



Trabajo Fin de Grado

Una macro segmentación a nivel mundial para la
Paleta de D.O. Teruel

Autor/es

Inés Sesé Cerezal

Director/es

María Dolores Delso Aranaz

Facultad de Economía y Empresa / Marketing e Investigación de Mercados

2015/2016

INFORMACIÓN

- **Título:** Macro segmentación a nivel mundial para exportar la Paleta de D.O. Teruel
- **Titulación a la que está vinculado:** Marketing e Investigación de Mercados.
- **Modalidad de trabajo:** Marketing internacional.
- **Director del TFG:** María Dolores Delso Aranaz

RESUMEN

El consumo de jamón siempre ha tenido unos índices muy elevados de demanda entre la población española. Al llegar la crisis a nuestro país, su elevado precio hizo caer sus ventas en el mercado. Muchas de estas ventas fueron a parar al consumo de la paleta; producto complementario proveniente de la parte anterior del cerdo. Sus características difieren de las del jamón en cuanto a sabor y textura, siendo la paleta un producto menos salado y con grasa untuosa al tacto. En nuestro caso, la Paleta D.O. Teruel, se incorporó al sector de elaborados cárnicos el pasado mes de Septiembre, por lo que estamos ante un producto relativamente nuevo. Cada vez son más las empresas que optan por llevar a cabo un proceso de internacionalización con un objetivo claro, incrementar sus beneficios. Aquellas empresas que vieron sus ventas afectadas con el azote de la crisis, buscan una vía de escape para poder sobrevivir. El proceso de internacionalización requiere de un estudio minucioso, tanto de los productos que se van a exportar, como de los posibles países “mercados objetivo” a dónde se van a dirigir. Es un proceso costoso para la empresa pero con grandes y exitosos resultados a largo plazo.

SUMMARY

The consumption of ham has always had very high rates of demand among the Spanish population. Arriving the crisis to our country, the high price of ham caused a decreased sales in the market. Many of these sales went to stop to the consumption of the palette, which is a complementary product coming from the front of the pig. Their features differ from the ham if we talk about taste and texture, being the palette a product with less salt and fat oily to the touch. In our case, the palette D.O. Teruel, joined the sector of elaborate meat the last September, so it is a relatively new product. On the other hand, increasingly, they are companies that choose to carry out the process of internationalization with an aim to clear, increase profits. Those companies that saw their sales affected by the scourge of the crisis, looking for a solution to survive in the market. The internationalization process needs a detailed study of products that we want to export and the potential target markets where we want to introduce the products. It is a costly process for the company but with large and successful long-term results.

Índice del trabajo

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. OBJETIVOS	9
3. METODOLOGÍA.....	10
4. ESTUDIO DEL JAMÓN Y LA PALETA.	11
4.1. CLASES Y DENOMINACIONES DE ORIGEN	12
4.2. EL SECTOR DEL JAMÓN EN ESPAÑA Y ARAGÓN	16
4.2.1. Establecimientos dedicados a la producción de jamón en España	16
4.2.2. En Aragón.....	20
4.2.3. Precio de venta y evolución.....	21
4.2.4. Comparación cifras comienzo de la crisis-actualidad	21
4.2.5. Salida a los mercados exteriores.....	22
4.2.6. Principales países de exportación	22
5. EL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	24
5.1. LA IMPORTANCIA DE INTERNACIONALIZARSE	24
5.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA	27
5.1.1. Selección de mercados.....	28
5.1.2. Macro segmentación a nivel mundial.....	28
6. ANÁLISIS PESTEL DE REINO UNIDO	36
7. MODOS DE ENTRADA	44
8. CONCLUSIONES.....	50
7. BIBLIOGRAFÍA	52
WEBGRAFÍA	52

Índice de Anexos

Tabla 1. Diferencias entre el jamón ibérico y el curado	12
Tabla 2 Jamón ibérico principales características en sus clases.....	15
Tabla 3 Principales Denominaciones de Origen.	16
Tabla 4 Censo porcino total en España	19
Tabla 5 Censo porcino ibérico total en España	19
Tabla 6 Censo porcino total en Aragón	20
Tabla 7 Denominación de Origen Jamón de Teruel.....	20
Tabla 8 Principales destinos de las exportaciones de jamones y paletas.....	23
Tabla 9. Resumen criterios 1 y 2	33
Tabla 10. Países restantes después de aplicar criterios 1 y 2 de segmentación.....	34
Tabla 11. Segmentación cuarto criterio.....	35
Tabla 12 Reino Unido contexto económico	36
Tabla 13. Fortalezas y debilidades Reino Unido, contexto económico.....	37
Tabla 14 Reino Unido contexto político-legal	39
Tabla 15 Reino Unido contexto socio-cultural.....	40
Tabla 16 Reino Unido contexto tecnológico	43
Tabla 17 Reino Unido contexto ambiental	43
Tabla 18 Reino Unido curiosidades	44
Tabla 19 Beneficios de la exportación	47
Tabla 20 Desventajas de la exportación	47
Tabla 21 Supermercados de Reino Unido	49
Tabla 22. Siglas	58
Tabla 23 África Central_ Primera variable.....	64
Tabla 24 África del Norte_ Primera variable	64
Tabla 25 África Occidental_ Primera variable	64
Tabla 26 África Oriental_ Primera variable	65
Tabla 27 África del sur_ Primera variable.....	65
Tabla 28 América del Norte. _ Primera variable	66
Tabla 29 América Central_ Primera variable	66
Tabla 30 América del Sur_ Primera variable	66
Tabla 31 Caribe_ Primera variable	67
Tabla 32 Asia Central _ Primera variable	67

Tabla 33 Asia Occidental_ Primera variable	67
Tabla 34 Sureste Asiático_ Primera variable	68
Tabla 35 Sur de Asia_ Primera variable	68
Tabla 36 Asia Oriental_ Primera variable	68
Tabla 37 Europa Occidental_ Primera variable.....	69
Tabla 38 Europa Oriental_ Primera variable.....	69
Tabla 39 Australasia_ Primera variable.....	70
Tabla 40 Melanasia_ Primera variable	70
Tabla 41 Micronesia_ Primera variable.....	70
Tabla 42 Polinesia FRANCIA_ Primera variable	71
Tabla 43 Polinesia CHILE_ Primera variable	71
Tabla 44 Polinesia ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA_ Primera variable	71
Tabla 45 Polinesia NUEVA ZELANDA_ Primera variable	71
Tabla 46 Polinesia REPÚBLICA DEL KIRIBATI_ Primera variable	71
Tabla 47 Polinesia REINO UNIDO_ Primera variable.....	71
Tabla 48 Polinesia TONGA_ Primera variable	72
Tabla 49 Polinesia TUVALÚ_ Primera variable	72
Tabla 50 Polinesia INDEPEDIENTE_ Primera variable	72
Tabla 51 África Central_ Segunda variable	72
Tabla 52 África Occidental_ Segunda variable	72
Tabla 53 África Oriental_ Segunda variable	72
Tabla 54 América del Norte_ Segunda variable.....	73
Tabla 55 América del Sur. _ Segunda variable	73
Tabla 56 América Central_ Segunda variable	74
Tabla 57 Caribe_ Segunda variable	74
Tabla 58 Asia Occidental_ Segunda variable.....	75
Tabla 59 Sureste Asiático_ Segunda variable	75
Tabla 60 Asia Oriental_ Segunda variable	75
Tabla 61 Europa Occidental_ Segunda variable.....	76
Tabla 62 Europa Oriental_ Segunda variable.....	76
Tabla 63 Australasia_ Segunda variable	77
Tabla 64 Melanasia_ Segunda variable	77
Tabla 65 Micronesia_ Segunda variable	77

Tabla 66 Polinesia FRANCIA_ Segunda variable	78
Tabla 67 Polinesia CHILE_ Segunda variable	78
Tabla 68 Polinesia ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA_ Segunda variable	78
Tabla 69 Polinesia NUEVA ZELANDA_ Segunda variable	79
Tabla 70 Polinesia REPÚBLICA DEL KIRIBATI.....	79
Tabla 71 Polinesia TONGA_ Segunda variable.....	79
Tabla 72 Polinesia TUVALÚ_ Segunda variable	79
Tabla 73 Polinesia INDEPEDIENTE_ Segunda variable	79
Figura 1. Establecimientos dedicados a la elaboración de jamón curado	18
Figura 2 Proceso de internacionalización.....	28
Figura 3. Modelo continental tradicional	29
Figura 4. Bloques económicos	30
Figura 5 Continentes y sus divisiones	32
Figura 6. Análisis riesgo Reino Unido Coface	37
Figura 7. Modo de entrada sin IDE	45
Figura 8 Modo de entrada con IDE	45
Ilustración 1 Producción española de elaborados cárnicos	21
Ilustración 2 Exportaciones españolas de elaborados cárnicos	22
Ilustración 3 Principales destinos de exportación de jamones y paletas curados.....	23
Ilustración 4 Los diez países más protecciónistas	26
Ilustración 5. Indicadores macro económicos sobre el Reino Unido	38
Ilustración 6 Indicadores macro económicos tendencia	38
Ilustración 7 Modelo de las dimensiones de Hofstede Reino Unido.....	42
Ilustración 8 Total censo porcino Noviembre 2013 (magrama).....	59
Ilustración 9 Total porcino ibérico Noviembre 2013 (magrama).....	59
Ilustración 10 Total censo porcino por CCAA Noviembre 2013 cerdos (magrama).....	60
Ilustración 11 Total censo porcino por CCAA Noviembre 2013 cerdas reproductoras (magrama).....	61
Ilustración 12 Producción española de elaborados cárnicos	62
Ilustración 13 Exportaciones españolas de elaborados.....	62
Ilustración 14 Evolución del precio de venta del jamón curado.....	63
Ilustración 15 Principales países de exportación 2013	63

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo fin de grado tiene como objeto adentrarnos en el sector del jamón y la paleta, analizando sus características, con el objetivo de conocer qué país o países son los más viables para exportar un producto de tales magnitudes, utilizando para ello, una macro segmentación a nivel mundial.

Estamos ante dos productos de elevada importancia en nuestro país. El jamón y la paleta, con sus características intrínsecas, su demanda y su posterior comercialización son únicos a la vista del consumidor, tanto local como internacional. Si los observamos desde un punto de vista competitivo, son productos sustitutivos, o sea, satisfacen las mismas necesidades. Aunque, si nos centramos en la calidad como punto de vista, es el primero el que resalta con creces sobre el segundo.

El estudio sobre el sector, su situación actual en nuestro país, tipos que encontramos dentro de cada una de sus clasificaciones, características, denominaciones de origen, competidores... serán, entre otros muchos, algunos de los puntos de partida que abordaremos en la primera parte este trabajo, para posteriormente, centrarnos en un sólo concepto: **la internacionalización**.

Esta famosa palabra que a todos nos resultará familiar, se ha hecho un hueco entre muchas de las pymes españolas. Ante la crisis que comenzó, azotó y sigue en nuestro país desde hace unos años atrás, ha sido y es, una de las soluciones para la inmensa mayoría de ellas.

Los planes de Marketing internacional son como un tipo de salvavidas para aquellas empresas que no saben cómo avanzar ante una caída libre en sus ventas. Son un instrumento *clave* para que se mantengan firmes en el mercado donde se posicionan, *decisivo* para conseguir un cierto crecimiento empresarial y *eficaz* a la hora de alcanzar una expansión territorial en el largo plazo.

Son estos dos productos, el jamón y la paleta, e instrumento, la internacionalización, los que han hecho que me decante por esta línea de investigación.

2. OBJETIVOS

Los objetivos que me llevan a la realización de este trabajo están enfocados en el concepto de la internacionalización.

El **objetivo principal** es llevar a cabo una macro segmentación a nivel mundial para, con el previo estudio sobre el sector del jamón y la paleta, poder conocer los mercados objetivos más viables para exportar este producto.

Como se puede comprobar, es un objetivo totalmente práctico. Por eso mismo, para poder llegar a él y abordarlo eficazmente, nos centraremos primero en una parte más teórica que recoge los pasos a estudiar.

La paleta D.O. Teruel es un producto relativamente nuevo, lanzado a competir en el mercado cárnico en el mes de Septiembre del año 2015, por lo que tomaremos como referencia el sector del jamón curado, llevando a cabo un estudio sobre el mismo.

El sector del jamón, aun siendo un sector totalmente tradicional en España, es uno de los más conocidos a nivel mundial. Estudiar su evolución y método de producción, el proceso de elaboración de los productos, la cantidad de demanda que tienen, además de poder estudiar la viabilidad de exportar uno de ellos, son objetivos específicos a dar respuesta en este marco más teórico y los que han hecho que me decante por esta línea de investigación

Finalmente, daremos un giro al trabajo enfocándonos sólo en el proceso de internacionalización.

Conoceremos las etapas que engloban este proceso y a través de las cuales, las empresas se basan para internacionalizar sus productos. Después de explicar brevemente cada una de ellas, nos centraremos en una en concreto, la llamada selección de mercados internacionales. Dentro de esta etapa, llegaremos a la parte más práctica de la investigación.

3. METODOLOGÍA

Desde un punto de vista totalmente teórico en la primera parte del trabajo, como práctico en la segunda, queremos englobar la importancia de la paleta D.O: Teruel de forma local para llevarlo a un plano más internacional.

El estudio del sector y el análisis del concepto de internacionalización, nos van a facilitar la aplicación de una macro segmentación internacional en la realidad.

La primera parte está enfocada en el estudio del jamón y la paleta en todas sus variedades, también se abordan temas como del análisis del sector en España y Aragón. Como hemos dicho, son productos sustitutivos y al existir un mayor porcentaje de datos sobre el jamón, hemos cogido éste como referencia. Añadir que en aquellos puntos en los que hemos encontrado ciertas diferencias entre los dos productos, sí argumentamos que sucede con, la paleta D.O. Teruel.

Posteriormente, pasamos a explicar el concepto de internacionalización, su importancia, las causas que llevan a las empresas a realizar este tipo de estrategias y etapas que se encuentran dentro del proceso en sí.

La macro segmentación a nivel mundial es el procedimiento en el que se centra este estudio y se divide en cuatro niveles. Cada nivel se caracteriza por tener un criterio de segmentación objetivo y diferente; la religión, tipos de bloques económicos mundiales, la OCM (Organización Mundial del Comercio), la renta disponible de las familias y sus gastos de consumo, son algunos de estos criterios. Aquellos países que superen estos filtros se convertirán en mercados potencialmente objetivos para exportar.

Finalmente, tenemos que añadir, que en esta investigación ha sido sólo un país el que ha superado todos y cada uno de los criterios de segmentación impuestos, por ello, hemos creído conveniente realizar un análisis más exhaustivo con el objetivo de conocer sus características más específicas. De esta manera, con el estudio sobre el sector y posterior análisis del mercado objetivo, podré llegar a una valoración mucho más objetiva y realista.

Para ello propondremos la siguiente metodología:

- Información secundaria:
 - Consulta de webs sobre el sector del jamón
 - Búsqueda en la base de datos del ministerio de agricultura y ganadería
 - Búsqueda en la base de datos del gobierno de Aragón
 - Consulta de webs especializadas en marketing internacional
 - Consulta de webs sobre mercados internacionales
 - Organismos internacionales y bancos mundiales

Este tipo de estructura, facilitará tanto la comprensión del producto escogido y del mercado donde se desarrolla como la herramienta que se va a utilizar para llevar a cabo una investigación de estas características.

4. ESTUDIO DEL JAMÓN Y LA PALETA.

El **jamón** es un producto estrella prácticamente en todo el mundo, su color, olor, sabor y textura hacen de éste algo único producido en nuestro país. A parte de sus principales características, son sus beneficios al organismo los que además, lo convierten en un producto de gran demanda.

Procedente de las extremidades posteriores del cerdo, el jamón es la parte más valorada por expertos en el sector. Está presente en infinitos platos de la gastronomía española, podemos encontrarlo tanto en combinaciones dulces como saladas, en platos menos o más elaborados, de forma aislada o con porciones de queso alrededor; da igual cómo nos encontramos este producto porque el placer que provoca en nuestro paladar está asegurado.

Por otro lado, nos encontramos con la **paleta**, producto procedente de las partes anteriores del cerdo. Mucho menos conocido y comercializado, la paleta sale al mercado compitiendo con precios más bajos y asequibles para los tiempos que corren. Con diferente aromática y sabor más dulce, no quita que el proceso de elaboración de la paleta sea diferente de la del jamón.

La principal diferencia que encontramos entre estos productos, a parte del precio, es su peso. La paleta cuenta con un peso entre los 4 y 6 kilos y es el hueso que encontramos en su interior el que hace que su precio sea menor. Esto es comprensible al presentar un menor rendimiento que el jamón, donde por el otro lado, encontramos que éste pesa alrededor de los 6 y 9 kilos, llegando en algunos casos a alcanzar los 9,5 kilogramos.

4.1. CLASES Y DENOMINACIONES DE ORIGEN

Dentro del sector del jamón, las dos principales clases que nos encontramos en nuestro territorio nacional son: “el ibérico y el blanco”.

Para explicar estos dos principales tipos seguiremos la misma estructura: Qué es cada clase, de dónde proviene y sus características. Más tarde nos adentraremos en las clases que existen en el mercado. También haremos referencia a las principales denominaciones de origen, que respaldan las características de las distintas clases de estos productos.

¿Qué es el jamón ibérico? Es un tipo de jamón más exclusivo y comercializado a un precio superior, ya que representa sólo el 10% de la producción de jamones en España. Procede del cerdo ibérico o pata negra.

¿Qué es el jamón blanco? Jamón procedente de otras variedades de cerdo, mucho más económico debido a sus características y por tanto, más comercializado en el mercado. En este tipo de jamón encontramos dos variedades, el *serrano* y el *cruzado*. La principal diferencia radica, en que es el jamón serrano el que se produce bajo las condiciones y certificación de la especialidad tradicional garantizada (E.T.G).

En la tabla 1 se recogen las principales diferencias, que podemos encontrar entre los dos tipos de jamón, que existen: como su procedencia, características, tipo de alimentación a la que están sometidos o las diferentes clases y razas que podemos encontrar.

Tabla 1. Diferencias entre el jamón ibérico y el curado

Diferencias entre el jamón ibérico y curado.	El jamón ibérico	El jamón blanco	
		El jamón serrano	El jamón cruzado
Procedencia	Cerdo ibérico	Cerdo de raza blanca	
Características del cerdo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pelo corto y negro ○ Pezuña negra ○ Hocico largo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Piel clara ○ Pezuña marrón 	
Crianza del cerdo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alimentación: bellota principalmente ○ Cría en libertad 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alimentación: pienso ○ De manera intensiva: recluido y sin ejercicio 	
Características del jamón	<ul style="list-style-type: none"> ○ Textura: fibrosa con grasa infiltrada, aceitosa e intensa ○ Sabor: varía según las clases ○ Peso: 6,8/7,5 kg ○ Grasa: brillante, fluida y blanda al tacto ○ Color: rojo púrpura y rojo palo ○ Bajo nivel de sal 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Textura: homogénea y poco fibrosa ○ Sabor: poco salado ○ Peso: 9,2/9,5 kg ○ Grasa: brillante, de color blanca y amarillenta ○ Color: tonos rosados o púrpuras 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Textura: homogénea y poco fibrosa ○ Sabor: poco salado ○ Peso 8/9 kg ○ Grasa: brillante, de color blanca y amarillenta ○ Color: tonos rosados o púrpuras
Elaboración	<p>Cinco fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Salazón 2) Lavado 3) Post-salado 4) Secado-maduración 5) Envejecimiento (Tiempo mínimo de elaboración 425 días). 	<p>Seis fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Preparación y desangrado de las piezas con peso mínimo 9,5kg con pata y 9,2kg sin pata. Grasa con un espesor como mínimo de 0,8cm. 2) Salazón: se frotan las piezas con sal nitrificante para después añadirles sal marina (0-4°C y 75-95% de humedad) 3) Lavado y cepillado: se elimina la sal 	<p>Seis fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Preparación y desangrado de las piezas, entre 8-9kg. 2) Se salan las piezas con sal común y nitrificante. 3) Posteriormente se cubren con sal marina (4-6°C). 4) Lavado: agua muy fría 5) Secado 6) Curado: se cuelgan las piezas.

		<p>restante de la superficie</p> <p>4) Reposo: lenta eliminación del agua superficial, a una temperatura (0-4°C) y humedad (75-90%) determinada durante 40 días.</p> <p>5) Secado-maduración: se eleva la temperatura y se disminuye la humedad gradualmente. (a 34°C y 60-80%)</p> <p>6) Curado o envejecimiento: continúan los procesos que confieren el peculiar aroma y sabor. Es necesario el tiempo en esta fase para poder completar los 210 días que requiere el proceso.</p>	Temperatura 4-6°C durante 40 días, después 12-14°C. Humedad 75-80% durante mínimo cinco meses.
<i>Razas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hembra de raza ibérica pura ○ Macho reproductor: Ibérico, Duroc, Duroc-Jersey... cruces o puras entre ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Duroc ○ Landrance ○ Large White ○ Pietrain 	
<i>Clases</i>	<p>En función de lo que come:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ De cebo ○ De cebo de campo ○ De recebo ○ De bellota 	<p>En función de su curación/calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ De bodega/plata: (10-12 meses) ○ Reserva/oro: (12-15 meses) ○ Gran reserva o gran serrano: (>15 meses) 	No tiene

Fuente: Elaboración propia

Para entender las principales diferencias que se encuentran en las clases de cerdo ibérico hemos realizado una tabla de doble entrada. En la parte superior, se sitúan las diferentes clases de jamones ibéricos y en la parte lateral izquierda, las características principales que diferencian al alimento consumido. Cabe añadir que hasta principios del 2014 existían 4 tipos de designaciones en el jamón ibérico. “La de cebo”, “la de cebo de campo”, “la de recebo” y “la de bellota”, eliminándose posteriormente la designación de recebo.

Tabla 2 Jamón ibérico principales características en sus clases

Clases/ Características	De cebo de campo	De cebo	Puro de bellota
<i>Forma de alimentación</i>	Totalmente natural. (piensos y pastos naturales)	Piensos, cereales y leguminosas	Bellotas en periodo de montanera ¹ y pastos naturales
<i>Crianza</i>	En el campo	En un cebadero	En dehesa

Fuente: Elaboración propia

Para dar por concluido este primer apartado, lo finalizamos explicando qué es una **denominación de origen**, que respalda a muchos de estos productos en el mercado y cuál es su objetivo.

“La Denominación de Origen Protegida (DOP) es el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio” (Fuente AEC).

Se corresponde con la denominación de origen protegida (DOP), legalmente por el Reglamento Europeo (CE) nº 510/2006 del Consejo de la UE. Su principal objetivo es respaldar aquellos productos que se caracterizan por tener una calidad superior o

¹ Período de montanera: época en la que los cerdos se alimentan de la bellota en el campo. Su duración, aunque depende de muchos factores, normalmente se extiende entre octubre y marzo, coincidiendo con el periodo de maduración de la bellota de encinas y alcornoques.

diferencial del resto de productos que se comercializan en el mercado con una naturaleza similar.

En la tabla 3 se muestran las principales Denominaciones de Origen para el jamón en España.

Tabla 3 Principales Denominaciones de Origen.

Jamón Ibérico	Jamón Serrano
D.O Jamón de Huelva	Jamón de Teruel
D.O Los Pedroches	Jamón de Trévelez
D.O Jamón de Guijuelo	
D.O Dehesa de Extremadura	

Fuente: Elaboración propia

4.2. EL SECTOR DEL JAMÓN EN ESPAÑA Y ARAGÓN

4.2.1.- Establecimientos dedicados a la producción de jamón en España

Para dar comienzo a esta sección, primero hemos realizado una investigación sobre la evolución del sector porcino en España. De esta manera nos ha sido mucho más fácil y eficaz extraer información de estos elaborados cárnicos y hacernos una idea sobre su importancia en concepto de producción.

Tanto el jamón de cerdo blanco, como el ibérico, se han visto afectados a lo largo del tiempo, pero ha sido éste último el que más cambios ha tenido que incorporar en su forma de producción para hacer frente a la demanda de los consumidores.

Conforme han pasado las décadas, el sector porcino se ha visto afectado por una serie de factores como epidemias e incrementos en su demanda, que ante la escasez de oferta, provocó un cambio drástico en su forma de producción. Tradicionalmente, los sistemas de producción de jamón ibérico se centraban en una producción extensiva y de pastoreo, es decir, cría de cerdo en cautividad aprovechando los recursos naturales de la dehesa; bellotas de encina, pastos de gramíneas leguminosas.

De esta manera los cerdos llegaban a un alto peso y edad antes de ser sacrificados. El problema se encontraba en la estacionalidad de su producción, es decir, los alimentos naturales que se daban a los cerdos se producían en una determinada época del año, otoño e invierno.

De esta manera, el sector del porcino ibérico dio un cambio y se enfocó en una producción semi-extensiva, es decir, la cría de cerdos se realiza tanto en granjas como en cautividad. En la actualidad, estos dos tipos de sistemas coexisten para la producción del ibérico.

Si pasamos a hablar del sistema de producción que se lleva a cabo en España para el jamón blanco, es la porcicultura la que lo engloba, de carácter totalmente intensivo.

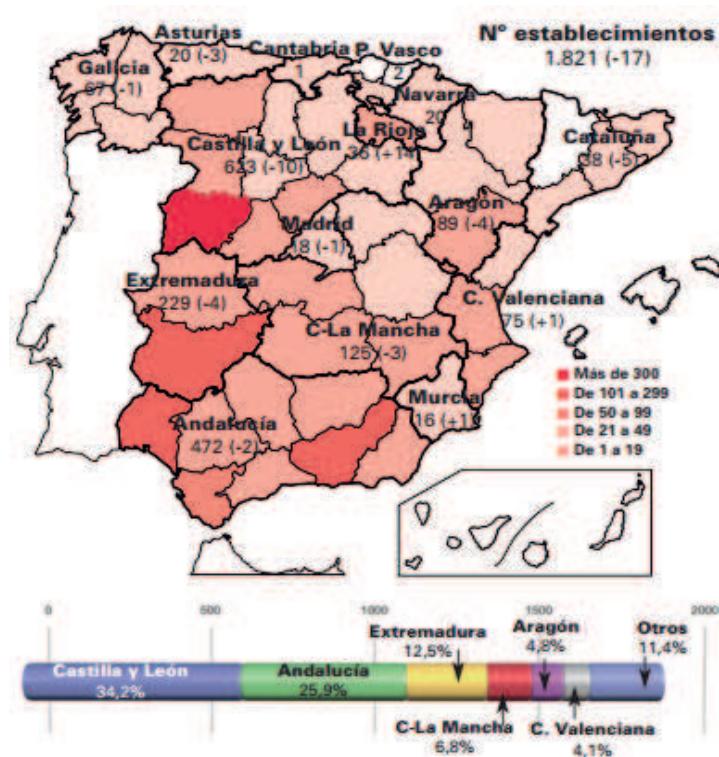
A partir de los años 50-60 llegaron a nuestro país las fábricas de piensos y con ellas, este término. El objetivo que se pretendía conseguir, era la mejora en la gestión de la carne porcina, especializando la producción, disminuyendo los costes y obteniendo un mayor beneficio en el proceso productivo.

Desde entonces el sector se encuentra en una continua evolución; encontrándonos con mejoras en sus instalaciones, en la calidad de sus productos (que contrastan con las máximas garantías de salubridad y trazabilidad), y en las condiciones de bienestar de los animales, abarcando todas y cada una de las etapas de la cría, su transporte y posterior sacrificio.

Para abordar este punto, tenemos que añadir que, en muchos de los informes, documentos y páginas web de las que hemos sustraído y comparado la información, hacen referencia al término jamón curado. Es por ello, que ahora nos centraremos en el término curado como el concepto que engloba a todas las variedades².

² “Jamón curado: término que engloba de forma genérica tanto a jamones serranos como ibéricos” Anice.

Figura 1. Establecimientos dedicados a la elaboración de jamón curado



Fuente: Eurocarne mayo 2013

Como se puede comprobar en la figura 1, la comunidad de Castilla y León constituye el primer puesto en establecimientos dedicados a la elaboración de jamón. Salamanca, como su provincia estrella, cuenta con nada menos que 362 establecimientos. En Andalucía, sería Huelva la provincia que cuenta con una cifra superior a las demás provincias andaluzas con 131 establecimientos. Cáceres y Badajoz, en la comunidad extremeña, se encontrarían con 75 y 154 establecimientos respectivamente.

En las tablas que aparecen a continuación, se observa el número total de cerdos y cerdas reproductoras existentes en nuestro país por comunidades autónomas de norte a sur.

Tabla 4 Censo porcino total en España

CCAA	Cerdos	Cerdas reproductoras
Galicia	1.071.006	89.847
Principado de Asturias	13.256	1.661
Cantabria	2.280	321
País Vasco	21.761	3.458
Navarra	447.849	65.723
La Rioja	99.391	4.921
Aragón	6.367.387	476.529
Cataluña	6.677.209	534.639
Baleares	48.979	12.678
Castilla y León	3.315.740	367.095
Madrid	16.469	3.173
Castilla la Mancha	1.370.952	141.812
Comunidad Valenciana	1.070.938	75.613
Región de Murcia	1.789.237	139.443
Extremadura	1.074.262	125.906
Andalucía	2.050.265	201.561
Canarias	57.734	8.548
Total:	25.494.715	2.252.928

Fuente: Elaboración propia con datos de magrama

En la tabla 4, son Cataluña y Aragón, las dos regiones de España con mayor censo seguido de Castilla y León y Andalucía.

Tabla 5 Censo porcino ibérico total en España

CCAA	Cerdos	Cerdas reproductoras
Andalucía	591.193	67.267
Extremadura	1.014.489	115.204
Castilla y León	678.077	65.339
Castilla la Mancha	67.549	6.499
Madrid	258	83
Total:	2.351.566	254.392

Fuente: Elaboración propia con datos de magrama

En la tabla 5, es Extremadura la comunidad autónoma española con mayor número de porcinos ibéricos.

4.2.2-En Aragón

Si nos centramos en nuestra comunidad autónoma, es Huesca la provincia con mayor censo de cerdos y cerdas reproductoras, seguida de Zaragoza y Teruel. Es en ésta última provincia donde vamos a hacer mayor hincapié, ya que es en ella donde se elabora la Paleta D.O. Teruel.

Tabla 6 Censo porcino total en Aragón

Provincias	Cerdos	Cerdas reproductoras
Huesca	2.864.566	168.545
Teruel	968.813	59.684
Zaragoza	2.534.009	248.300
Total	6.367.387	476.529

Fuente: Elaboración propia con datos de magrama

La provincia de Teruel consta de:

Tabla 7 Denominación de Origen Jamón de Teruel

Secaderos	34
Granjas de reproducción	20
Mataderos	9
Cebaderos	89
Granjas de ciclo cerrado	36
Sala de despiece	9
Sala de envasado	22

Fuente: Elaboración propia con datos de www.jamondeteruel.com

Desde el Matarraña y Bajo Aragón hasta la sierra de Albarracín, el Jiloca o Gúdar-Javalambre, a unos 800 metros de altitud, se elaboran dos exquisitos manjares para el paladar. El jamón y la paleta de D.O. Teruel son productos que proceden del cruce de razas Landrace y Large White en la línea materna y Duroc en la paterna. El ganado, nace, se cría y se sacrifica en la propia provincia de Teruel. Tanto su alimentación y pasto se llevan a cabo de forma totalmente natural, de ahí que las características de estos productos les hagan únicos a los ojos del consumidor.

4.2.3. Precio de venta y evolución

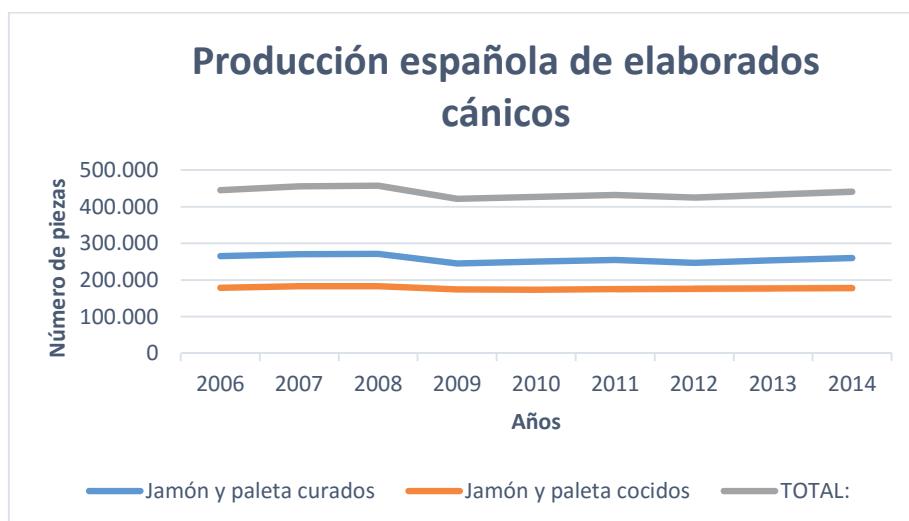
Generalmente los productos que provienen del cerdo ibérico suelen ser más exclusivos ofreciendo una mayor calidad que los de cerdo blanco, de ahí que se comercialicen a precios más elevados. Garantizar la calidad a precios razonables para el consumidor suele ser, por el contrario, el objetivo de la porcicultura intensiva.

Tanto los dos productos como su etiqueta vieron reflejados los efectos de la crisis en sus precios, disminuyéndolos para hacer frente a esa caída de la demanda en el consumo de elaborados cárnicos.

En anexos, ilustración 14 se muestra como fueron reduciéndose los precios hasta el año 2012.

4.2.4. Comparación cifras comienzo de la crisis-actualidad

Ilustración 1 Producción española de elaborados cárnicos



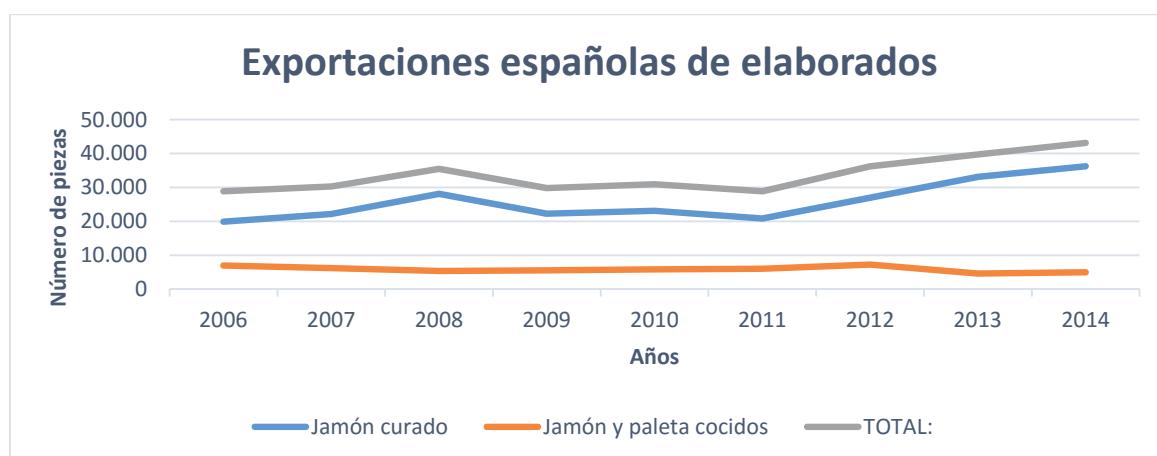
Fuente: Elaboración propia con datos de ANICE

La ilustración 1 muestra la evolución de la producción de elaborados cárnicos en nuestro territorio nacional, en concreto del jamón y la paleta, tanto curados como cocidos. A la vista resalta la caída que sufrió el sector en el año 2009, donde, a partir de ahí tuvo un repunte constante. Esto se debe al aumento de su consumo en los hogares seguido de una bajada de sus precios, siendo más competitivos en el mercado. (Todos los datos se encuentran en el apartado de anexos bajo el mismo título, Ilustración 12)

4.2.5. Salida a los mercados exteriores

“Entre enero y septiembre de 2014, las exportaciones de carne y productos cárnicos aumentaron un 9% con respecto al mismo período del 2013 [...] Por su parte, el sector vacuno exportó 106.241 Tn de carne y despojos, un 3,8% más. Destacó también el importante crecimiento de las exportaciones de jamones y paletas curados (+18%)” **BALANCE DE LAS EXPORTACIONES CÁRNICAS ESPAÑOLAS EN 2014.**
(Anexos, ilustración 13)

Ilustración 2 Exportaciones españolas de elaborados cárnicos



Fuente: Elaboración propia con datos de ANICE

No es hasta el año 2011 en el que las exportaciones de jamón y paleta curados comienzan a tener un repunte en sus niveles de exportación. Con unas cifras alrededor de los 36.237 (Tm³), 2014 se posiciona como uno de los mejores años para la exportación de jamón y paleta curados, como se puede apreciar en la ilustración 2.

4.2.6. Principales países de exportación

Tras leer diferentes informes y páginas web de asociaciones, organizaciones, ministerio de agricultura, ganadería y comercio exterior, hemos cogido como referencia los siguientes gráficos para explicar los principales destinos de exportación tanto de jamones como de paletas curadas. La ilustración 3 data del año 2013. Como se ha explicado anteriormente, tanto en el gráfico de la evolución de la producción en nuestro país, como la evolución de las exportaciones de estos productos, se estaba produciendo un incremento de la demanda. En este caso, los países principales no varían, siendo Francia, Alemania y Portugal los países que más consumían estos productos.

³ Tm: exportaciones

Ilustración 3 Principales destinos de exportación de jamones y paletas curados



Fuente: Elaboración CONFECARNE con datos de ICEX-ESTACOM

Tabla 8 Principales destinos de las exportaciones de jamones y paletas

Países	Valor en mill€	Dif con 2011 (%)
Francia	62,52	+ 9,3
Alemania	59,90	+ 8,7
Portugal	19,03	-33,2
Italia	11,38	+31,7
Bélgica	10,91	+4,8
México	9,43	+10,4
Países Bajos	6,53	+15
EEUU	6,52	+13
Japón	6,26	+13,2
Reino Unido	5,88	+37,1

Fuente: OECE

Buena parte de las exportaciones van dirigidas al continente Europeo (73,6%). “Solamente si sumamos el valor de las ventas a Francia y Alemania, nos encontramos con el 47,5% del total exportado” (informe ANICE 2013).

5. EL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1. LA IMPORTANCIA DE INTERNACIONALIZARSE

La nueva realidad de la economía global que nos rodea lleva el nombre de internacionalización. Como internacionalización entendemos a “*todo conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional*” (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp 1999, Nuno Cardeal, 2014).

Son cada vez más las empresas que están llevando a cabo este proceso para incrementar sus ventas. Nos encontramos en un periodo de repunte económico pero hemos sufrido la catástrofe que una crisis propicia al tocar suelo “firme”, o eso creíamos. Es por ello, que ante esa amenaza de desaparición donde las ventas caían en picado, las empresas buscaban salir al exterior, conocer nuevos mercados y clientes, un lugar que les diera vida y tiempo para poder seguir creando, invirtiendo e investigando.

Aunque cueste creerlo, son más las ventajas que los inconvenientes o problemas que se encuentran las empresas con la aplicación de una estrategia de tales magnitudes. A través de un artículo extraído del periódico ABC (autor S.E. Madrid) se citan las 9 principales ventajas que acarrea este proceso y el porqué de su éxito.

1. *Evitar el peligro del “pez grande”*, o lo que es lo mismo, evitar que pequeñas empresas sean adquiridas por grandes multinacionales.
2. *El tamaño importa*, la internacionalización permite crecer mucho más de lo que crecen empresas que no se atreven a dar el paso.
3. *Más competitividad, mayor negocio*. Las empresas que optan por la internacionalización tienen un mayor índice de productividad y por tanto, de su volumen de ventas.
4. *Paraguas anticrisis*, mayor capacidad para superar los duros ciclos económicos.
5. *Un bocado emergente*, encontrando oportunidades en mercados vírgenes capaces de crecer a un ritmo superior.
6. *Ajustar los costes*, internacionalizar permite aprovecharte de las economías de escala, disminuyendo notablemente los costes de determinadas actividades dentro de las empresas.

7. *Una integración plena*, entre empresa y país elegido, entre personas dentro y fuera de ella, conociendo el mercado en el que te mueves y adaptándote a sus necesidades.
8. *Mejora la motivación del trabajador*, este punto está ligado con el anterior, hace referencia a la propia integridad de los trabajadores a la empresa y al sentimiento de pertenencia hacia ella si crece, mejorando sus capacidades.
9. *Afianzar la marca*, conceptos como decisión, valentía, fuerza y crecimiento van ligados al proceso. Las personas perciben a las empresas como algo grande capaz de cualquier cosa.

A parte de todas estas ventajas, que explican a la perfección las consecuencias positivas de éste proceso, existen una serie de “palancas y desafíos” para que una empresa opte por vender o asentarse en los mercados extranjeros. Podemos agruparlas en cuatro grupos: (Información extraída del libro Pensamiento estratégico de Nuno Cardeal)

1. Palancas del mercado:

La normalización de las características de los mercados, gracias en parte, al incremento de la comunicación a nivel global y a su facilidad de uso, ha hecho que en numerosas situaciones las empresas se encuentren ante necesidades idénticas entre sus clientes globales.

Por otro lado, la propia globalización y posterior internacionalización de las empresas, ha hecho que muchas de ellas requieran de las mismas materias primas, originando en ocasiones que los proveedores se internacionalicen con ellas.

Por último, otro factor no menos importante es el crecimiento del número de los consumidores en los países emergentes, como lo son Brasil, China, India, Rusia, África... creando oportunidades de mercado con el objetivo de aumentar sus dimensiones y conseguir mayores cuotas de mercado.

2. Palancas de costes:

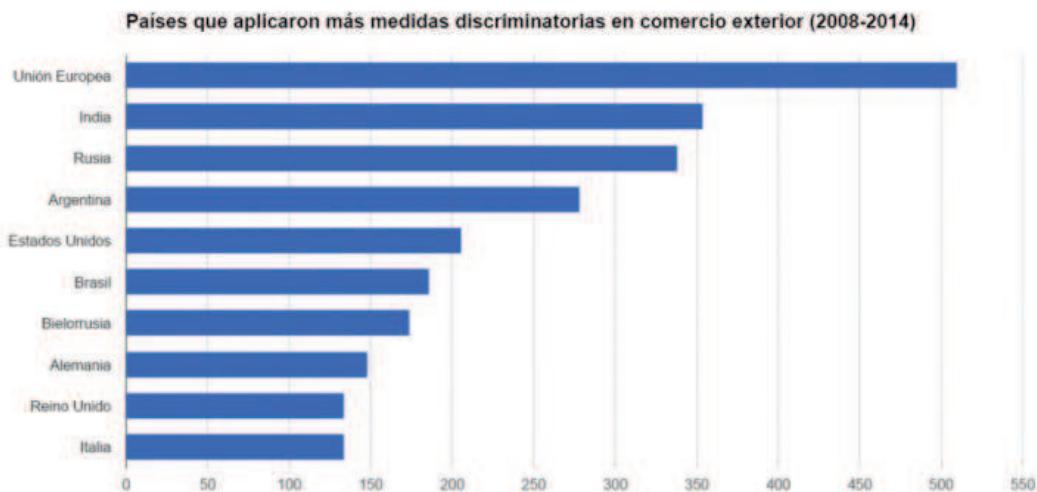
Una operación a nivel internacional puede ayudar a reducir los costes a través de la obtención de economías de escala, con la posibilidad del desarrollo de operaciones en países en los cuales los costes de producción son mucho menores.

Es de extrema relevancia el efecto que tienen las economías de escala en industrias que se caracterizan por tener elevados costes a nivel de investigación y desarrollo en sus países de origen.

3. Palancas gubernamentales:

Pueden contribuir, por un lado, positivamente o de lo contrario pueden llegar a inhibir los procesos de internacionalización de las empresas. Tras el surgimiento de diferentes bloques económicos regionales en las últimas décadas, como son la UE, NAFTA, MERCOSUR o la APEC, se han encontrado, tanto reducciones de barreras al comercio entre países como, facilidades en el incremento de los flujos de capitales y de personas. Aun así, la existencia de políticas nacionales, no en su mayoría, tienden a condicionar la internacionalización de las empresas. Añadir, que existen países mucho más proteccionistas que otros, como por ejemplo:

Ilustración 4 Los diez países más proteccionistas



Fuente: Elaboración de Infobae con datos de Global Trade Alert

4. Palancas competitivas:

La competición internacional puede aumentar el potencial de globalización de una industria y fomentar la respuesta de los competidores en un contexto global. Estas palancas se agrupan en dos grandes tipos:

- La interdependencia entre países: A través de la colocación de diferentes partes de la cadena de valor, un competidor puede llegar a crear

interdependencia competitiva entre países. Esta división, de cada una de las actividades en diferentes mercados geográficos, junto con una alteración en la cuota de mercado de la empresa, puede originar alteraciones de los niveles de producción en los otros países en donde se encuentra asentada.

- Estrategias globales de los competidores: La presencia de competidores con estrategias globales puede crear presiones para que otras empresas adopten igualmente estrategias de globalización.

5.2.- LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA

Una vez conocidas las causas que llevan a las empresas a querer internacionalizarse, vamos a explicar el proceso de internacionalización en sí con sus diferentes etapas.

El primer paso que toda empresa lleva a cabo en su proceso para internacionalizarse es la llamada, **selección de mercados**. En esta etapa, las empresas se encuentran por una parte, con que pueden comercializar sus productos en diversos países con particularidades muy dispares y por otra, con que no disponen de recursos y conocimientos suficientes para abordar varios mercados a la vez. (Nuevas perspectivas para un mercado globalizado, Julio Cerviño, Madrid, 2006). Por ello necesitan realizar un análisis de los países a los que quieren introducirse o exportar sus productos. Este análisis se lleva a cabo según diferentes criterios en función de los objetivos de la empresa o de las características de los productos o servicios que quieren introducir en el mercado/mercados objetivo.

Seguida de la selección de mercados, encontramos el llamado “modo de entrada”, por el cual, las empresas se plantean la cuestión de cómo o de qué manera entrar en estos mercados. Finalmente, una vez que saben a qué país deben exportar o internacionalizarse y conocen el modo de entrar en él, es el conocido marketing-mix el que ayuda a que los futuros clientes conozcan los nuevos productos.

Figura 2 Proceso de internacionalización



Fuente: Elaboración propia:

5.1.1. Selección de mercados

Es un paso fundamental en la estrategia de internacionalización. Cada mercado tiene un rasgo que la caracteriza, ya sea una extensión amplia, se encuentren en crecimiento, tengan una competencia muy bien establecida, cuente con unos costes de mano de obra baratos, tengan importantes restricciones a la importación de determinados productos, o disponga de fuertes barreras de entrada.

Para esta investigación nos centramos en la primera etapa, abordando el ámbito de la segmentación. La empresa seleccionará y clasificará los mercados en función de unos criterios para su posterior elección sobre el mercado objetivo. A cada uno de estos grupos homogéneos dirigiremos una estrategia comercial diferenciada.

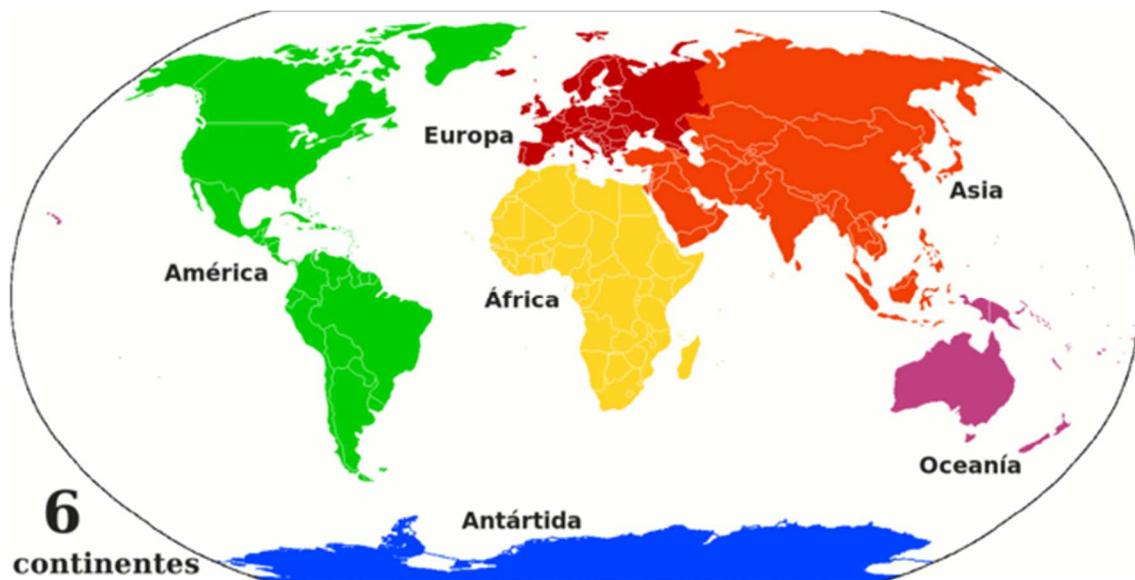
Como se explica en el trabajo, estamos ante una macro segmentación a nivel mundial con el objetivo de conocer el mercado o los mercados más viables para realizar una exportación. En nuestro caso, esta exportación se realizará desde una empresa mono-producto, o sea, sólo comercializa jamón y paleta de D.O. Teruel.

5.1.2. Macro segmentación a nivel mundial.

Para comenzar con este proceso, antes de adentrarnos a analizar cada uno de los continentes, primero vamos a elegir aquel modelo que se adecue con esta investigación. Como el producto elegido es un producto nacional y definido, es aquí, en España, donde se enseña el modelo continental tradicional, por ello nos basaremos en el mismo.

Este modelo explica la existencia de 6 continentes (figura 3) en todo el mundo, los cuales son: África, América, Asia, Europa, Oceanía y la Antártida. Hemos descartado el último continente porque no tiene reconocido ningún país y por tanto, no sería viable analizarlo como posible continente exportador.

Figura 3. Modelo continental tradicional



Fuente: Wikipedia

Comenzaremos analizando cada uno de los continentes, segmentando en función de sus características tanto generales (criterios 1 y 2) como específicas (criterios 3 y 4) para poder llegar a aquel que tenga un mayor atractivo de mercado. Este proceso seguirá hasta llegar a aquellos países con mayor potencial de mercado.

El primer criterio que he escogido para comenzar a segmentar ha sido **la religión** como variable macroeconómica. Para poder saber en qué territorios la población puede consumir carne de cerdo, primero es imprescindible saber en qué zonas su religión lo permite.

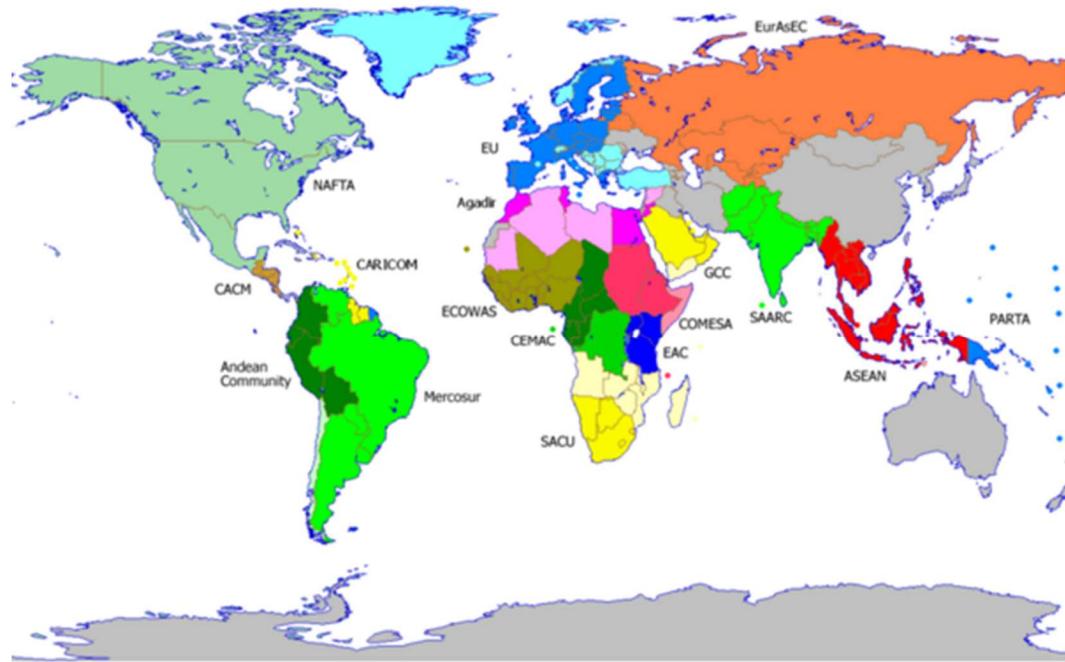
Los cuatro tipos de religiones en los que está prohibido consumir carne de cerdo son: la religión musulmana, la judía, la budista, y dentro de la religión cristiana, el denominado adventismo del séptimo día. También encontramos que rechazan la carne de cerdo los denominados zoroastristas, rastafarios y jainistas. Una vez estudiado las

religiones preponderantes en los distintos países, descartaremos aquellos en los que mayoritariamente no se acepta la carne procedente del cerdo.⁴

La segunda variable escogida para la segmentación ha sido la **económica**. Para ser más exactos, me he centrado en cada uno de los bloques económicos que conforman el planeta. De esta manera, una vez eliminadas las zonas no exportables, el resto se analizarán aplicando más criterios económicos.

Cuando hablamos de bloques económicos internacionales (figura 4) hacemos referencia a: “*la articulación de los sistemas económicos y de las estrategias de desarrollo de varios países para afrontar de mancomún los desafíos de la economía abierta, globalizada e internacionalizada de nuestros días* (Rodrigo Borja, enciclopedia de la política).

Figura 4. Bloques económicos



Fuente: Wikipedia

Como principales bloques económicos encontramos: ALADI, APEC, ASEAN, NAFTA, CAN, CARICOM, MERCOSUR Y UE.

⁴ Todos los datos recopilados para realizar este primer análisis han sido sustraídos de las mismas fuentes para todos los continentes.

Los países que estén dentro de estos bloques económicos pasarán por dos divisiones más, que se encuentren dentro de la OMC (Organización Mundial del Comercio) y de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). El bloque económico OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) no ha sido incorporado a esta segmentación al no ser relevante en los objetivos a los que quiere dar respuesta esta investigación

Una vez llegados a este punto, seguiré analizando la variable económica pero en este caso tomaré **como referencia el PIB español**, sus ingresos netos y su consumo per cápita. Estas cifras serán las que me guíen en la siguiente etapa, ya que compararé las cifras españolas con las del resto de los países. **Es una segmentación objetiva en base a la premisa “si en España se consume bajo X características, en estos territorios y con las mismas características también”.** (Datos secundarios utilizados para estimar el potencial del mercado extranjero: análisis de liderazgo-retardo y estimación por analogía).

La paleta de denominación de origen Teruel, es un producto gourmet y por tanto, no puede ser demandado por igual en todos los territorios. Aquellos países con una renta inferior a la española o con un consumo per cápita por debajo de los índices españoles no serán viables en nuestro objetivo exportador.

Para finalizar con la investigación, la cuarta división se ha centrado en el **gasto final en consumo privado**, en concreto, de las familias. El gasto recogido se encuentra en porcentaje sobre el PIB. Además de este gasto, otro de los filtros que se han aplicado en la última parte de esta investigación ha sido el crecimiento anual que han tenido cada uno de los países sobre esta última variable.

Una vez explicado el proceso de macro segmentación que voy a llevar a cabo para este trabajo, es de interés destacar la subdivisión realizada en algunos de los continentes (figura 5).

Figura 5 Continentes y sus divisiones



Fuente: ONU

La subdivisión analizada para el continente asiático sigue la división que marca la ONU. En ella podemos encontrar cinco subregiones, Asia Central, Asia Oriental, Sureste Asiático, Sur de Asia y Asia Occidental.

El continente americano contiene infinidad de características dispares entre cada uno de los territorios que la componen. Es por esta causa, que he creído conveniente dividirla en sus cuatro subcontinentes: América del Norte, América Central, América del Sur y el Caribe.

Para Oceanía, constituida por sus regiones, Australasia, Melanesia, Micronesia y Polinesia, es esta última, la que engloba gran porcentaje de islas y archipiélagos. Por ello, los he agrupado en función del país colonizador. Tanto en el continente africano como en el europeo he seguido su división distintiva.

- ✓ Todo el proceso de análisis de cada uno de los continentes y sus países se ha llevado a cabo a través de tablas, con un método simple; si los países superan el filtro de la segmentación, a su derecha aparecerá el símbolo ✓, por el contrario, si no lo superan aparecerá una ✗.
- ✓ Para una mejor comprensión de la tabla 10, a continuación se muestra otra con las zonas descritas anteriormente. El número que se encuentra entre paréntesis son aquellos países, dentro de cada una de las regiones de los continentes, que han superado los criterios 1 y 2.

Tabla 9. Resumen criterios 1 y 2

Continentes	Regiones
África (0)	<ul style="list-style-type: none"> - Central - Norte - Occidental - Oriental - Sur
América (4)	<ul style="list-style-type: none"> - Central (3) - Caribe - Norte - Sur (1)
Asia (2)	<ul style="list-style-type: none"> - Central (0) - Occidental (0) - Oriental (2) - Sureste Asiático (0) - Sur de Asia (0)
Europa (17)	<ul style="list-style-type: none"> - Occidental (15) - Oriental (2)
Oceanía (2)	<ul style="list-style-type: none"> - Australasia (2) - Melanesia (0) - Micronesia (0) - Polinesia (0)

Fuente: Elaboración propia

Con la aplicación del primer y segundo criterio de segmentación (ver anexos 23-73), de los 250 países que componen nuestro planeta Tierra, han sido veinticinco los que superaron todas las condiciones impuestas en estos criterios.

En la tabla 10 que aparece a continuación, se muestran estos veinticinco países. Aquellos marcados en negrita son además, los países que han superado el tercer tipo de condiciones o lo que es lo mismo, el tercer criterio. Las variables aplicadas en este tercer criterio son, tanto el PIB y los ingresos netos per cápita en PPA (por paridad del poder adquisitivo) y el crecimiento anual del PIB.

Si estos países superan los niveles de España, serán para la investigación, los mercados potencialmente viables.

Tabla 10. Países restantes después de aplicar criterios 1 y 2 de segmentación

Países	PIB per cápita, PPA	INB per cápita, PPA	Crecimiento del PIB (% anual)	Mercados objetivo
España	29.767,4	33.080	1,4	
Alemania	47.821,9	46.850	1,6	✓
Australia	61.925,5	42.760	2,5	✓
Austria	51.190,8	45.930	0,4	✗
Bélgica	47.352,9	43.220	1,3	✗
Canadá	50.235,4	43.360	2,4	✓
Chile	22.071,1	21.320	0,8	✗
Corea del Sur	27.970,5	34.620	3,3	✗
Croacia	21.635,1	20.910	0,0	✗
EEUU	54.629,5	55.860	2,4	✓
Finlandia	49.823,7	39.940	-0,4	✗
Francia	42.732,6	39.610	0,2	✗
Grecia	21.498,4	25.660 ⁵	0,7	✗
Hungría	14.028,7	23.630	3,7	✗
Irlanda	54.374,4	42.270	5,2	✓
Islandia	52.004,5	41.090 ⁶	1,8	✗
Italia	34.908,5	34.700	-0,4	✗
Japón	36.194,4	37.920	-0,1	✗
Luxemburgo	116.664,3	65.040	4,1	✓
México	10.325,6	16.640	2,2	✗
Países Bajos	52.172,2	48.260	1	✗
Polonia	14.342,9	23.930	3,3	✗
Portugal	22.132,2	28.010	0,9	✗
Reino Unido	46.332	39.040	2,9	✓
Rumanía	9.996,7	19.020	2,8	✗
Suecia	58.938,8	46.750	2,3	✓

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

⁵ Dato procedente de otra fuente secundaria, Knoema

⁶ Dato procedente de otra fuente secundaria, Knoema

Como he explicado, es el gasto final del consumo en los hogares la siguiente y última condición que deben superar los países para que la idea exportadora sea del todo viable (tabla 11).

Tabla 11. Segmentación cuarto criterio

Países	Gasto final del consumo de los hogares (% del PIB)	Gasto final del consumo de los hogares (% crecimiento anual)
España	58,3	1,2
Alemania	54,6	0,9
Australia	55,4	2,6
Canadá	55,8	2,7
EEUU	61,66	1,48⁷
Irlanda	44,2	2,1
Luxemburgo	31,2	3,7
Reino Unido	64,7	2,6
Suecia	46,2	2,2

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

Hasta aquí constituye la segunda parte de esta investigación, la realización de una macro segmentación a nivel mundial para conocer, a través de criterios objetivos, qué país o países son más viables para exportar la Paleta o Jamón de D.O. Teruel.

En este caso, como han sido dos los únicos países que han superado todos los requisitos objetivos, voy a quedarme con aquel que suponga una menor distancia geográfica. Como el principal objetivo de este estudio es empezar por una simple exportación del producto, es la cercanía uno de los puntos fuertes a tener en cuenta. En este caso, entre EEUU y UK, consideramos que es éste último país el más viable para realizar una exportación, tanto por su distancia geográfica como por su pertenencia a la Unión Europea.

⁷ Datos procedentes de indexmundi.es

Llegados a este punto, vamos a realizar una última investigación más detallada de nuestro mercado objetivo, Reino Unido. Quiero conocer sus características más específicas y todo ello bajo la herramienta o **análisis PESTEL** del país.

6. ANÁLISIS PESTEL DE REINO UNIDO

El análisis PESTEL (Political, Economical, Socio-Cultural, Technological, Environmental and Legal), para algunos PEST (juntando el marco político-legal) y otros STEEP (Sociocultural, Technological, Economical, Ecological y Political) permite a las empresas clasificar cada una de las variables macro en contextos más específicos para así, poder desarrollar y tener una mayor objetividad a la hora de evaluar cada uno de los factores externos a la empresa. (Nuno Cardeal, 2014)

- a) **Contexto económico:** En este contexto, se pretende identificar y clasificar las tendencias al nivel de las fuerzas que regulan cada uno de los intercambios de bienes, energía e información. Son, por ejemplo: el PIB del país, las tasas de desempleo, de cambio de moneda, la preocupación de las familias, el gasto que tienen...

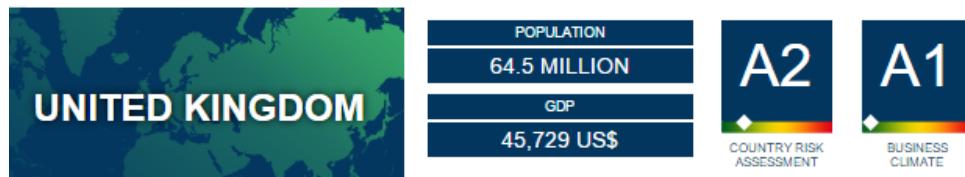
Tabla 12 Reino Unido contexto económico

Económico	PIB per cápita	III Trimestre 2015: 10.115
	Deuda (%PIB)	88,20%
	Deuda per cápita	30.782
	Déficit	-5,7%
	Gasto público (ME)	989.779,4
	Gasto público (%PIB)	43,90%
	Gasto público per cápita	15.343
	Gasto salud per cápita	2.258
	Tasa de paro	5,5%
	SMI	1.529
	IPCA	0,3
	Tipo de interés	0,4
	Impuesto general	20%
	Doing business	(2016) 6º ranking
	Exportaciones (%PIB)	16,87%
	Importaciones (%PIB)	23,05%
	Balanza comercial (%PIB)	-6,19%
	Tipo de cambio	2014: 1,2405€/1 2015: 1,3704€/1

Fuente: Elaboración propia con datos de datosmacro.es

A través de Coface⁸, he podido sustraer información sobre Reino Unido acerca del riesgo que supone invertir en este país. A continuación, en la siguiente figura 6, se muestra una pequeña síntesis, donde podemos observar que Reino Unido se encuentra por encima en el ranking de clasificación de “riesgo país” con un A2 tras su evaluación, lo que supone un nivel de riesgo bajo.

Figura 6. Análisis riesgo Reino Unido Coface



Fuente: Coface

En la tabla 13 se recopilan diferentes ventajas e inconvenientes para las empresas a la hora de invertir en el país británico.

Tabla 13. Fortalezas y debilidades Reino Unido, contexto económico

Ventajas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Sectores de alta tecnología (aeronáutica y productos farmacéuticos). - Baja el impuesto de sociedades. - La producción de petróleo y gas cubre las tres cuartas partes de las necesidades de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de la economía en los servicios financieros. - Altos niveles de deuda y déficit público. - Alto nivel de deuda privada. - Riesgo de su salida de la UE.

Fuente: Elaboración propia con datos de Coface.

Según Coface, la inversión empresarial se ha reactivado en este país gracias, en parte, a la caída en las facturas de energías, que ha reanimado la inversión empresarial y al acceso más fácil al crédito, lo que ha impulsado en gran medida el consumo de los hogares. Si tenemos que hablar de puntos negativos, el más importante sin duda alguna es la incertidumbre relacionada con su salida de la Unión Europea, afectando negativamente a los índices de confianza del país y aumentando la volatilidad de los mercados financieros.

Como se ha mostrado anteriormente en la tabla 12, también hemos recopilado los datos sobre los indicadores macro económicos según expertos en riesgos comerciales (Ilustración 5. Indicadores macro económicos sobre el Reino Unido).

⁸ Coface: Expertos en riesgos comerciales.

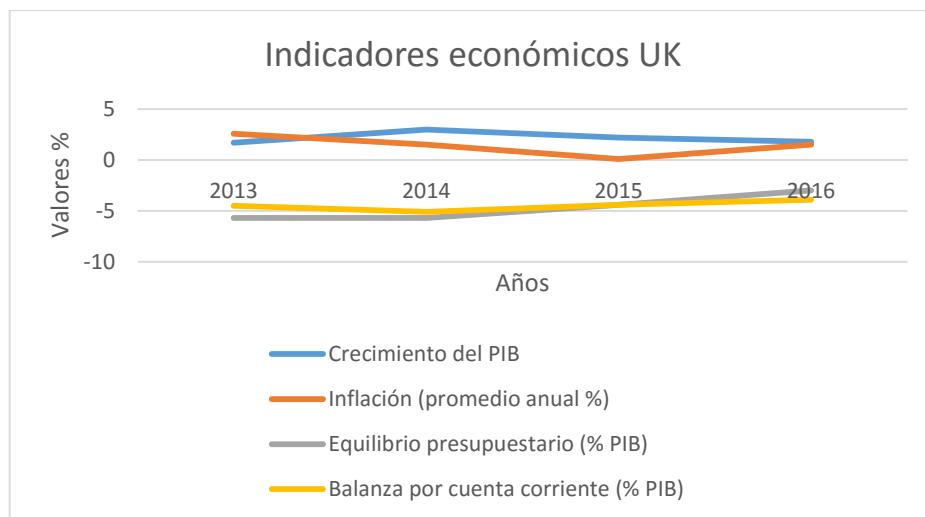
Ilustración 5. Indicadores macro económicos sobre el Reino Unido

	MAJOR MACRO ECONOMIC INDICATORS			
	2013	2014	2015(f)	2016(f)
GDP growth (%)	1.7	3.0	2.2	1.8
Inflation (yearly average) (%)	2.6	1.5	0.1	1.5
Budget balance (% GDP)	-5.7	-5.7	-4.4	-3.0
Current account balance (% GDP)	-4.5	-5.1	-4.3	-3.9
Public debt (% GDP)	86.2	88.2	88.3	88

Fuente: Coface

Para una mejor compresión, se ha realizado un gráfico mostrando la tendencia de estos indicadores en los últimos cuatro años en Reino Unido. El país se encuentra en una situación delicada si hablamos en términos de inflación, disparándose sus valores desde 0,1 al 1,5 en promedio anual. Si nos posicionamos en el crecimiento de su producto interior bruto (PIB), se puede comprobar que tiene una tendencia negativa respecto a los años anteriores. Aun así, sigue siendo uno de los países con mayor crecimiento dentro de la UE. Como puntos positivos podemos hablar de su equilibrio presupuestario y su balanza por cuenta corriente. Estos dos indicadores nos muestran una tendencia a la alza dejando valores positivos y una buena imagen para el país.

Ilustración 6 Indicadores macro económicos tendencia



Fuente: Elaboración propia con datos de Coface

b) **Contexto político-legal:** Se centran en las tendencias al nivel de las fuerzas que asignan el poder, causan restricciones y regulan el país. Factores como la estabilidad política, las políticas económicas que se llevan en el país, tipos de legislaciones...(tabla 14)

Tabla 14 Reino Unido contexto político-legal

Político/legal	- Estabilidad Política	Partido conservador (elegido por mayoría). Líder y Primer Ministro: David Cameron
	- Jefe de Estado	La Reina Isabel II
	- Relaciones bilaterales (España)	Fuerte red de relaciones personales e institucionales
	- Constitución codificada	Un acto en el parlamento puede cambiar cualquier ley escrita.
	- Legislación comercial	Política Comercial Común (PPC) de la UE
	- Normas ISO, serie 9000	Productos con etiquetas acreditativas y requerimiento de su fabricación al fabricante.
	- Ley de seguridad alimentaria	“The food safety Act 1990”
	- Acuerdos recientes	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo general de seguridad relativo a la protección de la información clasificada intercambiada entre España y Reino Unido. (En vigor: 16 Marzo 2011) - Acuerdo entre España y Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte sobre protección de la información clasificada.
	- Convenios	Entre Reino Unido y España para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en materia de impuestos sobre la renta y sobre el patrimonio y su protocolo. (14 Marzo 2013)
	- Legislación europea y regulación (CE) No 178/2002 (OJ L-31 del 01/02/2002)	Estipula los principios generales y exigencias de la del de alimentos

Fuente: Elaboración propia con datos de exteriores.gob.es

c) **Contexto sociocultural:** Encuadra las fuerzas que regulan los valores, las tradiciones y las costumbres la sociedad. Aquí entran factores del tipo, tasa de natalidad, valores de la sociedad, edad que tiene la población, su nivel de educación...(tabla 15)

Tabla 15 Reino Unido contexto socio-cultural

Socio/cultural	- Población	64.875.165 habitantes
	- Densidad poblacional	Alta, 265.
	- Tasa de natalidad	12%
	- Tasa de mortalidad	8,80%
	- País multirracial	<ul style="list-style-type: none"> - Sudeste asiático - Extremo oriente - Mediterráneo - Europa Oriental - África
	- Población por regiones	<ul style="list-style-type: none"> - Inglaterra: 53,9 - Escocia: 5,3 - Gales: 3,1 - Irlanda del Norte: 1,8
	- Nº de hogares	26,7 millones
	- Nº de personas por hogar	2,4
	- Esperanza de vida: 80,54	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres: 78,37 - Mujeres: 82,83

Fuente: Elaboración propia con datos de datosmacro.es

La cultura es la distancia más difícil de explicar ya que difiere en gran medida entre unos países y otros. Además, es la causante de condicionar los comportamientos, gustos y valores de las personas que conviven en una sociedad y por tanto, los de sus empresas. Por ello, el profesor Geert Hofstade (2003), quiso ir más allá y dividió a la distancia cultural en seis dimensiones clave: distancia jerárquica, individualismo, masculinidad, aversión a la incertezza, orientación para el largo plazo e indulgencia.

Entendemos por **distancia jerárquica** el hecho de que en una sociedad los individuos son iguales unos con otros. Hace referencia a la percepción sobre el poder que ejercen instituciones y organismos sobre esta sociedad, si éste se distribuye de la misma manera.

Individualismo o grado de independencia entre los miembros de una sociedad. En aquellos países donde este grado sea elevado, las personas son proclives a verse con la imagen del “yo” absoluto. Por el contrario, en aquellos territorios donde este grado se sitúe en índices más bajos, se entiende que estamos ante sociedades con un punto de vista enfocado en “nosotros”.

Decir que una sociedad es **“masculina”** o “femenina” gira en torno a una palabra, competitividad. Países con un alto grado en esta dimensión, tienden a orientarse en la búsqueda del éxito, siendo éste definido como “lo mejor”. Por el contrario, países con menor puntuación estarán orientados hacia valores “más familiares” como la relación con los demás o la búsqueda de una mayor calidad de vida.

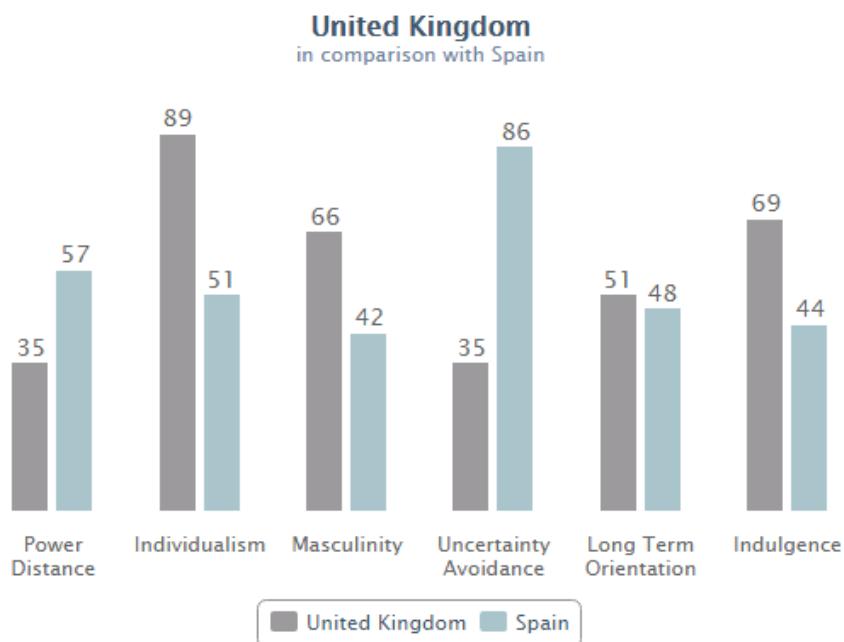
La cuarta dimensión que entiende Hofstede es la **aversión a la incertidumbre**. ¿Cómo una sociedad percibe y acepta que el futuro incierto?

Orientación para el largo o corto plazo. Hace referencia a como una sociedad en general, está más arraigada o no a sus tradiciones, son impacientes a la hora de conseguir resultados o dan más importancia a la imagen que dan hacia los demás.

La última dimensión descrita por Hofstede hace referencia a como los miembros de una sociedad contienen sus impulsos o deseos. Aquellos países con un bajo grado en esta dimensión se les denominan **“indulgentes”** o lo que es lo mismo, con poco o débil control. En el otro extremo, aquellos países con un elevado grado se les denominan de “contención”.

Así, con una breve explicación de cada una de las dimensiones descritas por el profesor Hofstede, en la ilustración 7, se muestra la puntuación de Reino Unido y España. De esta forma, puedo comprobar en qué grado la distancia cultural puede afectar más en un intento de internacionalizar la Paleta D.O. Teruel.

Ilustración 7 Modelo de las dimensiones de Hofstede Reino Unido



Fuente: gráfico extraído de www.geerthofstede.com

Con este gráfico, podemos determinar que Reino Unido es uno de los países que se sitúa por debajo en el ranking de la dimensión **distancia de poder**. Es una de las sociedades que más cree que se deben reducir las desigualdades entre las personas y no existe un alto poder ejercido por las instituciones. Por el contrario, la sociedad británica es una de las sociedades **más individualistas** sólo superada por unos pocos países como EEUU o Australia. Esto se traduce en la forma en como sus miembros se valen por sí solos, encuentran el camino a sus propósitos en la vida o como pueden contribuir en la sociedad y todo llevado a cabo desde la realización personal como su punto fuerte. Esta característica nos lleva al siguiente punto; se puede concluir que Reino Unido es, en su mayoría, una **sociedad masculina**. Tienen una gran ambición de rendimiento claro, son competitivos y viven para trabajar.

En cuanto a la dimensión, **aversión a la incertidumbre** Reino Unido tiene una baja puntuación (35) que se traduce en una sociedad que no le tiene miedo a las situaciones ambiguas. No le dan tanta importancia a lo que “les pueda venir el día de mañana” e incluso, les gustan los cambios, viéndolos como algo que les reporta, siempre, un crecimiento personal.

Con una puntuación intermedia de 51, no se pueden extraer conclusiones sobre la **orientación a largo o corto plazo** de sus habitantes. Podemos concluir con que nos encontramos ante una sociedad **indulgente**. Los británicos son personas activas y muy optimistas, con poco control sobre sus deseos e impulsos para disfrutar de la vida.

d) **Contexto tecnológico:** Evalúa el progreso y las fuerzas que están por detrás de las innovaciones que permiten la resolución de problemas técnicos actuales. Es importante, en este contexto, identificar nuevas tecnologías que aparentemente no tengan relación con la industria en su análisis; compañías telefónicas, canales de televisión...(tabla 16)

Tabla 16 Reino Unido contexto tecnológico

Tecnológico	- % de hogares con tv a color	96
	- Líneas telefónicas por cada 100 habitantes	53,8
	- % de personas con teléfono móvil	93
	- Nº de ordenadores por cada 100 hab	80,19
	- Nº de internet host por cada 100 hab	823
	- Gasto público en I&D (%PIB)	1,63

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

e) **Contexto ambiental:** Hace referencia a aspectos como; qué nivel de presión de los grupos internacionales (GREENPEACE, PETTA...) afectan a la industria, compromiso que se tiene sobre el medio ambiente en el país, nivel de concienciación de las empresas...(tabla 17)

Tabla 17 Reino Unido contexto ambiental

Ambiental	- Emisiones de CO ₂	7,1 (Toneladas métricas per cápita)
------------------	--------------------------------	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

Según diferentes fuentes, entre ellas ecoosfera⁹, Reino Unido se sitúa en el puesto 47 en el ranking de países que emiten más CO₂ a la atmósfera con 7,1 toneladas métricas per cápita.

Para terminar con el análisis más específico de Reino Unido, nos pareció relevante incorporar una serie de curiosidades en beneficio para este estudio y que hemos ido encontrado en las diferentes fuentes de información en las que nos hemos basado para realizarlo.

Tabla 18 Reino Unido curiosidades

Curiosidades	- Español, segunda lengua más popular en la enseñanza en regla - España y Reino Unido, los dos países más conectados por vía aérea-
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con datos de universia.es

Una vez estudiado el país objetivo al que queremos dirigirnos, el siguiente y último punto a abordar en este estudio es el modo de entrada que vamos a utilizar en este proceso de internacionalización. ¿Cómo o de qué manera vamos a introducir la Paleta D.O. Jamón de Teruel en Reino Unido?

7.- MODOS DE ENTRADA

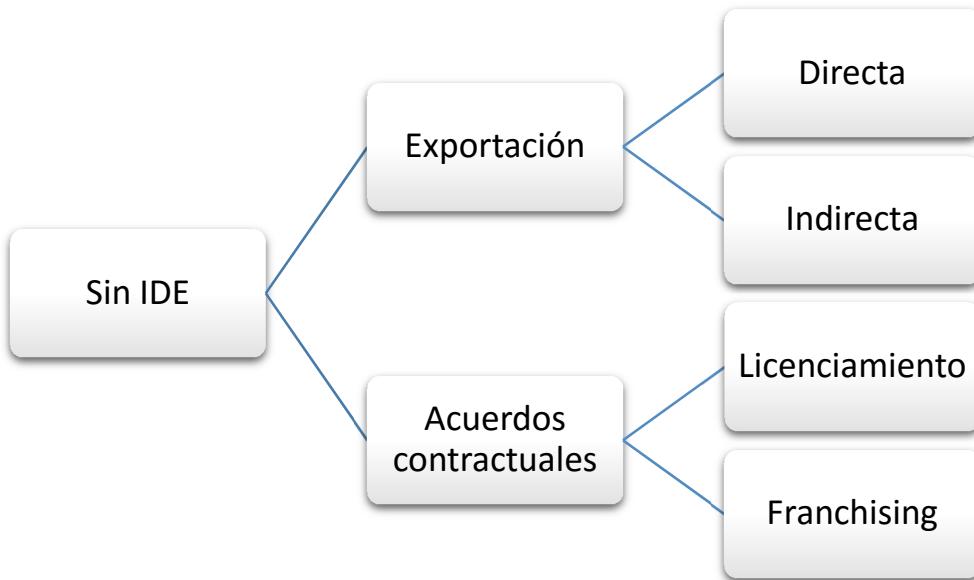
Tenemos dos formas de entrar en el país británico. Por un lado, podemos optar por realizar una Inversión totalmente Directa en el Extranjero (con IDE¹⁰) o por el contrario, hacerlo de una manera secuencial (sin IDE).

En las figuras 7 y 8 que se muestran a continuación, se recogen cada uno de los tipos que podemos encontrar en las dos vías para entrar a internacionalizar un producto.

⁹ Ecoosfera.com: plataforma que reúne datos de diferentes organizaciones e instituciones en cuanto a temas ambientales y ecológicos.

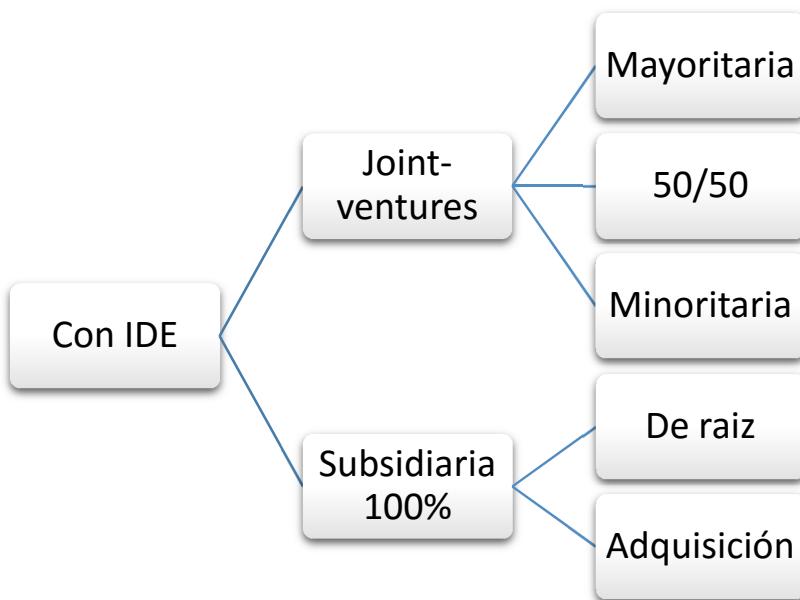
¹⁰ IDE: Inversión Directa en el Extranjero

Figura 7. Modo de entrada sin IDE



Fuente: Elaboración propia con datos del libro “pensamiento estratégico de Nuno Cardeal”

Figura 8 Modo de entrada con IDE



Fuente: Elaboración propia con datos del libro “pensamiento estratégico de Nuno Cardeal”

Tras estas ilustraciones, a continuación se detallan brevemente en qué consiste cada una de ellas y por cuál hemos decidido decantarnos.

Una entrada en el país objetivo sin una inversión directa en él, supone para la empresa un menor gasto y riesgo, pero también, un menor impacto en la sociedad.

Si, por el contrario, nos decantáramos por llevar a cabo una inversión directa, la dirección de la empresa debería llevar a cabo mayores esfuerzos y un análisis más exhaustivo.

Nuno Cardeal, en su libro Pensamiento Estratégico, entiende por “internacionalización” un proceso secuencial de adquisición de conocimiento y experiencia. En función del incremento de éste “mind set” que lleve a cabo la organización, su introducción a ese país será proporcional.

Bajo esta premisa e incorporando a esta última parte de la investigación las características intrínsecas que caracterizan a nuestro producto, la Paleta D.O. Teruel, resultaría más lógico llevar a cabo un modo de entrada sin inversión directa en el extranjero, ya que, en esta opción, se encuentra la única forma que no dañaría o modificaría la características del producto; realizar un modo de entrada basado en la exportación.

La paleta de D.O. Teruel, contiene unas características que la hacen única en el mercado nacional ya sea, en parte, por la alimentación a la que están sometidos tanto las hembras reproductoras y los machos como, el nivel de altitud donde se sitúan los criaderos. Son éstas dos características las principales a tener en cuenta en el modo de entrada en Reino Unido y por ello, la única opción a valorar o tener en cuenta sería exportar el producto desde España para que no se viera afectada la calidad del producto en cuanto a su elaboración. Si ésta se viera modificada, su sabor, textura y aroma, se verían notablemente dañados y no es la imagen con la que queremos que se nos perciba en el mercado objetivo.

Una vez argumentado el modo que vamos a seguir para introducirnos en Reino Unido “modo de entrada sin investigación directa en el mercado objetivo y por tanto, de forma secuencial”, vamos a proceder a explicar en qué consiste y las diferentes opciones que puede plantarse la organización con su uso. Nuestro principal objetivo es exportar la Paleta de D.O. Teruel y si ésta tuviera éxito en el país anglosajón, dar un paso más allá, llevando a cabo una investigación más exhaustiva una vez comprobado el éxito del producto.

7.1.- Sin IDE

7.1.1.- Exportación

La exportación es una manera “sencilla” de comenzar a darte a conocer en el mercado objetivo, aunque este tipo de entrada debe de ser resultado de la estrategia general de la organización. A continuación se muestran una serie de beneficios e inconveniente que puede acarrear llevar a cabo una decisión de estas magnitudes para la empresa. (Tablas 18 y 19)

Tabla 19 Beneficios de la exportación

Exportación: Aumento de las ventas

Economías de escala en la producción

Permite diversificar los mercados

Menor riesgo que una opción de entrada con IDE

Fuente: elaboración propia extraída del libro Pensamiento estratégico.

Tabla 20 Desventajas de la exportación

Exportación: Manejo de toda la logística de la operación

Mayor dificultad en coseguir una cartera de clientes

Mayor responsabilidad en todos los niveles de la organización

Fuente: elaboración propia con información de diariodelexportador.com

Se puede optar por utilizar una exportación directa o indirecta. La diferencia entre uno y otro radica en la forma de venta en el país. Con la primera, la empresa vende directamente a los canales de retail y por el contrario, si opta por una exportación indirecta, es ella la que se pone en contacto con los principales agentes que trabajan a favor de los comerciantes locales.

Optar por una exportación indirecta, en términos de riesgo, presenta un grado de incertezas elevado ya que este tipo de entrada conlleva un menor control sobre las operaciones, lo que supone una menor implicación en el país. Para hacernos una pequeña idea, sería la primera opción a tener en cuenta en llevar a cabo una exportación, adoptando una actitud pasiva en términos de internacionalización. La parte positiva de esta opción, es su menor coste para la empresa.

Si la empresa opta por una exportación directa, en términos de riesgo, supone un incremento del conocimiento y la experiencia en el mercado objetivo, además de reducir en gran porcentaje la incertidumbre en las primeras etapas del proceso de internacionalización. Esta opción supone un incremento sustancial del coste de la empresa si lo comparamos con la opción anterior. A menor implicación, mayor riesgo.

Por estas razones, voy a decantarme por una **exportación directa**. Aunque suponga una mayor inversión, considero que es más cómodo para la empresa realizar un estudio de mercado sobre los diferentes canales de retail que se encuentran en el país, analizando tanto ventajas como inconvenientes.

De esta manera, se hará mucho más visible si se comercializa en los diferentes supermercados del país en vez de optar por la opción local; además, de que la empresa se estará asegurando que el producto va a llegar al consumidor final sin modificar los modos de compra que tiene la población británica.

Para ello, he realizado un estudio sobre los diferentes establecimientos más importantes en el país británico. En la tabla que se muestra a continuación, se ha llevado a cabo una división, de estos supermercados, en función de las dos variables que más interesa a la empresa para exportar la Paleta D.O. Teruel: precio y calidad (tabla 21: supermercados en Reino Unido).

Tabla 21 Supermercados de Reino Unido

Económicos	Normales	Caros
<ul style="list-style-type: none"> - Aldi - ASDA - Iceland - Morrisons - LIDL 	<ul style="list-style-type: none"> - Sainsburys - Tesco - The Co-operative 	<ul style="list-style-type: none"> - Marks & Spencer - Waitrose

Fuente: Elaboración propia a partir de diariodeunlondinense.com

Bajo las características de la paleta, son los establecimientos normales y caros los canales de retail que más pueden interesar para introducir el producto en el país. Un producto nuevo y con calidad, tiene que entrar con una imagen que lo caracterice y son estos establecimientos los más atractivos para llevar a cabo el proceso de comercialización.

En comparación con el jamón, como la paleta es un poco más barato, aunque suponga incrementar su precio en Reino Unido, serán los supermercados Sainsburys, Tesco y The co-operative los más adecuados para incorporar este producto en la sociedad británica. Para hacernos una idea, según el blog “diario de un londinense” son los equivalentes a el Mercadona, Caprabo o Consum en España; establecimientos donde podemos encontrar productos con una buena relación calidad-precio. Cualquier persona de renta media-alta acude a estos supermercados y por tanto, es en ellos donde sería recomendable posicionar la Paleta D.O. Teruel.

8.- CONCLUSIONES

Con el estudio sobre la internacionalización, herramienta básica en cualquier empresa para afrontar este mundo globalizado, hemos podido descubrir qué país es el más viable para enfocar la Paleta D.O. Teruel en una nueva vía de comercialización.

La Paleta D.O. Teruel, es un producto incorporado al sector de elaborados cárnicos el pasado mes de Septiembre, por lo que la empresa que lo comercializa no tiene suficientes datos como para llevar a cabo una internacionalización con éxito. Tras esta investigación y con la aplicación de los diferentes criterios para segmentar los mercados mundiales, hemos podido hacernos una idea de la importancia que tiene esta herramienta para asegurar en toda organización el camino al éxito internacional.

Antes de llegar a abordar este punto, tuvimos que llevar a cabo un análisis del producto y sector al que nos enfrentábamos, para poder comprender qué o cuáles eran las características principales a tener en cuenta para introducir el producto en un mercado externo al nuestro.

Gracias a este análisis, comprobamos que era el gusto en el paladar y textura del producto, los dos principales atributos que más valoraban los consumidores a la hora de demandar este tipo de elaborados cárnicos. Dos características que, en nuestro caso, se adhieren a la Paleta D.O. Teruel gracias a la alimentación y la forma de elaboración que se lleva a cabo en la misma provincia.

La elección previa de cada una de las variables estudiadas, siendo la religión y la economía de los países los primeros criterios a aplicar, nos ayudaron a segmentar los 250 países del mundo, quedándonos sólo con veinticinco (o como se denominan en marketing internacional, los veinticinco “mercados potenciales”).

Los siguientes criterios a aplicar serían criterios más específicos, siendo estudiados, por ejemplo, los ingresos que tiene cada país, su PIB, o el crecimiento anual de cada uno de ellos. Bajo la simple premisa “si en España se consume con unas características específicas, en otros mercados y dándose las mismas, también” pudimos llevar a cabo las dos últimas divisiones en la investigación, centrándonos esta vez en los datos sobre consumo privado de las familias y su porcentaje sobre el PIB.

Así, han sido los países de Estados Unidos y Reino Unido, los dos únicos que superaron todas las barreras. Para elegir en cuál de los dos mercados íbamos a introducir la Paleta D.O. Teruel, aplicamos una última variable al estudio: la distancia geográfica.

Reino Unido finalmente, ha sido el mercado objetivo de la investigación de este trabajo de fin de grado en marketing e investigación de mercados.

Con este análisis, sólo abordábamos la primera parte de las tres etapas que constituyen el proceso de internacionalización y por ello, quisimos estudiar el modo de entrada que se llevaría a cabo en Reino Unido. Como explico anteriormente, son las características de la Paleta D.O. Teruel las que la hacen única frente a los demás productos, por ello, sería ilógico plantear cualquier tipo de forma de entrada que no fuese una exportación del producto desde la provincia de Teruel.

El siguiente y último punto a abordar surgía con la cuestión de cómo se realizaría la distribución de este producto en el país. Las dos únicas opciones que tiene llevar a cabo una exportación, son a través de introducir el producto de una forma indirecta o directa. Estudiando y analizando estas dos opciones, llegamos a la conclusión que la forma más viable para introducir la Paleta D.O. Teruel el país británico sería llevando a cabo una exportación directa.

Con esta opción, tuvimos que estudiar los canales de retail al por menor. Así, podríamos finalizar y dar respuesta a la segunda etapa del proceso de internacionalización.

Finalmente y con el estudio de los diferentes establecimientos localizados en Reino Unido, han sido Sainsburys, Tesco y The Co-operative los supermercados que más se acercan a cubrir la imagen de marca con la que queremos que se introduzca la Paleta D.O. Teruel.; siendo así, el precio y la calidad del producto las dos únicas características a valorar entre los diferentes establecimientos.

7. BIBLIOGRAFÍA

Cardel, Nuno. (2014). *Pensamento estratégico* – Lisboa: Universidade Católica Editora.

Cerviño, Julio. (2006). *Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Cátedra.

Hilip R. Cateora, Graham, Jhon. L, Mary C, Gilly. *Markeitng internacional, 14va Edición*. Editorial: MacGraw-Hills.

Hofstade, Geert. (2003). *Cultures and Organizations: Software of the mind (The successful Stategist)*, London: Profile Books

Ilhéu, Fernanda- *Estratégia de marketing internacional*. Edições Alemdina, S.A.

Terpstra, V e Sathy R (2000), *International Marketing 8th*, Thomson, South-Western, USA

WEBGRAFÍA

ABC.es. (2016). *Las exportaciones de jamón y paleta curado crecen un 10,1% hasta junio*. Extraído de: <http://www.abc.es/economia/20140910/abci-exportaciones-jamon-paleta-curado-201409091728.html> [Fecha de consulta 15 de Octubre 2015].

ABC.es. (2016). *Las principales ventajas de la internacionalización empresarial*. Extraído de: <http://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html> [Fecha de consulta 5 de Noviembre 2015].

Africa.com.es. (2016). *Religión de Camerún*. Extraído de: <http://www.africa.com.es/religion-de-camerun/> [Fecha de acceso 15 de Marzo 2016].

Anon, (2016). Extraído de: http://www.anice.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=9776&te=7&idage=11909 [Fecha de consulta 5 de Noviembre 2015].

Anon, (2016). Extraído de: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292927252_pag_089-115_Jamones.pdf [Fecha de consulta 20 de Noviembre].

Anon, (2016). Extraído de: http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/producción-y-mercados-ganaderos/caracterización-del-sector-porcino-español/2014_tcm7-379599.pdf [Fecha de consulta 4 de Noviembre 2015].

Aragon.es. (2016). *Nuevas denominaciones para el jamón ibérico - Notas normativas anteriores - Novedades Legislativas - Agencia Aragonesa Seguridad Alimentaria AASA - Seguridad Agroalimentaria - Desarrollo Rural y Sostenibilidad - Departamentos y Organismos Públicos - Gobierno de Aragón*. Extraído de: http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/DesarrolloRuralSostenibilidad/AreasTematicas/SeguridadAgroalimentaria/AgenciaAragonesaSeguridadAlimentaria_AASA/Novedades_Legislativas/Notas_normativas_anteriores/ci.117_NUEVA_NORMA_IBERICOS_ENERO_2014.detalleDepartamento [Fecha de consulta 15 de Octubre 2015].

Boe.es. (2016). *BOE.es - Documento BOE-A-2014-318*. Extraído de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-318 [Fecha de consulta 4 de Noviembre 2015].

Bsigroup.com. (2016). *Standards, Training, Testing, Assessment and Certification | BSI Group*. Extraído de: <http://www.bsigroup.com/> [Fecha de consulta 18 de Marzo 2016].

Cexgan.magrama.es. (2016). *Comercio Exterior*. Extraído de: <http://cexgan.magrama.es/Modulos05/Publico/Legislacion.aspx?proc=2> [Fecha de consulta 4 de Noviembre 2015].

Cexgan.magrama.es. (2016). *Comercio Exterior*. Extraído de: <http://cexgan.magrama.es/Modulos05/Publico/Legislacion.aspx?proc=2> [Fecha de consulta 4 de Noviembre 2015].

Coface.es. (2016). *United Kingdom / Estudios Económicos - Coface*. Extraído de: <http://www.coface.es/Estudios-Economicos/United-Kingdom#> [Fecha de consulta 29 de Abril 2016].

Databank.bancomundial.org. (2016). *Indicadores del desarrollo mundial Banco de datos mundiales*. Extraído de: <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=USA&series=&period> [Fecha de consulta 17 de Marzo].

Datos.bancomundial.org. (2016). *Comercio Datos*. Extraído de: <http://datos.bancomundial.org/tema/comercio?display=graph> [Fecha de consulta 17 de Marzo].

Datos.bancomundial.org. (2016). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) | Datos | Tabla*. Extraído de:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> [Fecha de acceso 17 de Marzo 2016].

Datos.bancomundial.org. (2016). *Gasto final del consumo de los hogares, etc. (% del PIB)* | *Datos* | *Tabla.* Extraído de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PETC.ZS> [Fecha de acceso 18 de Marzo 2016].

Datos.bancomundial.org. (2016). *INB per cápita, PPA (a \$ internacionales actuales)* | *Datos* | *Tabla.* Extraído de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD/countries> [Fecha de acceso 18 de Marzo 2016].

Datos.bancomundial.org. (2016). *Ingreso nacional bruto (ING) (US\$)* | *Datos* | *Tabla.* Extraído de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.MKTP.CD> [Fecha de acceso 17 de Marzo 2016].

Datos.bancomundial.org. (2016). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)* | *Datos* | *Tabla.* Extraído de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries/1W?display=default> [Fecha de consulta 17 de Marzo 2016].

datosmacro.com. (2016). *PIB de España - Producto Interior Bruto 2016.* Extraído de: <http://www.datosmacro.com/pib/espana> [Fecha de consulta 16 de Marzo 2016].

datosmacro.com. (2016). *Reino Unido: Economía y demografía 2016.* Extraído de: <http://www.datosmacro.com/paises/uk> [Fecha de consulta 26 de Abril 2016].

Elmundo.com.ve. (2016). *¿Qué es el Joint Venture?* | *El Mundo Economía y Negocios.* Extraído de: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/joint-venture.aspx> [Fecha de consulta 25 de Abril 2016].

Enciclopediadelpolitica.org. (2016). *Bloque económico.* Extraído de: <http://www.enciclopediadelpolitica.org/Default.aspx?i=&por=b&idind=129&term=ino> [Fecha de consulta 18 de Marzo 2016].

Es.classora.com. (2016). *Ranking de los países con mayores emisiones de CO2 según el Banco Mundial (2011) - Classora Knowledge Base.* Extraído de: <http://es.classora.com/reports/x30549/ranking-de-los-paises-con-mayores-emisiones-de-co2-segun-el-banco-mundial> [Fecha de consulta 27 de Abril 2016].

Es.wikipedia.org. (2016). *Países miembros y observadores de la OMC*. Extraído de: https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_miembros_y_observadores_de_la_OMC [Fecha de consulta 16 de Marzo 2016].

Exteriores.gob.es (2015) *Reino Unido*. Extraído de: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/reinounido_ficha%20pais.pdf/ [Fecha de consulta 29 de Abril de 2016]

Geert-hofstede.com. (2016). *Spain - Geert Hofstede*. Extraído de: <https://geert-hofstede.com/spain.html> [Fecha de consulta 27 de Abril 2016].

Iglesia Adventista del Séptimo Día - Institucional. (2016). *Instituciones - Iglesia Adventista del Séptimo Día - Institucional*. Extraído de: <http://www.adventistas.org/es/institucional/organizacion/instituciones/> [Fecha de consulta 17 de Febrero 2016].

Indexmundi.com. (2016). *Estados Unidos - Gasto de consumo final de los hogares*. Extraído de: <http://www.indexmundi.com/es/datos/estados-unidos/gasto-de-consumo-final-de-los-hogares> [Fecha de consulta 27 de Abril 2016].

Inversiones, I. (2016). *ICEX España Exportación e Inversiones, Estadísticas españolas de comercio exterior*. [online] Icex.es. Extraído de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas/sus-estadisticas-a-medida/estadisticas-espanolas-estacom/index.html> [Fecha de consulta 5 de Noviembre 2015].

Jamondeteruel.com. (2016). *Nuestra historia*. Extraído de: <http://www.jamondeteruel.com/denominacion-de-origen/momentos-historicos> [Accessed 29 May 2016].

Jamonesjuanpedrodomecq.com. (2016). *Nuevo estudio entre jamones 100% ibéricos y cruzados*. Extraído de: <https://www.jamonesjuanpedrodomecq.com/es/club/noticias/nuevo-estudio-entre-jamones-100-ibericos-y-cruzados> [Accessed 29 May 2016].

Knoema. (2016). *knoema.com*. Extraído de: <http://knoema.es/search> [Fecha de consulta 27 de Abril 2016].

Londinense, D. (2016). *Los supermercados recomendados | Diario de un Londinense*. Extraído de: <http://www.diariodeunlondinense.com/varios/supermercados/supermercados-recomendados> [Fecha de consulta 1 de Mayo 2016].

Magrama.gob.es. (2014). *Aprobada la norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibéricos* -Sala de prensa- magrama.es. Extraído de: <http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/aprobada-la-norma-de-calidad-para-la-carne,-el-jam%C3%B3n,-la-paleta-y-la-ca%C3%A1-de-lomo-ib%C3%A9rico-/tcm7-311838-16> [Fecha de consulta 5 de Noviembre 2015].

Magrama.gob.es. (2016). *Legislación - Ganadería* - magrama.es. Extraído de: <http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/legislacion/> [Fecha de consulta 5 de Noviembre 2015]

Magrama.gob.es. (2014). *Caracterización del sector porcino español*. Magrama.es Extraído de: http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/caracterizaciondelsectorporcinoespanol2014_tcm7-379599.pdf [Fecha de consulta 20 de Abril 2016]

Magrama.gob.es (2015) *Estadísticas agrarias*. Extraído de: http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/resultadosdefinitivosporcino_mayo_2015_tcm7-397352.pdf [Fecha de consulta 20 de Abril]

Magrama.gob.es (2015) *Estadísticas agrarias*. Extraído de: http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/informeporcino2013_tcm7-405722.pdf [Fecha de consulta 20 de Abril 2016]

Manjariberico.blogspot.com.es. (2009). *Todo sobre el Jamón Ibérico, noticias, artículos, productos ibéricos de bellota pata negra*. Extraído de: <http://manjarierico.blogspot.com.es/> [Fecha de consulta 15 de Octubre 2015].

Marketingdestructivo.com. (2016). *Marketing Destructivo: Omnicanal. Estrategia para el canal Retail.* Extraído de: <http://www.marketingdestructivo.com/2016/02/omnicanal-estrategia-para-el-canal.html> [Fecha de consulta 1 de Mayo 2016].

Murcia, Jose. L. (2010) *Alimentación en España*. Extraído de: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292927252_pag_089-115_Jamones.pdf [Fecha de consulta 20 de Octubre 2015]

Pérez, C. (2012). *Diferencias entre el jamón ibérico y el jamón serrano*. Extraído de: <http://www.natursan.net/diferencias-entre-el-jamon-iberico-y-el-jamon-serrano/> [Fecha de consulta 20 de Octubre 2015].

PRESS, and S.L., U. (2015). *La DO Jamón de Teruel presenta "Paleta de Teruel"*. [online] Expansión.com. Extraído de: <http://www.expansion.com/aragon/2015/09/09/55f0710346163f94088b458b.html> [Fecha de consulta 16 de Octubre 2015].

Sentido Comun Internet, S. (2016). *OECE Oficina de Exportación de la Carne de España*. [online] Oece.es. Extraído de: <http://www.oece.es/> [Fecha de acceso 4 de Noviembre 2015].

Tiempo, C. (2016). *La distribución de la riqueza en el mundo*. [online] portafolio.co. Extraído de: <http://www.portafolio.co/opinion/la-distribucion-la-riqueza-el-mundo> [Fecha de consulta 20 de Febrero 2016].

Universia.es. (2016). *Cultura y tradiciones en Reino Unido*. Extraído de: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/reino-unido/vivir/cultura-tradiciones/191> [Fecha de consulta 27 de Abril 2016].

Verema.com. (2016). *Clases de jamón: Jamón Ibérico y Jamón Serrano*. Extraído de: <http://www.verema.com/blog/productos-gastronomicos/1057492-clases-jamon-iberico-serrano> [Fecha de consulta 15 de Octubre 2015].

Web.archive.org. (2016). *[Norma de Calidad de los Productos del Ibérico] - Alimentación*. Extraído de: <http://web.archive.org/web/20080522085421/http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/iberico/informacioniberico.htm> [Fecha de consulta 15 de Octubre 2016].