga a una compañía extranjera (el franquiciado) el derecho a usar su marca y vender sus productos o servicios. El

franquiciado maneja todas las operaciones según un modelo de negocio establecido por el franquiciador, quien proporciona publicidad, capacitación y asistencia para nuevos productos. Este modelo es común en cadenas de restaurantes y hoteles.

Tanto las licencias como las franquicias son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países. En las licencias, la empresa de origen concede a la extranjera el derecho de usar un proceso productivo, una patente u otros activos intangibles a cambio de un pago inicial. Este acuerdo puede implicar la pérdida de control sobre el negocio, ya que se revela el sistema productivo. Las franquicias son un tipo especial de licencia donde, además de autorizar el uso de la marca, el franquiciador proporciona un producto o un sistema estandarizado de operaciones y marketing, asegurando la estandarización y perfeccionamiento del sistema.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Otra forma de ingresar a un nuevo mercado es a través de una alianza estratégica con un socio local. Una alianza es un acuerdo contractual entre dos o más empresas en el que las partes involucradas cooperan durante un determinado periodo de tiempo para alcanzar un propósito común. La ventaja de este método es que el socio local, al estar bien familiarizado con la cultura, el mercado, las regulaciones y las prácticas comerciales del país, puede ofrecer conocimientos y contactos valiosos. Además, si el socio tiene una buena reputación en el mercado o relaciones sólidas con los clientes, puede facilitar la venta del producto.

En los últimos años, las alianzas estratégicas se han vuelto más populares, ya que permiten a las empresas compartir riesgos y recursos necesarios para ingresar a los mercados internacionales. Este método facilita la entrada al nuevo mercado, permite el intercambio de recursos y tecnología, y ayuda a cumplir con las regulaciones gubernamentales. Aunque los beneficios deben compartirse, este enfoque ofrece a la empresa una mayor flexibilidad en comparación con una inversión directa. Sin embargo, las alianzas estratégicas también tienen desventajas, como la falta de control directo y la posibilidad de que los objetivos del socio local no se alineen completamente con los de Higos El Pajarero.

ADQUISICIÓN

Las subsidiarias propias o filiales permiten a la empresa controlar completamente el proceso de internacionalización, lo que implica asumir mayores riesgos. La empresa puede establecer una subsidiaria de producción en el país de destino, realizando actividades como el acabado final del producto, embalaje, empaquetado, producción de piezas, ensamblaje, y control de calidad. Esta estrategia, conocida como inversión directa en el extranjero, también puede incluir la creación de filiales de ventas con almacenes, delegaciones u oficinas de representación. Aunque estas últimas requieren una inversión menor, todas estas formas de inversión permiten a la empresa adaptar sus operaciones a las normas y requisitos del mercado local.

GREENFIELD

La inversión Greenfield es un método de entrada a un mercado nuevo que implica crear desde cero nuevas plantas de producción y comercio en ese mercado de entrada. La principal característica de este método de entrada es que la empresa tiene el control total sobre las operaciones. Para realizar este proceso de inversión es importante realizar previamente un estudio de mercado para elegir de manera adecuada la ubicación de la instalación, teniendo en cuenta la cercanía a los proveedores y de los clientes, además de los factores productivos.

6.1.2 ANÁLISIS COMPARATIVO

Cada método de entrada tiene sus ventajas y desventajas. En este apartado, se presentará un cuadro de análisis comparativo de los modos de entrada más tradicionales de expansión internacional. La tabla 5, titulada “Modos de entrada de expansión internacional”, muestra las diversas formas de ingresar a los mercados internacionales, junto con sus ventajas y desventajas. Este análisis es esencial para que Higos El Pajarero pueda seleccionar el método más adecuado, alineado con su estrategia y objetivos.

Tabla 5-Modos de entrada de expansión internacional

TIPO DE ENTRADA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EXPORTACIÓN	-Entrada rápida y segura. -Riesgo reducido.	-Poco control. -El conocimiento local es reducido. -Hay un impacto negativo ambiental por el transporte.
LICENCIAS Y FRANQUICIAS	-La entrada es rápida. -Bajo costo y riesgo.	-Poco control. -Costes iniciales elevados.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	-Al tener los costes compartidos, la inversión necesaria se ve reducida. -Hay menos riesgo.	- El coste es mayor. -Puede haber problemas entre ambas entidades que cooperan.
ADQUISICIÓN	-La entrada es rápida. -Protección de la propiedad intelectual.	-Costes altos. -Complejidad operativa.
GREENFIELD	-Obtener conocimiento del mercado local. -Control máximo.	-Alto coste. -Mayor riesgo, debido a incógnitas. -La entrada es más lenta.

Fuente: Universidad de Zaragoza, elaboración propia

La tabla 5 revela que tanto la exportación como las licencias o franquicias presentan una ventaja notable: la rapidez de entrada en el nuevo mercado, junto con costos reducidos en comparación con otros métodos de entrada. Sin embargo, ambas opciones conllevan una desventaja importante: el limitado control sobre la operación. En el caso de la exportación, la falta de conocimiento sobre el mercado objetivo y el impacto ambiental negativo del transporte son factores adicionales a considerar. Por otro lado, las licencias y franquicias implican una pérdida de control sobre la operación y pueden requerir inversiones significativas en comparación con otros enfoques.

No obstante, las alianzas estratégicas y las subsidiarias propias reducen la inversión necesaria al compartir costos, lo que disminuye el riesgo asociado. Sin embargo, tanto las alianzas estratégicas como las subsidiarias propias pueden enfrentar desafíos como conflictos entre

las entidades cooperantes o costos adicionales, respectivamente. A pesar de esto, las subsidiarias propias ofrecen una rápida entrada al mercado y proporcionan una protección de la propiedad intelectual.

Finalmente, la creación de nuevas instalaciones en el mercado objetivo, brinda un conocimiento profundo del mercado local y un control máximo sobre las operaciones. Sin embargo, este método implica costos iniciales elevados, un mayor riesgo debido a la incertidumbre y un proceso de entrada más lento en comparación con otras alternativas.

6.1.3 SELECCIÓN DEL MÉTODO MÁS ADECUADO PARA HIGOS EL PAJARERO

Después de analizar en los apartados anteriores los distintos métodos de entrada y observar algunas ventajas y desventajas que conlleva cada uno, es fundamental considerar cómo debería Higos el Pajarero ingresar al mercado rumano. La primera cuestión que surge es si se debe ingresar con propiedad de capital o sin ella. En el primer escenario, las opciones principales incluyen la adquisición total o la formación de una alianza con otra empresa. Por otro lado, dentro de la alternativa sin propiedad de capital, se encuentran las exportaciones y los acuerdos contractuales, los cuales no requieren intercambio de acciones ni inversión de capital.

Actualmente, el método de entrada que utiliza la empresa es la exportación, comercializando sus productos en más de 15 países mediante la implantación de nuevas redes de distribución y contactos. El objetivo de este trabajo es, además de seguir diversificando los riesgos, ampliar la red de contactos hacia los países ésticos de Europa, donde actualmente hay poca presencia. Esto permitiría a Higos el Pajarero obtener un mayor reconocimiento en dicha zona, logrando una posición estratégica más favorable y facilitando su expansión hacia nuevos mercados.

En cuanto a la forma de entrada, debemos tener en cuenta que el mercado rumano presenta una competencia interna reducida debido a que la mayor parte de los higos, tanto frescos como secos, son importados. La producción local es muy inferior en comparación con

España, lo que significa que el sector está concentrado entre pocas empresas. Dado que Rumania depende significativamente de las importaciones, la competencia interna entre productores locales es baja. Sin embargo, esto también implica una mayor competencia entre las empresas extranjeras que exportan a Rumania. Tras analizar las características de cada método de entrada y el sector del mercado de destino, se observa que aunque la exportación es un método de entrada sencillo y usualmente utilizado por Higos el Pajarero, el alto nivel de importación en Rumania crea una competencia intensa entre las empresas extranjeras. Por tanto, Higos el Pajarero deberá centrarse en mantener y destacar la calidad de sus productos, ofreciendo características únicas e innovadoras, además de ser eficiente en la distribución y logística.

Después de considerar el mercado rumano y los métodos de entrada, la opción más adecuada a largo plazo sería la formación de una Joint-Venture con una empresa local. Esto implicaría la apertura de un establecimiento de venta y una planta de producción local. Higos el Pajarero aportaría su know-how, su experiencia en producción de higos de alta calidad y su eficiente gestión de distribución y cadena de suministro (Higos el Pajarero, 2024). La empresa rumana, por su parte, contribuiría con su conocimiento del mercado local, sus redes de contactos y su acceso a proveedores y distribuidores, facilitando también el cumplimiento de las regulaciones locales. La elección de una Joint-Venture permitiría a Higos el Pajarero entrar al mercado rumano con más facilidad y menos riesgo que si realizara una inversión de manera independiente. Este método ofrece una mayor visibilidad y conocimiento del mercado, permitiendo una eventual expansión independiente o a través de otras alianzas. Las estrategias sin propiedad de capital, como la exportación, quedan descartadas debido al menor control sobre los productos comercializados, lo que podría afectar la imagen de marca. Por otro lado, una inversión directa en el extranjero con dominio completo sería arriesgada debido a la falta de conocimiento completo sobre el mercado y las barreras culturales y financieras.

En cuanto a los establecimientos, las mejores zonas para plantar higos en Rumania son las partes sur y suroeste, en ciudades como Timisoara, Oltenia, Bucarest y Dobrogea, donde las condiciones climáticas son favorables (Marilena & Marilena, 2024). Para la distribución, envasado y venta, se pueden elegir las mismas ciudades, ya que son áreas metropolitanas de

elevada importancia. Según el censo anual realizado en 2022, Timisoara cuenta con 250,849 habitantes y Bucarest con 1,716,961, de los 19,053,815 habitantes en Rumania (año 2021). Esto proporciona una gran diversidad de consumidores, proveedores y potenciales clientes.

El estilo de plantación de higos podría seguir el modelo actual de Higos el Pajarero, mientras que el envasado y la venta deben adaptarse al mercado rumano, incluyendo etiquetado y descripciones en el idioma local. Además, se debería ofrecer información adicional en la página oficial de la empresa en rumano, facilitando el contacto con posibles clientes y proveedores. Las redes sociales podrían utilizarse para atraer al público con ideas de recetas y la historia de la empresa. Inversiones en campañas publicitarias locales, incluyendo televisión, prensa y plataformas digitales, destacarían la calidad y origen de los higos y sus beneficios nutricionales. Promociones de lanzamiento también incentivarían a los consumidores a probar el producto. Por último, una marca conjunta con la empresa rumana podría llamarse "Higos el Pajarero Romania", resaltando la calidad y tradición española pero adaptada localmente.

7 CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, hemos analizado la internacionalización de la empresa española de higos, Higos el Pajarero, al mercado rumano mediante un análisis PEST y Diamante de Porter. Estos análisis han permitido identificar los factores que hacen de Rumanía un mercado favorable para la entrada de la empresa. Rumanía, al ser miembro de la Unión Europea, ofrece una distancia cultural menor en comparación con otros países a los que la empresa ha exportado, como China, Brasil o Ecuador. La estabilidad política, el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico son factores clave que hacen de Rumanía un mercado con gran potencial para la inversión extranjera.

Rumanía presenta varias ventajas competitivas importantes, como mano de obra barata, impuestos relativamente bajos y una infraestructura industrial en desarrollo. Las condiciones climáticas y del suelo en las zonas del sur y suroeste del país son favorables para la

producción de higos, ofreciendo a Higos el Pajarero la oportunidad de crecer en este mercado. Aunque Rumanía, al ser parte de la Unión Europea, no existen barreras comerciales, es relevante tener en cuenta ciertos aspectos impositivos como el IVA y otras regulaciones locales. Para ello, asociándose con una empresa local mediante una alianza podría ser una solución efectiva, para asegurar el cumplimiento de normativas y aprovechar el conocimiento cultural y del mercado local. Además, la producción de higos en Rumanía es menor que en España, y el país tiene más importaciones que exportaciones. Esto presenta una buena oportunidad para Higos el Pajarero de cubrir la demanda con su producto de alta calidad, aprovechando la baja producción local para ganar una posición competitiva y posicionarse como líder en este segmento.

La mejor forma de entrar al mercado rumano sería a través de una Joint-Venture con una empresa local, con el objetivo de establecer instalaciones de envasado y producción en las zonas más favorables para el cultivo de higos. La producción debería adaptarse al clima rumano, eligiendo las variedades de higos más adecuadas. En cuanto al envasado y etiquetado, sería necesario adaptarse a la cultura rumana, incluyendo el idioma en las etiquetas para mejorar la aceptación del producto. Higos el Pajarero aportaría su experiencia en la creación de productos de alta calidad, mientras que la empresa local contribuiría con su conocimiento cultural, legislativo y del mercado. Esto aseguraría una adaptación adecuada a los gustos locales y una entrada más eficiente al mercado rumano.

Finalmente, se concluye que Higos el Pajarero debería avanzar con su expansión hacia el mercado rumano, aprovechando las ventajas competitivas y superando los desafíos. La menor producción de higos en el país ofrece una oportunidad para establecerse como un productor clave en el mercado rumano, fortaleciendo su presencia internacional.

8 BIBLIOGRAFÍA

- AESAN.* (2024). Obtenido de Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición:
https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/seccion/efsa.htm
- AgroCLM.* (13 de septiembre de 2021). Obtenido de
<https://www.agroclm.com/2021/09/13/la-higuera-cultivo-alternativo-de-futuro/>
- Alcorze.* (2024). Obtenido de Variables e Índices de Competividad de las empresas productoras de higo:
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=e919857d-fb6a-4a06-8c29-0273f0f47805%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNzbyZsYW5nPWVzJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=140759130&db=edb>
- Alesón, M. R.* (2022). Formas de entrada en mercados extranjeros. Universidad de Zaragoza.
- Álvarez.* (29 de Octubre de 2021). *La Vanguardia.* Obtenido de
<https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20211029/7825518/por-que-higos-viven-ahora-autentico-boom.html>
- Banco Mundial.* (2021). Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=RO>
- Bello, E.* (2 de febrero de 2022). *Thinking For Innovation.* Obtenido de Cómo internacionalizar una empresa: pasos, estrategia y trámites clave:
<https://www.iebschool.com/blog/internacionalizar-empresa-negocios-internacionales/>
- Catman North.* (27 de abril de 2021). Obtenido de Exporting fresh:
<https://www.catmannorth.com/estos-son-los-paises-europeos-que-mas-consumen-frutas-y-verduras-tras-la-pandemia/>
- Datos Macro.* (2017). Obtenido de Índice de capital humano de Rumanía:
<https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/capital-humano/rumania>

DatosMundial. (2024). Obtenido de Clima en Rumania:

<https://www.datosmundial.com/europa/rumania/clima.php>

Estrategia digital. (21 de noviembre de 2023). Obtenido de Principales barreras y desafíos en la internacionalización de empresas:

<https://estrategiadigital.org/internacionalizacion-de-empresas/principales-barreras-y-desafios-en-la-internacionalizacion-de-empresas/>

Europages. (2024). Obtenido de Frutas secas, Alimentación - importación-exportación, limones, kiwis: <https://www.europages.es/VILMARK-GIDA-ITH-IHR-INS-TIC-LTD-STI/00000005480535-001.html>

European Central Bank. (16 de mayo de 2024). Obtenido de Euro exchange rates charts:

https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-ron.es.html

European Commission. (mayo de 2024). Obtenido de Acces2Markets:

<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=08042090&origin=ES&destination=RO>

Federación Española de Nutrición. (2024). Obtenido de

<https://www.fen.org.es/MercadoAlimentosFEN/pdfs/higo.pdf>

Fraga, A. I. (19 de marzo de 2022). *El Español.* Recuperado el 2024, de Rumanía, el nuevo polo tecnológico europeo que ya exporta más de 5.500 millones de euros al año. :

https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/politica-digital/europa/20220319/rumania-nuevo-tecnologico-europeo-exporta-millones-euros/658184489_0.html#:~:text=Ruman%C3%ADa%20el%20nuevo%20polo%20tecnol%C3%B3gico%20europeo%20que%20ya,con%2

Global innovation index. (2022). Obtenido de

<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>

HIGOS & FIGS. (11 de noviembre de 2014). Obtenido de En España:

<https://higosandfigs.com/en-espana/>

Higos De Palos SL. (2024). Obtenido de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/higos-palos>

Higos el Pajarero. (2024). Obtenido de <https://higoselpajarero.com/>

Higos FIKI. (6 de mayo de 2024). Obtenido de Productores de higos en Extremadura: <https://higos-fiki.es/>

Higos Pata Nerga. (2024). Obtenido de <https://higospatanegra.com/contacto/>

IFS. (2024). Obtenido de International Featured Standards: <https://www.ifs-certification.com/en/>

John-Mariadoss, B. (9 de noviembre de 2022). *Libretexts.* Obtenido de 7.2: Modos de entrada internacional:

[https://espanol.libretexts.org/Negocio/Mercadotecnia/Principios_B%C3%A1sicos_de_Mercadotecnia_Internacional_\(Mariadoss\)/07%3A_Modos_de_entrada_al_mercado_global/7.02%3A_Modos_de_entrada_internacional#:~:text=7.2%3A%20Modos%20de%20entrada%20internacional%2](https://espanol.libretexts.org/Negocio/Mercadotecnia/Principios_B%C3%A1sicos_de_Mercadotecnia_Internacional_(Mariadoss)/07%3A_Modos_de_entrada_al_mercado_global/7.02%3A_Modos_de_entrada_internacional#:~:text=7.2%3A%20Modos%20de%20entrada%20internacional%2)

Marilena, I. (25 de marzo de 2024). *TheDaily.ro.* Obtenido de Smochinul în România – unde și cum se plantează: <https://thedaily.ro/stiri-agricultura/smochinul-in-romania-unde-si-cum-se-planteaza/#:~:text=%C3%8En%20Rom%C3%A2nia%2C%20cele%20mai%20bune%20zone%20pentru%20planta%C8%9Bii,%C5%9Fi%20%C3%AEn%20Dobrogea%20%28unde%20cre%C5%9Fte%20%C3%AEn%20stare%20semi-spont>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Rumania. (2015). Obtenido de Agricultura Romaniei: <https://www.madr.ro/docs/agricultura/agricultura-romaniei-2015.pdf>

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. (s.f.). Obtenido de Descripción del higo: https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/higo_tcm30-102933.pdf

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (2024). Obtenido de Barreras al comercio y a la inversión: https://comercio.gob.es/barreras_comerciales/Paginas/Index.aspx

- National Geographic.* (21 de abril de 2022). Obtenido de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/bio-eco-y-organico-que-diferencia-hay-entre-las-etiquetas-ecologicas-y-que-indican>
- Noticias ONU.* (11 de octubre de 2021). Obtenido de Las catástrofes relacionadas con el clima se quintuplican en 50 años, pero la mejora de los sistemas de alerta salva más vidas.: <https://news.un.org/es/story/2021/09/1496142>
- OEC WORLD.* (2023). Obtenido de Perfil de exportación e importación de higos frescos y secos: <https://oec.world/es/profile/hs/figs-freshdried>
- ORBIS.* (s.f.). Obtenido de <https://orbiseurope-r1.bvdinfo.com/version-20240325-8-1/Orbis4Europe/1/Companies/Report/seq/2?sl=1717612100119>
- Orús, A. (8 de abril de 2024). *Statista.* Obtenido de Exportaciones de higos en España en 2023, por país de destino: <https://es.statista.com/estadisticas/509837/exportaciones-de-higo-en-espana-por-pais-de-destino/>
- Peris-Ortiz, M. (2024). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores.* Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%cc%b3n_su_bmissionb.pdf
- Populația.ro.* (25 de agosto de 2023). Obtenido de Populația României: <https://populatia.ro/>
- Quiroa, M. (24 de noviembre de 2022). *Economipedia.* Obtenido de Internacionalización: <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>
- Romanian Accountants.* (11 de septiembre de 2023). Obtenido de Fiscalidad en Rumania: <https://romanian-accountants.com/es/fiscalidad-en-rumania/>
- S., J. (15 de noviembre de 2023). *Economía 3.* Obtenido de Barreras de entrada: Qué son, sus tipos y cómo se construyen: <https://economia3.com/barreras-entrada-definicion/>
- The Worl Economic Forum.* (s.f.). Obtenido de Global Competitiveness Report: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_2019_Rankings.pdf

TodoViveros. (2024). Obtenido de Higuera: todo lo que tiene que saber para el cultivo del higo: <https://todoviveros.com/higuera-todo-lo-que-tienes-que-saber-para-el-cultivo-del-higo/>

Torres, S. (5 de agosto de 2023). *Aprende economía*. Obtenido de 10 estrategias para superar barreras de entrada y alcanzar el éxito:
<https://aprendeeconomia.info/barreras-de-entrada-economia/>

TRADING ECONOMICS. (2019). Obtenido de Romania ease of doing business:
<https://tradingeconomics.com/romania/ease-of-doing-business#:~:text=Romania%20is%20ranked%2055%20among%20190%20economies%20in,to%2055%20in%202019%20from%2052%20in%202018>