



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

**Nuevo Mercado para la Internacionalización de  
Jamones Airesano S.L.**

Autora

**Marta Pilar Idiago López**

Directora

**Marisa Ramírez Alesón**

**Universidad de Zaragoza**

**2017**

## INFORMACIÓN Y RESUMEN

### ***NUEVO MERCADO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE JAMONES AIRESANO S.L.***

**Autor:** Marta Pilar Idiago López

**Directora:** Marisa Ramírez Alesón

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

**Resumen:** El objetivo es proponer a la empresa aragonesa Jamones Airesano S.L. (Teruel) un proceso de apertura hacia un nuevo mercado. Para ello, primero se va a analizar la empresa, para conocer cuál ha sido su trayectoria de expansión tanto Nacional como Internacional. Se realizará, además, un breve estudio de la situación del sector cárnico tanto en España como en Europa, para poder así saber la situación en la que se encuentra el sector porcino, que es el que nos interesa. Posteriormente se estudiará la cartera de productos de la empresa y se determinará el producto elegido para exportar (Jamón D.O. en concreto).

Para la elección del país, se procederá a realizar un estudio comparativo entre Polonia, República Checa y Hungría. La elección final de Polonia está basada en una serie de ventajas competitivas que éste país presenta frente a los demás. Analizando por último los posibles competidores con los que la empresa se enfrentará en dicho país.

Toda la información aportada se obtendrá gracias a fuentes internas de la empresa como entrevistas personales de respuesta abierta realizadas a altos directivos, como Javier Gómez y Andrés Izquierdo, y al Export Manager de la empresa, Esteban Simó, (**Anexo cuestionario**) Catálogo General facilitado por la propia empresa así como revistas de alimentación y comercio, páginas web, informes cárnicos, bases de datos...etc.

Todo ello bajo la ayuda y supervisión de Marisa Ramírez, que ha prestado su total disposición guiándose siempre de la mejor manera posible en todas mis decisiones.

**Summary:** The objective is to propose to the company aragonesa Jamones Airesano S.L. (Teruel) a process of opening to a new market. To do this, the company will first be analyzed to find out what has been its expansion trajectory both National and International. A brief study of the meat sector in Spain and in Europe will also be carried out, in order to know the situation in which the pig sector is, which is the one that interests us.

Subsequently, the diversity of products of the company will be studied and the final product will be chosen (Ham Denomination of Origin, in particular).

For the election of the country, a comparative study will be carried out between Poland, Czech Republic and Hungary. The final election of Poland is based on a series of competitive advantages that this country presents before the others. Analyzing also the possible competitors with which the company will face in that country.

All the information provided will be obtained thanks to internal sources of the company as personal interviews of open answer, made to top managers like Javier Gómez and Andrés Izquierdo and the Export Manager of the company Esteban Simó., General Catalog facilitated by the company as well as food and commerce magazines, web pages, reports, databases ...

All this with the help and supervision of Marisa Ramírez, who has provided her complete disposal guiding me always in the best way in all my decisions.

## **INDICE**

1.- INTRODUCCIÓN .....	4
2.- HISTORIA DE JAMONES AIRESANO S.L. .....	5
2.1.- EXPANSIÓN NACIONAL DE LA EMPRESA .....	5
2.2.- EXPANSIÓN INTERNACIONAL .....	7
3.- CARTERA DE PRODUCTOS .....	9
3.1-APUESTA POR LA CALIDAD .....	9
4.- SECTOR CÁRNICO (ESPAÑA/EUROPA) .....	11
5.- INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	14
5.1.- PRODUCTO A EXPORTAR .....	15
5.2.- NUEVO MERCADO A EXPORTAR .....	17
(POLONIA-REPÚBLICA CHECA-HUNGRÍA)	
6.- COMPETENCIA EN EL NUEVO MERCADO – POLONIA- .....	22
7.- CONCLUSIONES .....	26
8.- BILIOGRAFÍA.....	29
9.-ANEXOS .....	31

## 1.- INTRODUCCIÓN

La **globalización**, en la que estamos sumergidos en la actualidad, es un proceso económico, político y social... según el cual se ha conseguido romper con antiguas barreras que existían entre países, para llegar así a tener una mayor integración, generando una única economía de Mercado mundial que facilita los intercambios entre empresas y entre países.

Con la entrada al Marco Europeo todo este proceso de globalización, se vio mas que favorecido, acogiéndose así los países integrantes de éste a diversas propuestas como pudo ser el tener una moneda común, la **libertad de transacciones comerciales** derivada del principio comunitario de libertad de circulación de personas, capitales, bienes, productos y servicios, entre países con características muy diferentes.

Todo ello, ha incentivado cada vez más a que sean un mayor número de empresas las que deciden sacar sus productos al extranjero y no limitarse únicamente a las ventas nacionales, de igual modo que países extranjeros apuestan por España como posible Mercado en donde colocar sus productos.

A pesar de ello, no cabe olvidarse de que los últimos episodios de **Crisis en España** han afectado sustancialmente a las decisiones de los empresarios españoles, que ante ver disminuida su actividad en su zona habitual, han apostado como nueva opción, por salir a nuevos mercados consiguiendo así una fuente de ingresos muy valorados.

El objeto de este trabajo consiste en proponerle a una empresa turolense, Jamones Airesano S.L, dirigida por miembros cercanos y conocidos que han facilitado en todo momento la totalidad de la información necesaria, la entrada en un nuevo mercado con uno de los productos de su cartera de negocios.

La mencionada crisis pasada junto con otros factores como pueden ser el estancamiento en el nivel de ingresos de dicha empresa han sido alguno de los factores más importantes que han motivado dicha propuesta, para así intentar conseguir obtener los mejores resultados para esta empresa.

Para llevar a cabo esta propuesta de internacionalización, se van a llevar acabo una serie de fases hasta llegar así a obtener el mercado que resultará más beneficioso para la comercialización del producto elegido.

Así pues tras el estudio de la situación del sector cárnico y más concretamente el porcino, tanto en España como en Europa, se procederá a analizar y valorar dentro de la cartera de productos con la que cuenta la empresa, cuál será el mejor de ellos para exportar a un nuevo mercado.

El nuevo mercado hacia el que dirigirse se identificará a partir del análisis tanto de factores del entorno general como específico, para conseguir así que la empresa pueda beneficiarse de todos aquellos aspectos positivos que puede suponer sacar un producto Español al extranjero, sin dejar de tener en cuenta los altos costes que conlleva la realización de dicho proceso.

Por último, una vez seleccionado ese nuevo mercado, se deberá analizar la posible competencia a la que la empresa deberá hacer frente para seleccionar la mejor estrategia de entrada.

El sector cárnico al que pertenece el producto propuesto a exportar, es uno de los más importantes a nivel industrial tanto en España como en Europa, por la gran tradición culinaria basada en la carne que hay en dichos países. Lo cual supone un gran punto positivo y un empuje para comercializar este tipo de productos en el mercado.

La gran potencialidad que presenta dicho sector hoy en día junto con las buenas expectativas de futuro, es lo que ha motivado por tanto a realizar este trabajo fin de grado.

Así, con el estudio pormenorizado a realizar, lo que se pretende es ser de utilidad para la empresa y obtener conclusiones que le ayuden a saber si realmente se encuentra con capacidad de abrirse a un nuevo mercado o no y si lo está, saber a cuál de ellos para obtener la máxima rentabilidad.

## **2.- HISTORIA DE JAMONES AIRESANO S.L.**

### **2.1.- EXPANSIÓN NACIONAL DE LA EMPRESA**

Jamones Airesano S.L. es una pequeña empresa aragonesa<sup>1</sup> con domicilio social en la Puebla de Valverde (Teruel), que se dedica a la comercialización de productos cárnicos.

---

<sup>1</sup> Es una empresa pequeña atendiendo a las características que establece el Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, ya que tiene 12 trabajadores y un balance general inferior a los 10 millones de euros.

En concreto, su CNAE es el 4632 que corresponde con el Comercio al por mayor de carnes y productos cárnicos.

A pesar de su tamaño, se encuentra en el puesto 21 del Ranking de Empresas de Teruel según su facturación y en el puesto 91 del ranking sectorial (**ANEXO I**).

**La historia de la Empresa** comienza en 1989 en Cedrillas, cuando nace Jamones El Ferial S.L., empresa de servicios de secado para otras empresas Jamoneras, aunque tras el paso de los años acabará comercializando y convirtiéndose en una empresa de referencia en el mundo del jamón de calidad.

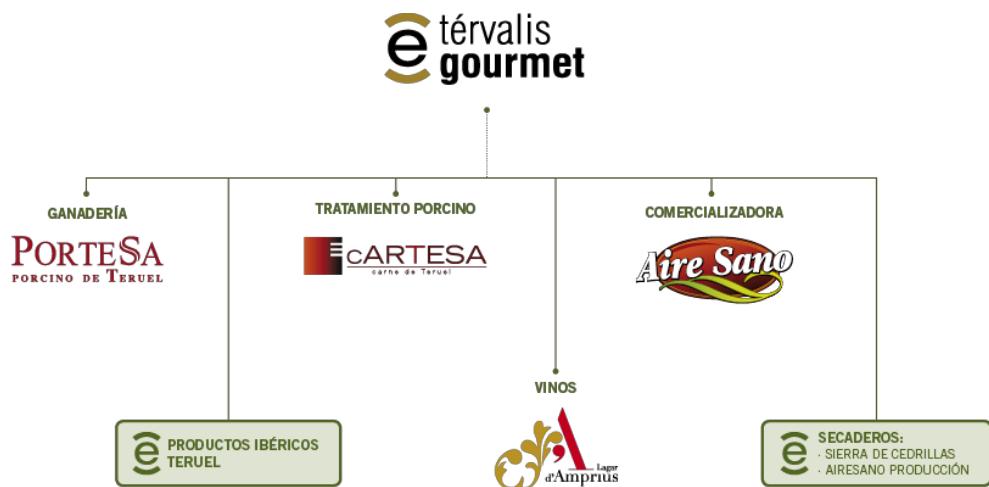
Posteriormente en el año 1995, el grupo empresarial TERVALIS (**Figura 2.1**) formado inicialmente por PORTESA S.A (Ganadería) y CARTESA S.A (Tratamiento porcino) amplía su participación a la empresa El Ferial S.L. A partir de entonces comienza una fase de crecimiento, obligando a ésta empresa El Ferial a buscarse apoyo con otra empresa (Jamones Airesano), para poder desarrollar la totalidad de la actividad, es por ello que en 2006, se fusionan ambas empresas, y ahora ya sí, pasan a formar parte del grupo TERVALIS, pero quedando El Ferial como empresa productora con dos plantas de producción (Cedrillas y La Puebla de Valverde) y Jamones Airesano en la Puebla de Valverde como la comercializadora y representante en el grupo TERVALIS.

El mercado tradicional de estas empresas ha estado generalmente enfocado al ámbito LOCAL y corresponde a la planta de producción de El Ferial, la distribución de las cantidades que demandan los minoristas de pueblos cercanos (charcuterías, negocios propios...).

En el siguiente escalón, en el ámbito NACIONAL, la empresa trabaja con las grandes cadenas de distribución en prácticamente toda España, entre las cuales se encuentran Eroski, Grupo Auchan, Corte Inglés, Carrefour, Consum, Aldi, Lidl, entre otras.

Fue en 2012, cuando se apostó por iniciarse con una expansión INTERNACIONAL la cual se presenta en el siguiente apartado.

**Figura 2.1: Componentes del Grupo TERVALIS**



*Fuente: Catálogo General de la Empresa (Febrero 2017)*

## 2.2.- EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Llevar a cabo un proceso de expansión internacional supone tener que contar con una gran cantidad de factores externos a la empresa, que hay que considerar para que dicho proceso resulte lo más beneficioso posible. En el caso concreto de la empresa analizada, los factores principales y primarios en los que se centra se agrupan en **cuatro**:

- 1.- **Temas culturales**, ya que en el caso de productos cárnicos hay ciertas localizaciones donde por temas religiosos y tradicionales no se consumen estos productos.
- 2.- **Nivel de Renta**, conviene apostar por aquellos países que nos aporten seguridad, ya que cuentan con sustento económico suficiente. Así como aquellos que ofrezcan estabilidad para los años futuros.
- 3- **Conocimiento de la marca Española**. Fundamental para que la calidad del producto sea valorado y además se ahorre en gastos de promoción y marketing del producto.
- 4.- **Red de distribución parecida**, que permita abastecer a las grandes cadenas de los países a los que se entra, de una manera muy similar a como se hace en el país de origen del producto.

Tras llevar a cabo un riguroso estudio de estos factores que afectan a la toma de decisión final sobre la posible exportación, Jamones Airesano decidió en 2012 iniciarse en la internacionalización con **Japón** y **Filipinas** como primeros mercados. Ambos, exigieron a la empresa unos certificados y homologaciones de estricto cumplimiento.

Dos años después, **en 2014**, se apuesta por **Francia**, debido a que en dicho país la empresa tiene una pequeño subgrupo empresarial que se dedica a la fabricación de fertilizantes y así aprovechando sus infraestructuras, Jamones Airesano, empieza también su comercialización allí.

A lo largo de finales de **2016** empiezan a exportar a **Alemania y Bélgica**.

Por último y, aún en proceso, se encuentra **Reino Unido**, ya que el actual estado de alerta por el “Brexit”, hace que la empresa no esté del todo segura en este destino por las grandes pérdidas a las que se podría enfrentar.

La comentada expansión se esquematiza en la **Figura 2.2**

**Figura 2.2.: Eje cronológico de la Internacionalización de la empresa**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la entrevista a la Directiva de Jamones Airesano (Febrero 2017)

Finalmente, y tal y como comentó la directiva de la empresa en una entrevista que me concedió a mediados de Febrero, la **presencia Internacional** de la empresa en otros mercados, se ha conseguido a través de principalmente dos vías:

Por un lado, la asistencia a diversas **ferias**, como es el caso de la “Feria Alimentaria en Barcelona”, que se celebra anualmente en Barcelona, y de referencia a nivel Mundial, ya que convoca a miles de compradores-vendedores internacionales en busca de los productos de mejor calidad.

Por otro lado, la existencia de **Importadores** de otros países que buscan producto Español de calidad y contactan directamente con la empresa.

### 3.- CARTERA DE PRODUCTOS

El primer aspecto a tener en cuenta para entender la clasificación de la cartera de productos es **la característica de la Raza** con la que trabaja, ya que su producción cárnica proviene de la unión de tres tipologías de raza, por un lado la parte paterna es 100% Duroc (Cerdo muy graso) y por otro lado la parte materna, proviene de un 50% Landrace y 50% Large White .

Dentro de la cartera de productos cárnicos, tal y como refleja la página web de la empresa y el Catálogo General (2017), la empresa cuenta con **dos grandes líneas** para la comercialización y dentro de ellas **tres productos clave**.

Por un lado tiene, “**8 Estaciones**” que corresponde a sus productos con la certificación de Denominación de Origen de Teruel (D.O.), en el cual se incluyen el Jamón de Teruel y la Paleta de Teruel.

La otra gran línea con la que trabaja es “**DUROC**”, por ser sus productos 100% provenientes de la raza de cerdo Duroc (Cerdo rojo de gran calidad). En ella se incluye además de los anteriores Jamón y Paleta, el Lomo embuchado.

El producto final (Jamón, Paleta o Lomo embuchado) se ofrece al cliente en diferentes formatos y condiciones, para poder satisfacer así sus necesidades de la mejor manera posible.

- Pieza entera (pieza de pata)
- Deshuesado (Pieza deshuesada)
- En Block (Formato Rectangular para corte al gusto)
- Corte artesano a mano
- Loncheado

#### 3.1. APUESTA POR LA CALIDAD

Desde sus comienzos, la búsqueda por la **CALIDAD TOTAL** en sus procesos y productos, es uno de los grandes objetivos que busca la empresa.

Tal y como se ha constatado por fuentes internas y documentación presentada en el Catálogo General (2017), la empresa lo está consiguiendo gracias entre otras cosas a las siguientes **cuatro premisas** con las que ya cuenta:

La primera de ellas es **el proceso controlado de trazabilidad total** según el cual, la empresa cuenta con las certificaciones, homologaciones y más rigurosas normas de calidad en cada uno de sus procesos:

En Primer lugar PORTESA S.A., la ganadería que se dedica a la crianza del Ganado porcino cuenta con la certificación ISO 9001-2000.

Posteriormente y en segundo lugar, CARTESA S.A., es la planta cárnica que se encarga del sacrificio, despiece y posterior presentación en diferentes formatos del producto. Ésta cuenta con una gran cantidad de certificaciones como son: IFS-BRC- ISO 22000- Lista Marco. Además de Homologación para vender en Japón que es uno de los mercados más exigentes a nivel de calidad, así como el Certificado Jamón y Paleta de Teruel D.O.P.

Por último y no menos importante, los Secaderos con los que cuenta la empresa, ubicados en entornos únicos como son Cedrillas (1480 metros de altitud) y La Puebla de Valverde (1200 metros de altitud) permiten utilizar la antigua técnica de “secado al aire libre” que le aporta ese valor especial al producto final.

Estos secaderos cuentan con las mismas certificaciones anteriormente mencionadas de CARTESA S.A.

Siguiendo con las premisas, la segunda de ellas se basaría en el ***Know-How***, por contar con experiencia en la elaboración y comercialización durante más de 15 años.

La tercera premisa es el **desarrollo de formatos** (pata, deshuesado, loncheado...) adaptados a las necesidades del cliente, que aporta facilidad para su compra.

Por último, destaca el diseño de **una división marketing/comercial altamente profesional y competitiva**, desarrollando así las labores de comercialización y venta de manera óptima.

Cabe además añadir, que en estos últimos meses la empresa turolense con la mirada puesta en esa continua búsqueda por la calidad total del producto, se ha posicionado tras un proyecto piloto llevado a cabo, como la primera empresa de Europa, en lograr la certificación Aenor en la producción de porcino sin uso de medicamentos. (**ANEXO II**)

Con dicha certificación se garantiza que todos sus productos Ibéricos proceden de un porcino, que desde el destete hasta su sacrificio, no han requerido de antibióticos, obteniéndose así un producto final 100% natural.

#### **4.- SECTOR CÁRNICO (ESPAÑA-EUROPA)**

Tras la presentación de la empresa, resulta de interés conocer la situación en la que se encuentra el sector en el cual se compite.

##### **❖ESPAÑA**

Según informa ANICE (Asociación Nacional de Industria de la Carne de España), el sector cárnico Español ocupa el cuarto puesto del sector industrial de nuestro país, constituido por casi 3.000 PYMES y el primer puesto en la industria española de alimentos y bebidas. Todo ello queda reflejado en que dicho sector supone el 2% del PIB total Español (a precios de Mercado) y el 14% del PIB de la rama Industrial.

Según la *fuente MAPAMA (ANEXO III)*, en su informe de *Eurocarne Digital*, la evolución de la producción cárnica en España ha sufrido de continuas oscilaciones. Al gran descenso atribuido a los comienzos de la Crisis que azotó a España (2008-2009), le siguen posteriores crecimientos desde 2009-2011, hasta volver de nuevo a descender los siguientes dos años 2012-13 (-1%). Desde entonces (2014) se observa un continuo y elevado auge que continúa hasta la actualidad.

Dentro del sector cárnico, la principal especie según el **(ANEXO IV)** es la carne porcina, alcanzando entorno al 63% del total de la producción cárnica nacional.

Centrándonos ahora ya en el **sector del porcino**, que es el que nos atañe para este trabajo, podría decirse, que el Jamón también conocido como “anca, pernil o pierna”, tiene sus orígenes en períodos muy pasados del Neolítico.

A grandes rasgos, pueden diferenciarse **dos grandes tipos de jamones**: Por un lado el “**Jamón Ibérico**” procedente del cerdo Ibérico, y que se puede agrupar en función de la cantidad de bellota que el animal ha consumido antes del sacrificio: Jamón Ibérico de Cebo, Jamón Ibérico de Cebo Campo, Jamón Ibérico de Recebo y Jamón Ibérico de Bellota.

Por otro lado el **Jamón “Serrano”**, procedente de alguna variedad de cerdo blanco, calificado así por llevar a cabo su curación en climas de sierra, fríos y secos también se agrupa en: Jamón Bodega, Reserva y Gran reserva.

Una de las mejores formas de certificar y demostrar a los clientes, que el producto que van a consumir tiene unas características específicas y un nivel de calidad alto, es por medio de las **Denominaciones de Origen** (D.O.). El pliego de condiciones que tiene que seguir un producto para llegar a ser Denominación de Origen es muy estricto, en el **ANEXO V**, obtenido del Boletín Oficial de Aragón([www.boa.aragon.es](http://www.boa.aragon.es)), se expone el caso tratado de D.O. de Teruel.

Con dicha certificación se protege legalmente los alimentos producidos en un área geográfica concreta. El Mapa del **(ANEXO VI)** sitúa las seis D.O con las que cuenta España actualmente, cuatro de Jamón Ibérico (D.O Guijuelo, D.O.P Dehesa de Extremadura, D.O.P Jamón de Huelva, D.O.P Los Pedroches) y dos de Jamón Serrano (D.O.P Teruel y I.G.P Trévezel).

Según un estudio realizado por el MAPA (2005), en el **(ANEXO VII)** se refleja que hay un gran desconocimiento en cuanto a las D.O, siendo la de Guijuelo y la de Dehesa de Extremadura las más conocidas por los consumidores.

Para conocer los datos de consumo porcino por meses, se ha utilizado información de paneles de hogares realizados por la empresa HORECA.

Dichos paneles y posteriores encuestas, han reflejado **(ANEXO VIII)** que de manera general, el consumo de jamón tiene una gran estacionalidad, siendo Diciembre el mes en el que más se consume, seguido de Noviembre y Enero, y por tanto atribuyendo este mayor consumo a períodos de finales de año.

Por otro lado, según la Asociación Interprofesional del Cerdo Ibérico(2014) (en cuanto a las Comunidades Autónomas, Andalucía (3,67 mill Kg), Madrid (2,18 mill Kg) y Cataluña (1,74 mill Kg) son las Comunidades Autónomas **(ANEXO IX.-A)** que mayor volumen de Jamón Ibérico en términos absolutos (millones de Kg) han consumido, durante 2008-2013. Sin embargo, tal y como se ha podido comprobar tras su análisis, la mayor población de esas tres Comunidades Autónomas no es la razón de su mayor consumo, ya que si lo que se analiza es el consumo per cápita de jamón ibérico **(ANEXO IX.-B)**, se observa que partiendo de una media en España de (0,3 Kg), ahora

son Extremadura (0,45 Kg) seguida de Andalucía (0,44 Kg) las que mayor intensidad de consumo presentan.

Con ello se quiere concluir, que mientras que por ejemplo Extremadura, que cuenta con un consumo absoluto de los bajos (0,49 mill Kg), en términos per cápita es la comunidad que más consume.

No cabe olvidarse, del gran efecto que tuvo la pasada crisis que afectó a España en el 2008, la cual supuso una caída en las ventas del jamón entorno al 20% según constata *El Economista* (Abril 2016) así como una elevada disminución en su producción. (**Anexo III de nuevo**)

La escasa demanda de jamón durante la **época de crisis** por no ser considerado como un producto básico de primera necesidad, obligó a las industrias cárnica a reducir la crianza y producción de jamón. No obstante, en la actualidad, ya se empieza a observar una evolución ascendente de la economía Española, con el consiguiente aumento de consumidores.

Por tanto, ahora surge otro problema que es el aumento en los precios que ha experimentado el jamón, debido a que hay que enfrentarse a un aumento de la demanda considerable junto con una oferta limitada (el tiempo de curación de un jamón oscila entre los 18 y 36-48 meses).

### ❖EUROPA

El sector cárnico en Europa, ha tenido desde siempre una gran importancia, debido entre otras cosas a la gran calidad de sus productos finales, que se consiguen por ser éste un continente que cuenta con factores como clima, terrenos, capital... idóneos para una buena producción y comercialización.

Según ANICE (Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España) y sus estudios sobre la internacionalización de los productos cárnicos, las exportaciones a otros países eran casi inexistentes hasta 1986, fecha en la que España se incorporó a la Comunidad Económica Europea.

Desde entonces, se apuesta por las exportaciones como un modo de configurar una visión ante el futuro y también como una de las vías para escapar del bajo mercado interno en épocas de crisis.

En lo relativo al sector porcino, se observa según constatan fuentes como EUROSTAT, continuas oscilaciones en cuanto al consumo total, pero que a partir de 2015 empiezan a ser prácticamente continuos crecimientos hasta la actualidad. (**ANEXO X**).

España está situada como el cuarto mayor exportador (8% de las exportaciones a nivel Mundial), solo por detrás de Alemania (18%), Estados Unidos (15%) y Dinamarca (10%).

Además, dentro de la Unión Europea, España está considerada como el segundo país con una mayor producción porcina con un 16% y solo superada por Alemania. Esto ha provocado, que ante el fuerte crecimiento y sobreproducción, finalmente se haya llegado a generar un exceso en el mercado interior, que en ocasiones era imposible de absorber y, por tanto, apareciera la exportación a otros países como una alternativa para resolver el problema.

Tal y como confirma el Gobierno de España en una nota de prensa de agricultura, pesca, alimentación y medio ambiente, las exportaciones de los productos porcinos españoles se han ido ampliando a lo largo de los años, llegando a exportar ya a 134 países del mundo. Dichas exportaciones, se dirigen principalmente a la UE, destacando entre ellos como principales países receptores a Francia, Alemania y Portugal (**ANEXO XI**).

Cabe mencionar, que aunque España exporte sus productos porcinos españoles a estos países ellos también cuentan en ocasiones con su propio producto porcino. Sin embargo, debido a la forma de curación, tratamiento o secado nunca llegan a ser iguales, y cada país se diferencia por una clase de porcino.

Así destacamos por ejemplo a Francia y su Jamón de Bayona, Italia con su «*prosciutto*», Portugal con Jamones de “Chaves y de Lamego”. Y otros muchos tipos como Alemania y su Jamón de Selva Negra, Croacia y el Jamón Dálmata o Hungría y el Jamón Mangalica.

## **5.- INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA JAMONES AIRESANO S.L.**

Con el objetivo de que Jamones Airesano continúe con su proceso de expansión internacional en este apartado, se le va a proponer a la empresa, llevar a cabo un proceso de exportación.

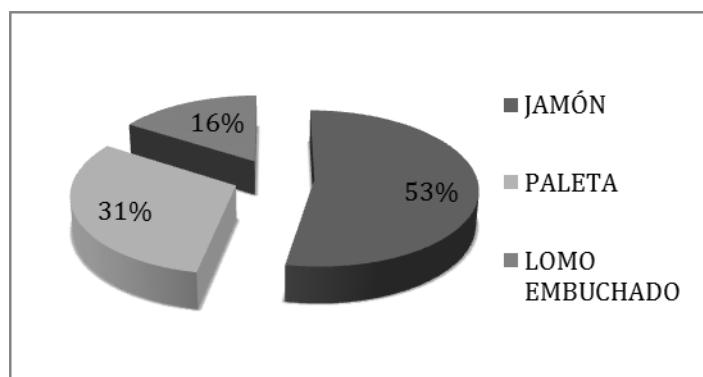
Para ello primero se elegirá un producto concreto a partir de su cartera de productos, posteriormente se realizará un análisis comparativo entre diversos países para ver cuál es el más conveniente para adentrarse y por último se realizará un estudio más a fondo del mercado elegido, para reflejar cuáles son las ventajas competitivas que ofrece dicho mercado frente a los restantes.

### 5.1.-PRODUCTO A EXPORTAR

Tras analizar la Cartera de productos de la empresa y centrándonos en sus tres productos clave como son Jamón, Paleta y Lomo embuchado.

Se observa en **la figura 5.1.A)** que es el Jamón con un 53%, el que mejor y mayor aceptación tiene en la mayoría de los destinos, ya que se trata de un producto estrella Español que es conocido internacionalmente y por tanto el elegido para nuestra exportación.

**Figura 5.1 A): Porcentaje de exportación de cada producto**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del OECE (Oficina de Exportación de Carne de España)(Marzo 2017)*

Una vez elegido el jamón como producto a exportar, ahora hay que valorar cual de los dos que ofrece la empresa (Duroc vs Denominación de Origen (D.O.)) sería el más conveniente para exportar a un nuevo mercado.

Para ello se ha realizado una tabla con los pros y los contras de cada uno de los dos tipos.

**Figura 5.1 B): Tabla comparativa Jamón Duroc vs D.O**

	<b>PROS</b>	<b>CONTRAS</b>
<b>DUROC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Menor tiempo de procesado</li> <li>-Menor coste de tratamiento</li> <li>-Proceso de exportación más directo</li> <li>-Producto más barato para su venta en el exterior.</li> <li>-Raza de cerdo con una proporción de masa intramuscular que otorga al jamón unas características de gran valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Menor calidad</li> <li>-Sabor similar a la competencia</li> </ul>
<b>DENOMINACIÓN DE ORIGEN (D.O)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad máxima, con etiquetado propio.</li> <li>-Sabor único</li> <li>-Mayor valoración a nivel Nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor tiempo de procesado (60 semanas)</li> <li>-Mayor coste hasta conseguir la homologación</li> <li>-Encarecimiento del proceso de exportación por llevar etiqueta de calidad.</li> <li>-El precio final del producto debe ser muy alto para cubrir todos los costes adicionales.</li> <li>-Conocimiento de la Denominación solo a nivel Nacional pero no Internacional.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con datos aportados por la Directiva de la empresa en Febrero 2017*

La decisión final ha sido la de exportar Jamón D.O, ya que a pesar de contemplar la gran cantidad de “contras” con los que cuenta, básicamente asociados al aumento de su precio en el lugar de destino, se piensa que la certificación de calidad, será uno de los principales motivos por el que dicho producto será reconocido y diferenciado en el país de destino que no cuente con este tipo de productos de calidad, generando demanda entre la población con mayor nivel adquisitivo y menos sensibles a los precios.

## **5.2.- NUEVO MERCADO A EXPORTAR (ELECCIÓN: POLONIA-REP.CHECA- HUNGRÍA)**

La idea de la empresa desde sus inicios en la internacionalización, es centrarse en mercados que cuenten con una legislación lo más abierta y beneficiosa posible. Es por ello, que la **adhesión el 1 Mayo 2004 a la Unión Europea** de países como República Checa, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta y Polonia supuso un gran empuje para que la empresa valorara alguno de ellos como posible nuevo país a exportar. Esto se debe a que la pertenencia a la UE de estos países supone ventajas del tipo libre transacción de bienes, personas, capital...lo cual facilita las operaciones de compra-venta internacional.

De entre los países mencionados anteriormente, se optó por centrarse en los tres países del Este: Polonia, República Checa y Hungría.

Para hacer la selección final de aquel mercado más atractivo y con mayores oportunidades, de esas tres opciones de destino, se va a desarrollar un **estudio de los factores del entorno general y del entorno específico.**

En cuanto **al ENTORNO GENERAL**, hablaremos de los distintos factores que hay que tener en cuenta a nivel global en la selección del nuevo mercado, y para ello se han utilizado datos obtenidos de fuentes como el ICEX (2017), Páginas oficiales de estadísticas en cada país – KSH (Hungarian Central Statistical Office), CSO (Czech Statistical Office) (2017), Eurostat(2017) etc.

En primer lugar, **geográficamente** hablando, podría decirse que los tres países cuentan con una posición idónea para la buena accesibilidad de entrada y salida de productos. No obstante, destaca Hungría ya que es casi en su totalidad una llanura y cuenta con

frontera con siete estados de Europa Central y del Este (Eslovaquia y Ucrania, al este con Rumanía, al sur con Croacia y Serbia y al Oeste con Eslovenia y Austria).

Polonia en cambio y con gran diferencia, es el país más poblado, contando en 2016 con una **población** de 38,4 millones de habitantes pese a la actual tasa de crecimiento negativa de -0,075%, según la última actualización de 2017 en las fuentes de la Oficina Central de Estadísticas (GUS). República Checa y Hungría no superan en cambio los 11 millones de habitantes.

El **nivel de vida y la capacidad adquisitiva** en cada uno de estos países es muy diferente, tal y como se refleja en el salario medio bruto mensual que perciben los trabajadores. Para este proyecto de internacionalización resulta importante este dato, ya que al ser nuestro producto a exportar, el Jamón D.O. considerado de alta calidad, los países con capacidad adquisitiva superior será más probable que acaben adquiriendo mayores cantidades. Así se constata según Fuentes del ICEX, que para el año 2016, Polonia con un salario de 5798, 9 Zlotys, en torno a 1365€ es el de mejores condiciones salariales, mientras que por debajo queda República Checa con un salario de 26.072 coronas checas, en torno a 965€, y por último Hungría con uno de los salarios más bajos de Europa, aproximadamente de 853€.

Por último, hay que analizar también los distintos **factores económicos**, ya que son datos relevantes para saber si el país donde se va a exportar el producto va a ser un buen cliente o no.

En este caso nos hemos centrado especialmente en los tres factores considerados más importantes como son:

La **tasa de crecimiento del PIB** de Polonia del 3%, es la mayor de los tres, que unido a que ha sido el único país que no ha sufrido recesión en la época de crisis, proporciona muy buenas expectativas.

Sin embargo, si lo que analizamos es el **PIB per cápita**, destacan los 16.500€ de República Checa frente a los 11.000-11.500€ de Polonia y Hungría. Por último, el **grado de apertura comercial**, es decir el porcentaje de exportaciones e importaciones sobre el PIB, destaca el dato de 165% en la República Checa.

**Figura 5.2.A: Comparativa de países**

	<b>POLONIA</b>	<b>REPÚBLICA CHECA</b>	<b>HUNGRÍA</b>
<b>Población</b>	<b>38,4 mill hab</b>	10,5 mill hab	9,8 mill hab
<b>Crecimiento del PIB</b>	<b>3%</b>	2.2-2.5%	2%
<b>PIB p/cápita</b>	11.000€	<b>16.500€</b>	11.500€
<b>Grado de apertura comercial</b>	83.40%	<b>165%</b>	153%

*Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX (Consulta: 24 Abril 2017).*

Tras llevar a cabo el análisis de los factores del Entorno General, ahora se trata de enfocarse más en el sector al que pertenece la empresa, en este caso el Sector cárnico-porcino.. Es por ello que ahora se va a proceder a llevar a cabo el estudio de dichos factores del **ENTORNO ESPECÍFICO**, y para ello se han consultado diversas fuentes como, *Informe Económico y Comercial de Polonia, Hungría y República Checa (Actualizado en 2016)*, *Datacomex (Ministerio de Economía Industria y competitividad etc.*

Se va a tratar de explicar así las características del Sector porcino en cada uno de los tres países para poder llegar así a obtener conclusiones generales.

POLONIA, destaca por ser de los tres el país en el que mayor consumo por persona y año tiene, en concreto de 73,6 Kg. La adhesión a la UE en 2004, con las regulaciones y estándares fijados, afectó seriamente a dicho sector provocando que la producción interna, pese a ser de los países que mayor censo de ganado porcino presenta se viera sustancialmente reducida. (**ANEXO XII**)

Las estrictas regulaciones de la UE, junto con la escasa rentabilidad para los ganaderos polacos, los altos costes de someterse a un profundo cambio y reestructuración para

poder ser competitivo, y por último la tendencia alcista del precio del cerdo desde principios de 2011, (**ANEXO XIII**) ha provocado que los porcentajes de exportaciones, generalmente a otros países, como Bielorrusia, Ucrania, Rusia y en estos últimos años también al mercado Asiático (Japón, Corea del Sur y Hong Kong), el cual supone hoy en día la casi totalidad de las exportaciones de Polonia, se hayan ido reduciendo a favor de las importaciones, en la mayor medida provenientes de países de la UE como Alemania, Bélgica o Dinamarca. (**ANEXO XIV**)

Por otro lado, tenemos a la REPÚBLICA CHECA, con un consumo anual per cápita algo menor que en Polonia, de 41Kg aproximadamente. Se le considera el tercer país productor de porcino por detrás de Polonia y Hungría. En estos últimos años, pese a tener la carne porcina un lugar privilegiado en la cocina tradicional Checa, se ha experimentado una caída dramática en la producción Nacional, desde los 5 mill en 1989 a 1,4 mill en 2012 tal y como se refleja en el (**ANEXO XV**).

Jan Stibal por medio de *Country Report of Czech Republic*. (EPSPA Conference 2010), quiso detallar que según sus observaciones, dicho descenso se debía principalmente a, varios motivos: El primero de ellos es el mayor coste que supone la cría de los porcinos en dicho país, ya que es hasta un 30% superior que en el resto de UE. A ello se le suma la falta de acceso a subvenciones de la UE, ya que en la República Checa para obtener dichos subsidios las empresas de crías ganaderas tienen que estar ligados a la tierras, y en cambio la mayoría de ellas lo están a la industria, recibiendo así la mitad o nada de subvenciones.

Otra causa de dicho descenso, Stibal la asocia a los consumidores checos, culpándoles a ellos de la crisis de la industria del cerdo por preferir en muchas ocasiones los productos porcinos extranjeros en vez de los nacionales.

Es por ello, que tal y como se refleja en el (**ANEXO XVI**) desde la incorporación a la UE en 2004, el volumen de exportaciones sobrepasa al de importaciones, apostando así por sacar el producto al extranjero para intentar obtener rentabilidad a la costosa producción, ya que el mercado Checo se niega a pagar esas elevadas cifras del precio de sus productos nacionales porcinos.

Ya para acabar, HUNGRÍA, contaba con un consumo anual per cápita de 60Kg aproximadamente, ya que también se trata de un producto demandado por su tradición culinaria en el país.

Sin embargo, según Fuentes oficiales estadísticas de Hungría (KSH), en la última década se ha reducido tanto el censo total de cerdos en casi un 40% (**ANEXO XVII**) como su consumo hasta casi los 25Kg, es por ello que el Gobierno Húngaro esta intentando reducir el IVA de la carne Porcina de un 27% a un 5% para conseguir así promover su consumo.

De los tres países seleccionados, Hungría es el único que cuenta con una especie autóctona de porcino, como es el “Mangalica”, el cual presenta unas características muy similares al cerdo Ibérico Español, por lo cual se están intentando llevar a cabo lazos de unión entre ambos países para llevar a cabo acuerdos comerciales. (**ANEXO XVIII**).

La recuperación de esta raza de cerdo en Hungría supuso un gran punto a favor de las exportaciones de carne porcina, tal y como se refleja en el (**ANEXO XIX**) donde se observa como a partir de 2010 el volumen de exportaciones aumenta durante unos años.

Es ahora ya, cuando a partir de toda la información recopilada de las tres opciones de mercado a donde abrirse con el producto de Jamón D.O., la Empresa Jamones Airesano S.L debe decidirse por uno de ellos.

La decisión final debe ser tomada con expectativas a que el producto sea lo más consumido posible en el nuevo mercado, ya que los costes a los que la empresa debe hacer frente (costes de transporte, personal, control, seguimiento, etc) son en muchas ocasiones superiores a la rentabilidad que se obtiene con su posterior venta, de ahí que una buena elección del destino sea fundamental.

En este caso, las similitudes entre los tres países seleccionados para el estudio han provocado que la elección final fuera difícil de realizar.

Finalmente, ha sido POLONIA, el que mejores expectativas de consumo del producto ha presentado y por ello el seleccionado como futuro mercado.

Dicho país, es el sexto más poblado de la UE, y el que actualmente tiene la tasa de crecimiento del PIB mayor (3%), incluso con expectativas de todavía un mayor crecimiento hasta el 4% en 2017 según el Fondo Monetario Internacional (FMI). A ello habría que sumarle que la gran diferencia salarial de entre los ciudadanos de los tres países, hace que sean los polacos los que presenten un mayor poder adquisitivo y por tanto se espera una mayor capacidad para adquirir el producto.

La tradicional cultura culinaria Polaca queda reflejada en el dato de consumo porcino del país, que resulta ser el mayor de los tres (73,6 kg). A través de la **Tabla 5.2.B**, se puede observar también, como a consecuencia de su entrada en la UE, con la consiguiente reducción de la producción porcina, aumentos en los precios y escasa rentabilidad obtenida, ha llevado al país a tomar la decisión en estos últimos años de apostar más por la importación de los productos porcinos y centrar sus exportaciones en otros sectores que le puedan resultar más rentables.

**Figura 5.2.B: Total volumen de exportaciones/importaciones de carne porcina en miles de euros.**

PAÍS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
Polonia	1.501.905,25	3.095.139,61
República Checa	964.295,82	212.873,64
Hungría	441.248,18	688.897,39
<i>Total Selección</i>	2.907.449,25	3.996.910,64

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DATACOMEX [Abril 2017]

## 6.- COMPETENCIA EN EL NUEVO MERCADO –POLONIA-

Para llevar a cabo este apartado, se ha optado por realizar un estudio de las principales empresas competidoras a las que Jamones Airesano debería hacer frente a la hora de adentrarse en este nuevo mercado. Dicho estudio, se ha realizado a través de la *Base de Datos AMADEUS* facilitada por la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza.

A través de ella, y por medio de una serie de filtros impuestos como han sido: localización en Polonia, activas, que pertenezcan a la categoría 4632 del CNAE y con un mínimo de diez empleados, se ha obtenido un total de diecinueve empresas rivales.

De esas diecinueve, se ha optado por centrar el estudio en las cuatro principales empresas competidoras, por nivel de ingresos de explotación. En la **Figura 6.1** se reflejan los datos del 2015, que es el último año sobre el que existe información disponible acerca de las variables elegidas a estudio para comparar cuales son las diferencias entre Jamones Airesano y sus competidoras.

Los datos ponen de manifiesto el actual elevado posicionamiento de las cuatro empresas líderes en el sector en Polonia, lo cual supondrá una mayor dificultad para la entrada en el mercado de la empresa objeto de estudio.

**Figura 6.1.- Principales empresas competidoras en Polonia**

VARIABLES ESTUDIADAS (2015)	POLSKA MEAT S.A	SNS FOODS SP.ZO.O	AL BA PODLASKIE CENTRUM MIESNE S.J	PHU STEK S.J.Z KALUZNY II. PEJAS-KALUZNA.	JAMONES AIRESANO SL
Ingresos explotación (mil€)	<b>49,942</b>	43,615	36,731	36,590	13,810
Activos totales (mil€)	11,370	6,36	3,631	1,650	<b>19,200</b>
Empleados	20	18	151	100	12

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Base de Datos AMADEUS [Mayo 2017]*

Por el **número de empleados** se podría decir que las dos primeras son pequeñas empresas, mientras que las dos siguientes ya serían medianas.

En términos de **ingresos por explotación**, aunque no se presenta la evolución, cabe destacar el elevado y continuo crecimiento que se ha experimentado desde 2012, llegando en 2015 hasta los casi 50 mil € de la empresa POLSKA MEAT.

Sin embargo no ocurre lo mismo con los activos totales, ya que ahora lo que destaca es como en proporción PHU STEK y AL BA consiguen con una menor cantidad de activos totales en miles de euros, una mayor cantidad de ingresos.

La elevada cuantía de activos totales de Jamones Airesano dicho año (19,200 mil€), se debe a un aumento sustancial del 2014 al 2015 en el activo corriente, concretamente en las existencias (stocks).

Tras realizar dicho análisis cuantitativo, se ha optado por realizar un análisis cualitativo adicional, y para ello se valora, a través de sus páginas web, a cada una de las empresas competidoras, observando que AL BA PODLASKIE, sería directamente descartada como competidora ya que su cartera de productos está basada únicamente en productos cárnicos pero en crudo.

En cuanto a PHU STEK S.J Z KALUZNY, comercializa tanto al por mayor como al por menor. En su venta al por menor, se centra en “productos delicatessen”, que podría resultar de competencia al compararlo con nuestra Denominación de Origen D.O. Sin embargo, de nuevo dichos productos, son en su mayoría carne fresca, en crudo, conservas... y por tanto no comparable con el jamón curado.

SNS FOODS caracterizada por su “Satisfaction never stops”, se trata de una empresa mayorista que busca poder cubrir las necesidades de sus clientes la mejor manera posible, de ahí que esté presente en un mercado Internacional muy amplio y que además cuente con la cartera de productos más diversificada de las cuatro empresas, ofreciendo carnes tanto de vaca, aves de corral y cerdo (en este caso sí que se comercializa con Jamón), hasta pescados y mariscos, frutas y verduras, bebidas, dulces...

La localización de dicha empresa en Łódź, tercera ciudad más poblada de Polonia y en pleno centro del país, supone una ventaja competitiva para dicha empresa.

Ya por último, POLSKA MEAT S.A, destacada anteriormente por sus elevados ingresos, opera dentro de un ámbito global incluyendo países difíciles como África y Asia. Se trata de una empresa mayorista, cuyo único producto objeto de comercialización es la carne. Posee por ello un amplio abanico de productos cárnicos (Cerdo, pavo, pollo...) que ofrece al consumidor en función de sus necesidades y preferencias ( pollos enteros, carne de muslo, piernas, grasa, costillas, hueso...). Incluye dentro de esa amplia cartera de productos el jamón (hueso de jamón, pierna, tocino...).

Tras procesar y llevar a cabo una criba preliminar a partir de toda la información obtenida de las empresas competidoras, podría llegarse a la conclusión de que tanto AL BA PODLASKIE como PHU STEK S.J.Z.Z quedarían fuera de ser consideradas competencia directa ya que los productos cárnico-porcino- con los que comercializan son de tipo crudo.

Quedarían así como posibles potenciales competidores para Jamones Airesano, las empresas de POLSKA S.A y SNS FOODS S.P y llevando a cabo una criba todavía más exigente, se podría decir que al estar Jamones Airesano enfocado únicamente en productos cárnicos, en especial porcino (Jamón), sería POLSKA por su gran especialización en este sector, la empresa que mayor rivalidad le podría generar.

Dicha empresa, POLSKA MEAT S.A, de relativa reciente creación (2011), se caracteriza por el rápido crecimiento desde sus inicios, así como sus continuas ampliaciones de capital por parte de los accionistas e incluso la apuesta en 2014 por lanzar su propia línea de producción.

Tiene además lazos de unión con España, ya que sus principales accionistas en sus comienzos fue la empresa Española “Ibergest Group” (Exportador-importador internacional de productos alimenticios). Cabe destacar además, que se encuentra ubicada en Gdynia (Polonia), ciudad cercana a Gdansk y considerada una de las tres grandes ciudades portuarias de este país, resultando esto muy beneficioso para llevar a cabo la red de distribución en la empresa.

## CONCLUSIONES

El sector cárnico, pese a atravesar épocas de grandes oscilaciones, ha sido siempre considerado uno de los más importantes de la economía española.

En épocas en las que España no absorbía la producción realizada, o no era capaz de ayudar al crecimiento de dicho sector, surgía la necesidad de abrirse a nuevos mercados, siendo por tanto la internacionalización una de las vías para garantizar la continuidad de las empresas del sector.

En el presente trabajo, se ha llevado a cabo una propuesta de internacionalización a una empresa aragonesa, Jamones Airesano S.L y tras llevarla a cabo se han podido obtener una serie de conclusiones:

En primer lugar, pese a que la historia de la empresa elegida, o más bien sus antecesoras como Jamones El Ferial S.L se remonta a 1989, no es hasta 2012, cuando ya la oficialmente reconocida como Jamones Airesano comienza con la internacionalización de sus productos.

Se trata de una empresa que tradicionalmente se había centrado en abastecer una **demanda Nacional** basada en la casi totalidad de las grandes cadenas de distribución (Eroski, Corte Inglés, Auchan, Aldi, entre otras.), de ahí que dicho estudio haya tenido que ser exhaustivo y preciso por no contar con demasiada información acerca de dicho proceso.

Por otro lado, en cuanto a su **cartera de productos**, las características de la raza con la que trabaja (Duroc, Landrace y Large White) le han permitido contar con una diversidad de productos de elevada calidad para su comercialización, facilitándole además al cliente sus necesidades a través de una oferta de los productos en diferentes formatos y condiciones (deshuesado, entero, loncheado, etc).

En tercer lugar, a través del estudio realizado de la situación del sector cárnico en España y Europa, se ha concluido que la empresa se dedica a uno de los **sectores más**

**fuertes en España**, ya que del total de especies cárnicas, es la del porcino la que mayor porcentaje presenta, dejándose así constatar el gran consumo nacional que tiene lugar.

En cuanto al **sector cárnico en Europa**, se han observado continuas oscilaciones en la tendencia de consumo porcino, pero que ya en estos últimos años ha permanecido como creciente en su mayoría augurando así buenos datos para el destino internacional final seleccionado

Adentrándonos ya en el estudio pleno de la internacionalización de la empresa, en cuanto a la elección del **producto a exportar**, se ha obtenido que de entre los tres productos con los que trabaja la empresas (jamón, paleta y lomo embuchado) es el jamón el más demandado por Europa y más concretamente de entre las dos opciones que presenta Airesano ( Duroc o Denominación de Origen ) se ha decidido que pese a tener en cuenta el encarecimiento final del producto en su lugar de destino, se piensa que la certificación de calidad con la que cuenta, le otorga una clara diferenciación en el común mercado pernil.

De ello se puede concluir por tanto que el **potencial consumidor** al que el producto va a estar dirigido va a ser todo aquel segmento de la población con un nivel adquisitivo medio-alto y por tanto menos sensibles al precio.

El otro punto a considerar es en cuanto a la elección **del nuevo mercado**. Así pues, tras observar que la mayoría de las exportaciones cárnicas españolas tienen como principales destinos a Francia, Alemania y Portugal, se ha optado por centrar el análisis en otro tipo de destinos como han sido los propuestos de la zona del este (Polonia, República Checa y Hungría), por estar estos experimentando una fase de crecimiento tras su incorporación a la Comunidad Europea.

Tras llevar a cabo un análisis tanto del entorno general como del específico y a través también de un análisis comparativo de estos tres países, se ha llegado a la conclusión de que, pese a ser los tres una buena opción para la exportación, Polonia es la que mejores expectativas presenta.

Por citar algunas de las características de POLONIA, en cuanto a factores del entorno general, es la que cuenta con una mayor cantidad de población, tiene a su vez los salarios más elevados de los tres y es además la que mayor porcentaje de crecimiento

del PIB presenta, todo ello es más que suficiente para concluir que los polacos van a tener capacidad suficiente para adquirir este tipo de productos de calidad.

Además gracias al estudio de los factores del entorno específico, el ser el país que mayor consumo por persona y año tiene, unido a que realiza una gran cantidad de importaciones de este sector cárnico, vuelve a resultar en que Polonia se presenta como un candidato idóneo.

Ya para finalizar, el **estudio de la rivalidad** a la que la empresa tendría que hacer frente, ha reflejado que pese a que sí que existen multitud de competidoras, no lo llegan a ser del todo directas, ya que en su mayoría se centran en la producción cárnica pero en crudo o frescos, lo cual no es comparable con el producto que propone comercializar Airesano.

No obstante, sí que existe alguna empresa que le podría hacer competencia como se ha mencionado a Polska Meat S.A y SNS Foods SP, para lo cual se ha pensado que la mejor opción para Jamones Airesano va a ser adentrarse en el mercado Polaco bajo una clara estrategia basada en la **diferenciación**, ofreciendo ese producto elegido como es el Jamón Denominación de Origen, exclusivo, de gran calidad y con certificado propio.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASICI. *El consumo de Jamón Ibérico en Hogares por CC.AA. 2008/2013.* [Mayo 2017]
- AL BA Podlaskie Centrum Miesne S.J. [Página Web Empresa].Actualización 2013. [Mayo 2017].
- Base de datos AMADEUS.* [Página Web].Actualización 2017. [Mayo 2017].
- Base de datos EUROSTAT* [Página web]. Actualización 2017. [17 Marzo 2017].
- Benloch, A. (2016): *Los Españoles y la carne, una relación consolidada.* Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España. ANICE. Nº131. Dic 2016.
- Boletín Oficial de Aragón (BOA).* [Página Web]. Actualización 2017. [17 Marzo 2017].
- Boletín Mensual de Estadística* (Abril 2017).Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Paginas 45-52. [Junio 2017].
- Catálogo General informativo de Jamones Airesano S.L.* Cartera de productos. Actualización 2017. [10 Enero 2017].
- CIA Factbook.*AFI. Ficha País Polonia. [Página Web] Actualización Abril 2014.[8 Abril 2017].
- Czech Statistical Office (CZSO).* [Página Web]. Actualización 2017. [ 27 Abril 2017]
- Central Statistical Office of Poland (GUS). [Página Web]. Actualización 2017. [ 27 Abril 2017].
- Cruz, Jesús (Marzo 2014): *Las Industrias Alimentarias y cárnicas se muestran positivas ante la evolución de su facturación.* Eurocarne Nº 224, Páginas 71-82.
- Datos proporcionados por la Empresa Jamones Airesano S.L:* Entrevista con Departamento de Exportación y Dirección [27 Enero- 16 Febrero 2017].
- DataComex.* Ministerio de Economía Industria y Competitividad. Estadísticas del Comercio Exterior.[Página Web]. Actualización 2017.[8 Abril 2017]
- El Economista.* Ranking Nacional de Empresas[Página Web]. Actualización 26 Marzo 2017. [Abril 2017]
- Eurocarne Digital.* José Ramón Velasco [1/03/2017] [Página Web]. Actualización:10 Mayo 2017. [Abril 2017].

*Hungarian Central Statistical Office (KSH).* [Página Web]. Actualización 2017. [27 Abril 2017]

*ICEX Exportaciones e Inversiones* [Página web]. Actualización 2017.[17 Marzo 2017]

*Iberdigest Group.* [Página Web] [Mayo 2017]

*Informe Económico y Comercial Hungría.* [Página Web] Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Budapest. Actualización Julio 2016. [8 Abril 2017].

*Informe Económico y Comercial Polonia.* [Página Web] Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Varsovia. Actualización Abril 2013. [ 8 Abril 2017].

*Informe Económico y Comercial República Checa.* [Página Web]. Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Praga. Actualización Abril 2016. [8 Abril 2017].

*Informe Solo Cerdo Ibérico (Oct 2012).* Departamento de producción animal, ETSIAM Córdoba (UCO) .[Marzo 2017]

*Jamones Airesano S.L.* [Página web] [Actualización 2017] [Febrero 2017].

*La Moncloa.* Gobierno de España. (Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio ambiente).[Página Web] [Marzo 2015].

Lara Vélez, P., & de Pedro Sanz, E. J. (2012). El consumo de jamón ibérico en España (I). *Solo Cerdo Ibérico*, (28), 79-103.

Martín Cerdeño, Víctor J. *El consumo de Jamón en España.* (Nov-Dic 2010). (Pags 110-115)

*Plan estratégico del sector porcino ibérico* (2009). UCO-ASCI. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. [Página Web] [Mayo 2017]

Polska Meat S.A. [Página Web Empresa] Actualización 2016.[Mayo 2017]

Phu Stek S.JZ.Z. [Página Web Empresa] Actualización 2016.[Mayo 2017]

SNS Foods SP.ZO.O. [Página Web Empresa] Actualización 2016.[Mayo 2017].

## ANEXOS

### ANEXO I: Situación de Jamones Airesano en el Ranking general de empresas

#### Ranking de Empresas

El Ranking Nacional de Empresas por Facturación muestra la posición en que se encuentran las 500.000 Principales Empresas de toda España según las últimas ventas registradas.

Ranking Nacional

Posición: **11684**

Evolución: **4.395** 

Ranking de Teruel

Posición: **21**

Evolución: **16** 

Ranking Sectorial

Posición: **91**

Evolución: **54** 

*Fuente: Base de Datos de INFORMA D&B S.A (SME) [Febrero 2017]*

### ANEXO II: Recorte de prensa Heraldo de Aragón.

AGROALIMENTACIÓN

#### Productos del porcino, libres de antibióticos

Jamones Aire Sano de La Puebla de Valverde es la primera empresa de Europa en lograr la certificación Aenor en la producción de porcino sin uso de medicamentos.

24/05/2017 a las 06:00 Leonor Franco

Etiquetas Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad Ganadería Consumo



Javier Gómez, director de Aire Sano, con jamones ibéricos que saldrán al mercado en 2018. | Jorge Escudero

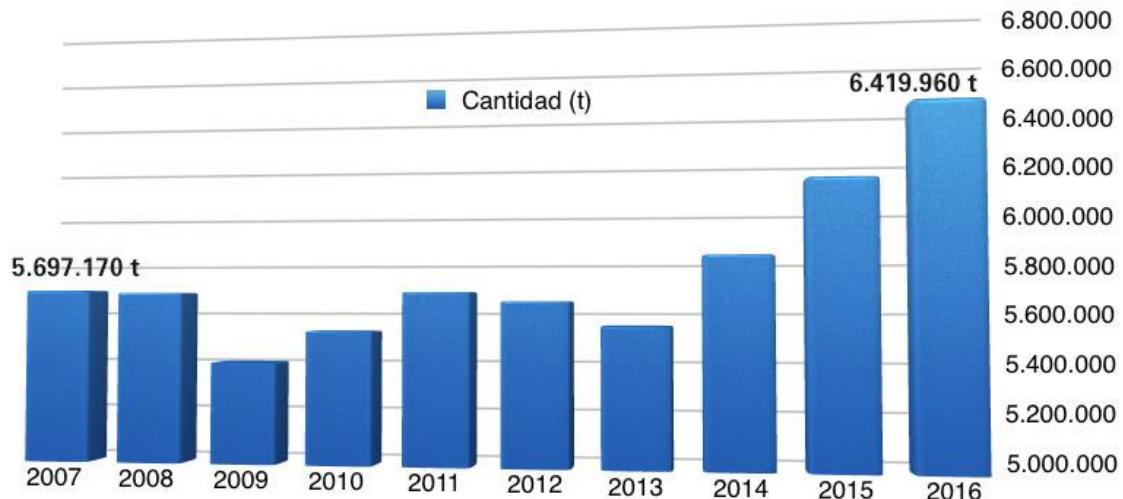
La empresa turolense [Jamones Aire Sano](#) ha puesto en marcha un proyecto piloto que persigue la creación de 'supercerdos' libres de enfermedades, una medida encaminada a eliminar a partir del destete de los lechones el uso de antibióticos de manera preventiva o terapéutica. **No es una utopía.**

La firma cárnica, perteneciente a Térvilis, ha comenzado a utilizar para hacer realidad su idea las **innovaciones del laboratorio de nutrición animal del grupo**, un equipo de expertos que ha conseguido elaborar una receta mágica para hacer prácticamente inmunes a los animales. En principio, la **experiencia** se ha centrado en porcino ibérico, una raza más fuerte y resistente a cualquier contratiempo. Pero no se descarta extenderla en un futuro al resto de su ganadería.

El proyecto piloto ya es un hecho palpable: acaba de salir al mercado una primera gama de productos cárnicos ibéricos, envasados y fileteados, con el lomo, salchichón y chorizo amparados bajo el sello Aire

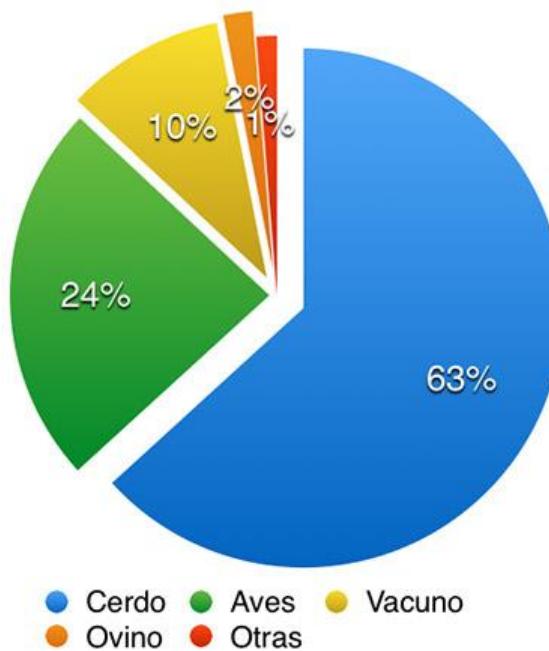
*Fuente:Heraldo de Aragón. Agroalimentación. Pag 5. [Domingo 21 Mayo 2017]*

**ANEXO III: Evolución de la producción cárnica (millones de toneladas) en España 2007-2016**



*Fuente: Eurocarne Digital – MAPAMA- [Actualización: Mayo 2017]*

**ANEXO IV: % por especies del sector cárnico Español.**



*Fuente: Eurocarne Digital – MAPAMA. [Actualización: Mayo 2017]*

## **ANEXO V: Pliego de condiciones para ser D.O.**

Para que un producto pueda llegar a ser calificado con el etiquetado de D.O. de Teruel, se tienen que cumplir una serie de condiciones de pliego **que según Núm. 228 Boletín Oficial de Aragón 19/11/2013** de las cuales podemos destacar :

- Peso superior o igual a 7 Kg.
- Curación a una altitud igual o superior a 800 metros.
- Toda su elaboración se ha llevado a cabo en la provincia de Teruel
- Forma alargada, perfilada y redondeada en sus bordes conservando la pata.
- Color rojo y aspecto brillante al corte, con grasa parcialmente infiltrada en la masa muscular.
- Elevado flavor “a curado”.
- Sabor delicado, muy agradable y poco salado por el mínimo contenido en sal en el proceso que se efectúa por apilado de las piezas con la sal seca y a temperaturas muy bajas.
- Grasa untuosa al tacto, brillante de coloración blanco amarillenta, aromática y de agradable sabor.
- La duración mínima de todo el proceso de elaboración es de 60 semanas.
- La pieza puede presentarse con toda la corteza o perfilado en corte en “V”.
- Procede exclusivamente de las razas Landrace, Large White o cruce de ambas (línea madre), y Duroc (línea padre).

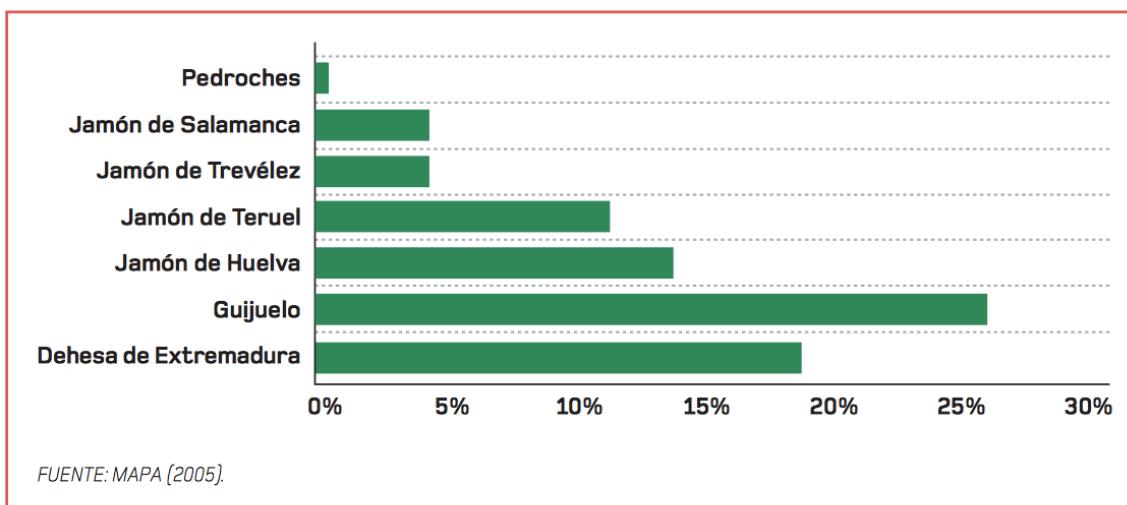
*Fuente: BOA ([www.boa.aragon.es](http://www.boa.aragon.es)) [Marzo 2017]*

## ANEXO VI: Mapa geográfico con indicaciones de puntos con D.O.



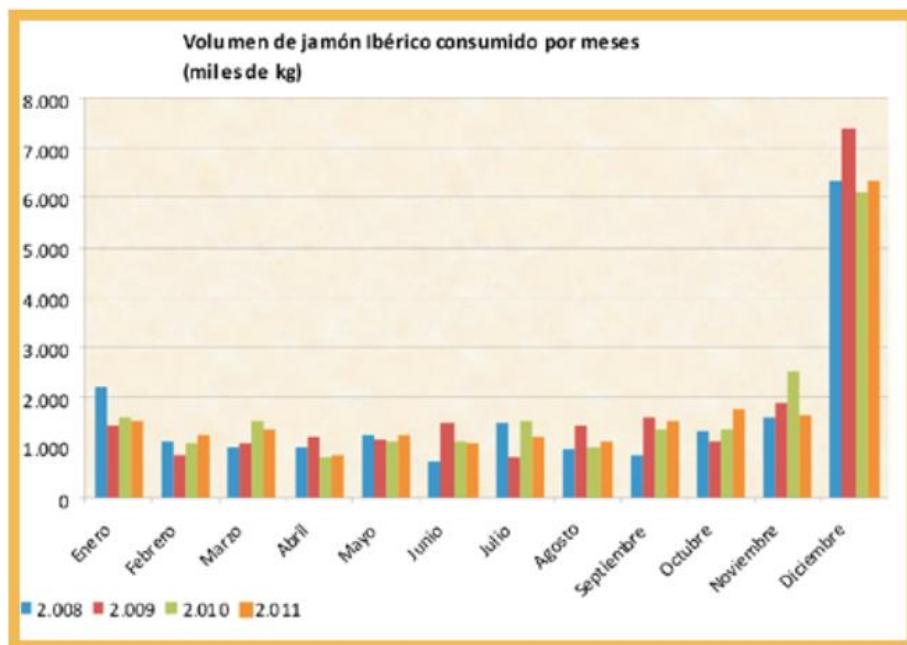
*Fuente: MAPAMA. Ministerio de Agricultura Pesca Alimentación y Medio Ambiente  
[Septiembre 2014]*

## ANEXO VII: Grado de conocimiento de las D.O



*Fuente: MAPA. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación (2005)*

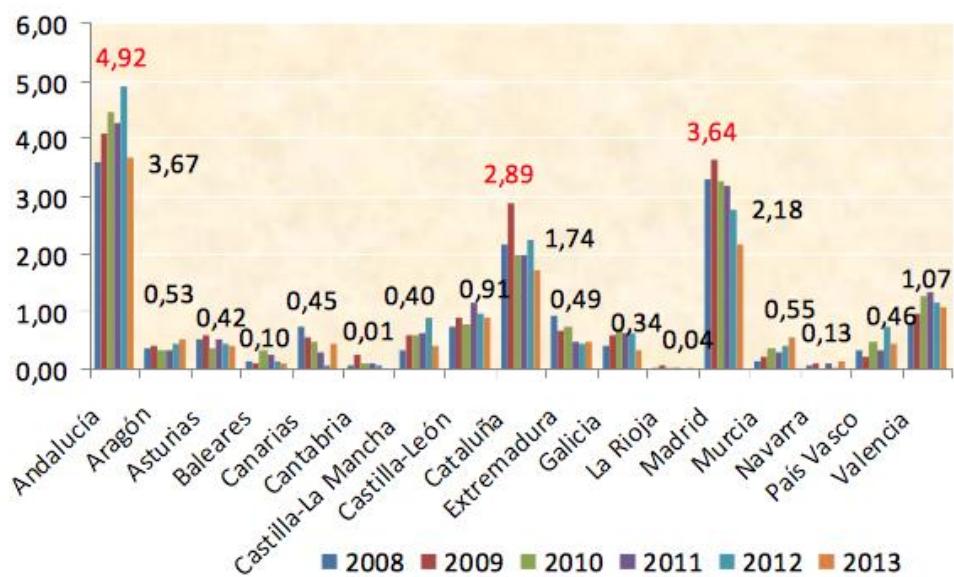
## ANEXO VIII: Volumen de Jamón Ibérico consumido por meses.



*Fuente: Panel de hogares de la empresa HORECA [Informe UCO Oct 2012]*

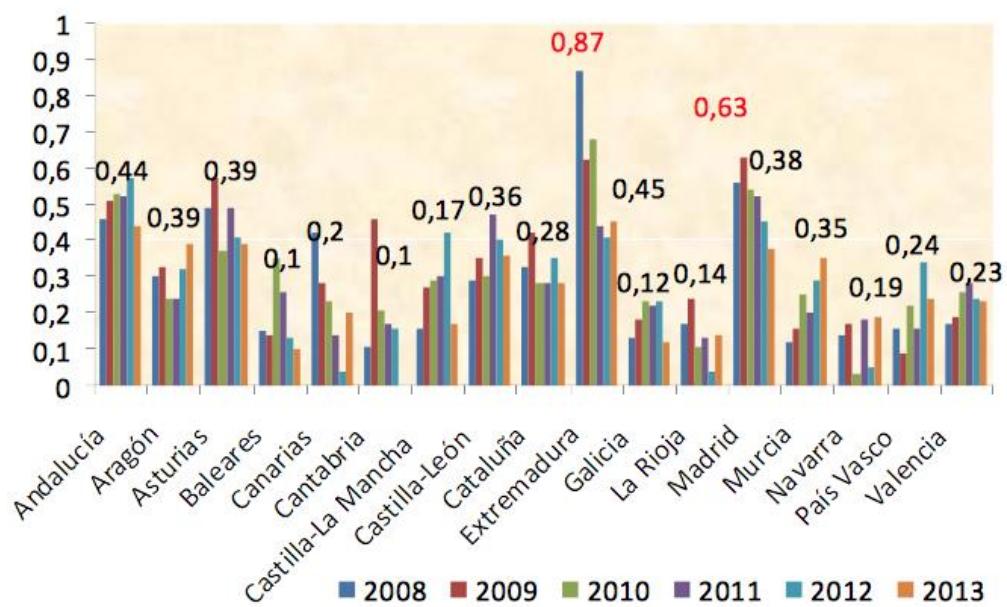
## ANEXO IX:

### A) Volumen de Jamón Ibérico consumido por CC.AA 2008-2013 (miles de Kg)



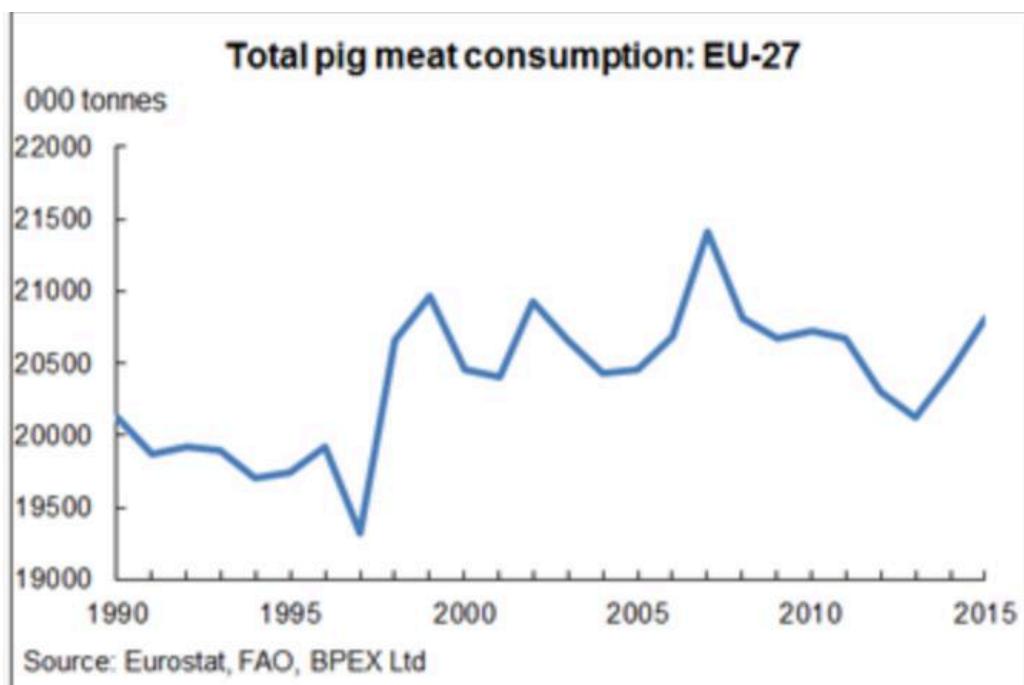
*Fuente: ASICI (Asociación Interprofesional de Cerdo Ibérico).2014 [Marzo 2017]*

**B) Consumo per cápita de Jamón Ibérico consumido por CC.AA 2008-2013 (Kg)**



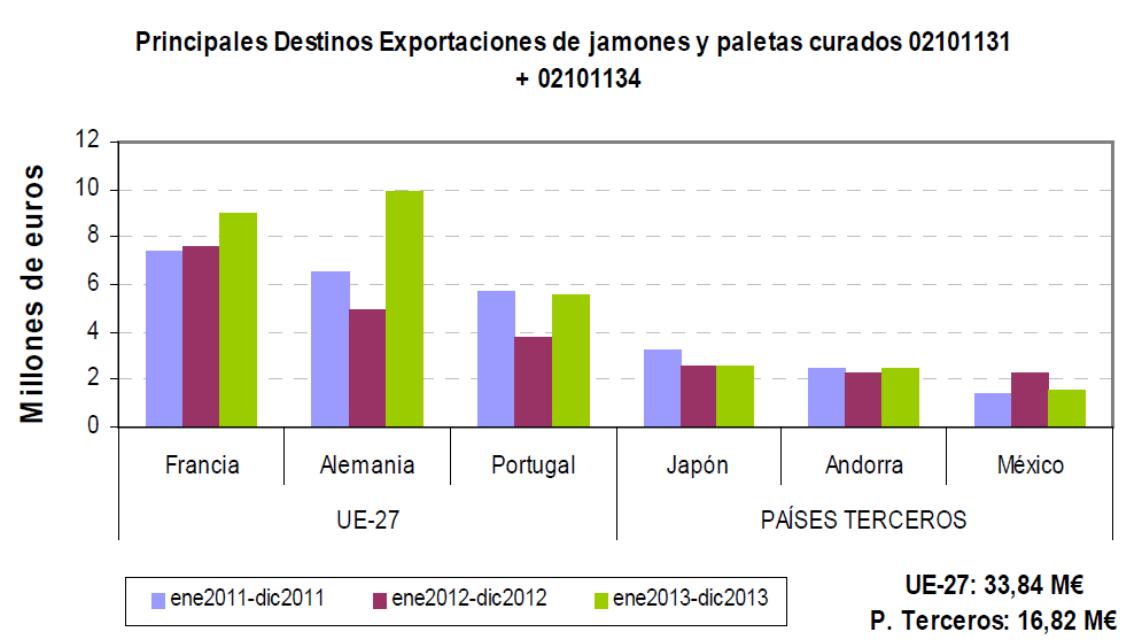
*Fuente: ASICI (Asociación Interprofesional de Cerdo Ibérico).2014 [Marzo 2017]*

**ANEXO X: Consumo total de carne porcina en EU-27**



*Fuente: EUROSTAT [3 Mayo 2017]*

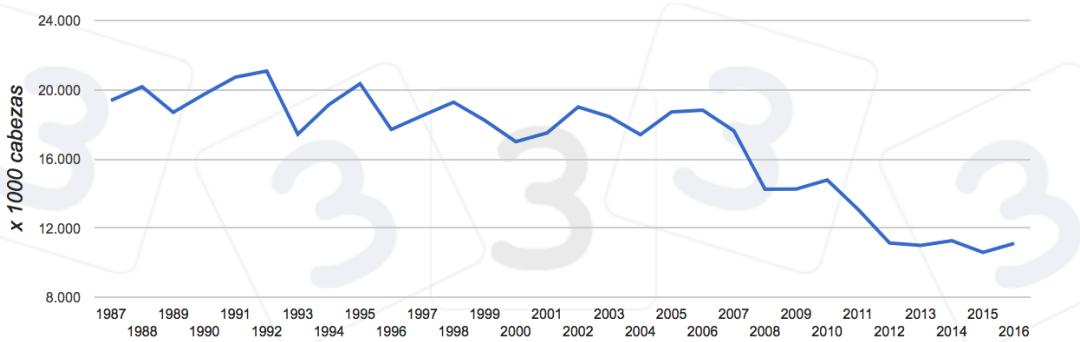
**ANEXO XI: Principales destinos de exportación de Jamón (millones de euros) .**



**Fuente:** Gobierno de España. Actualidad (Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente). [Marzo 2015]

**ANEXO XII: Censo Anual porcino en Polonia.**

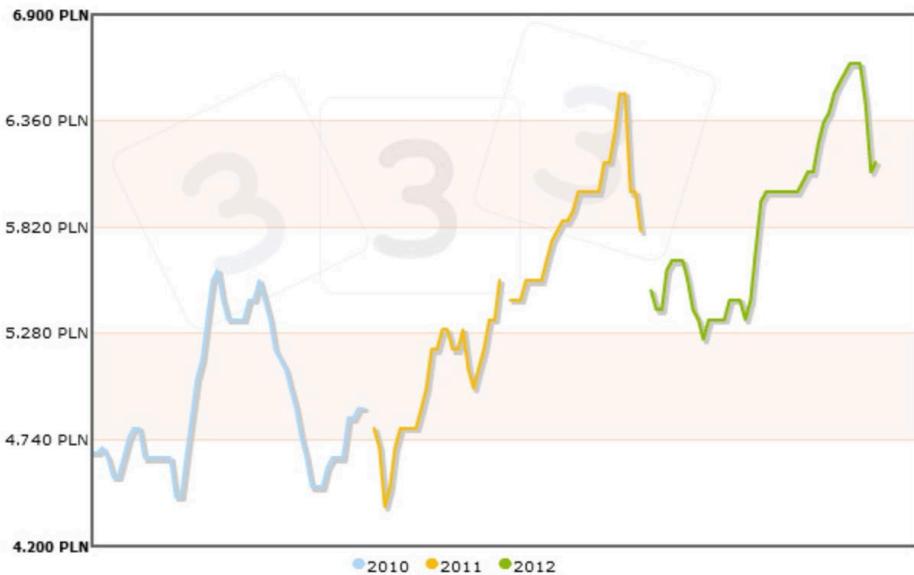
◦ **Total**



**Fuente:** Comunidad Profesional Porcina [Pág Web: 3tres3.com] [27 Abril 2017]

### ANEXO XIII: Precio medio del cerdo en Polonia 2010-12

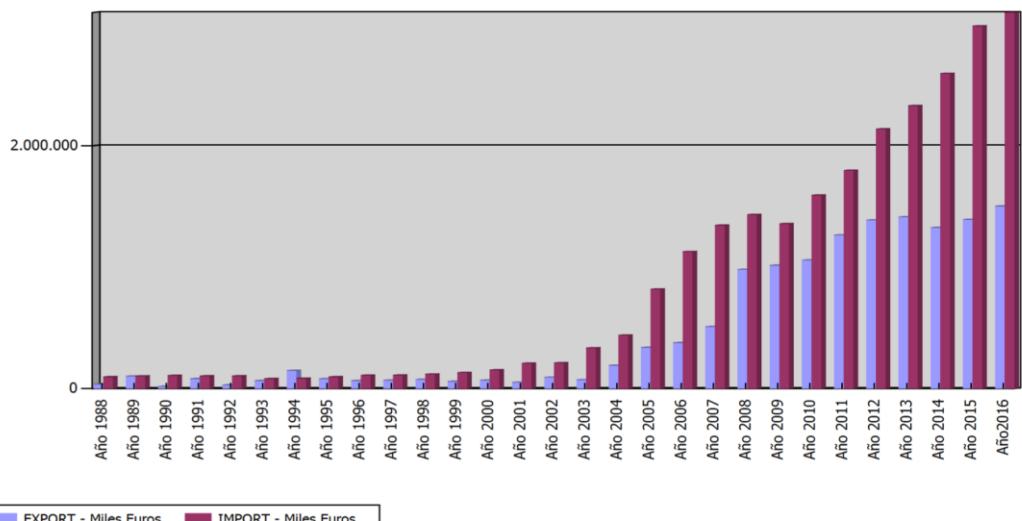
Precio del cerdo en Polonia 2010-2012 en Zlotys Polacos (PLN)



Octubre de 2012 - BPEX

**Fuente:** Agriculture and Horticulture Development Board (AHDB) [Pág Web: [pork.ahdb.org.uk](http://pork.ahdb.org.uk)]

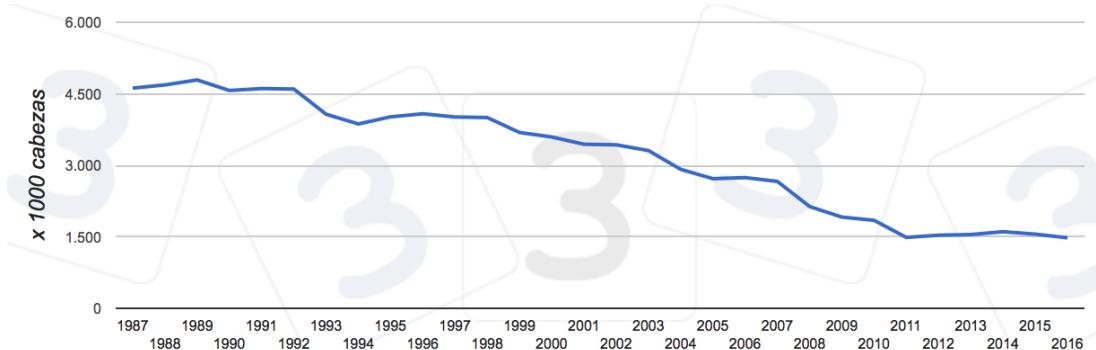
### ANEXO XIV: Evolución temporal de exportaciones/importaciones en miles de euros de carne porcina en Polonia.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de DATA COMEX [27 Abril 2017]

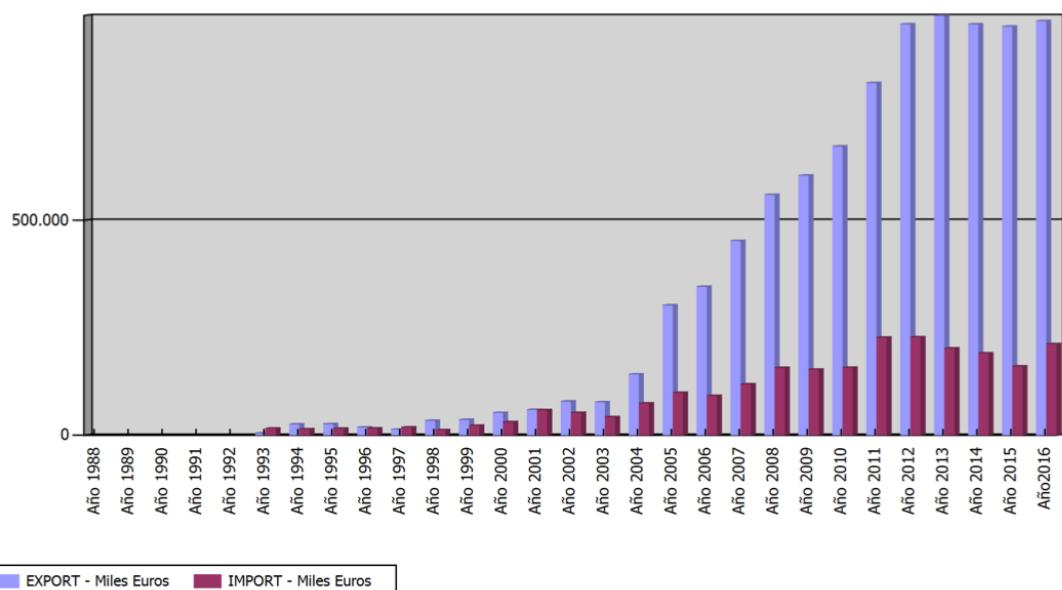
## **ANEXO XV: Censo anual porcino en República Checa**

- **Total**



*Fuente:* Comunidad Profesional Porcina [Pág Web: 3tres3.com] [27 Abril 2017]

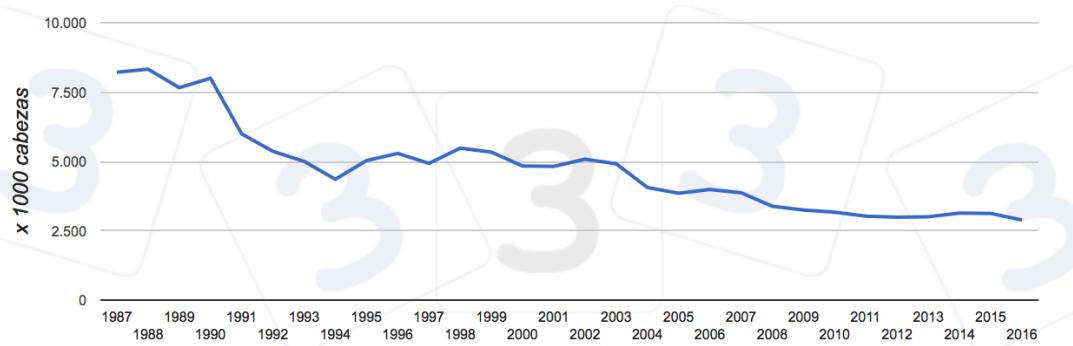
## **ANEXO XVI: Evolución temporal de exportaciones/importaciones en miles de euros de carne porcina en la República Checa.**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de DATACOMEX [Abril 2017]

## **ANEXO XVII: Censo Anual porcino en Hungría.**

- **Total**



*Fuente: Comunidad Profesional Porcina [Pag Web: 3tres3.com] [27 Abril 2017]*

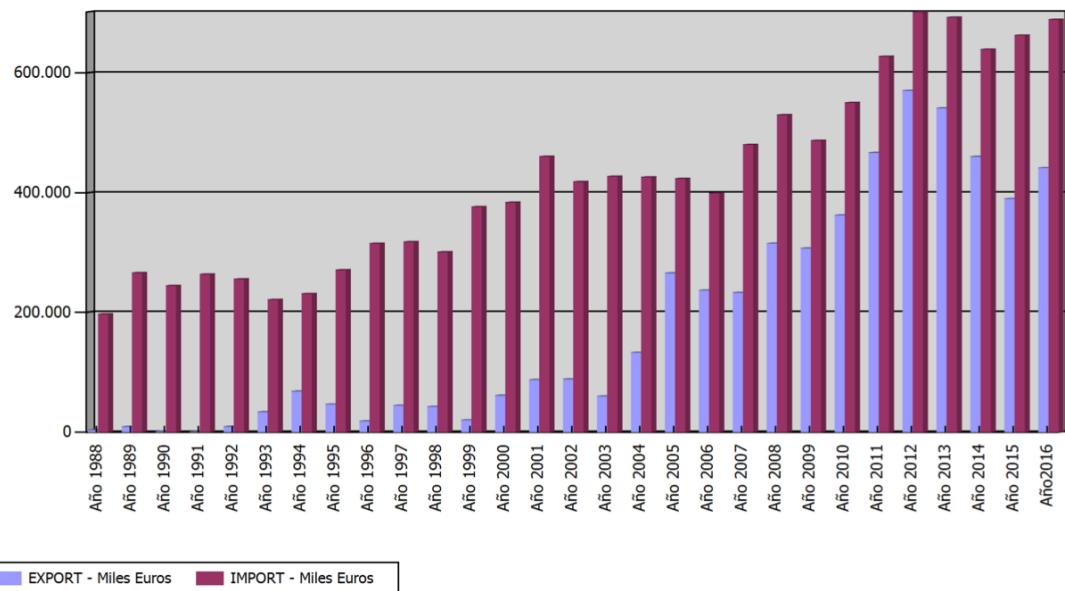
## **ANEXO XVIII: Diferencias entre Jamón Mangalica y Jamón Ibérico .**

### **Diferencias entre Jamón mangalica y Jamón ibérico**

JAMÓN MANGALICA	JAMÓN IBÉRICO
Sabor suave	Sabor intenso
Grasa de menor complejidad, menos fundente y fina	Carne oscura y grasa intramuscular
Pezuña negra	Pezuña negra
Maduración lenta	Maduración lenta
Tipos: Jamón rojo, negro (extinguido), rubio (el 80%) y golondrino	Tipos: Jamón de bellota, de cebo de campo, de cebo, de recebo
Jamones baratos. Precio más bajo	Precio más elevado
Procedencia húngara (de ahí el HU)	Procedencia ibérica

*Fuente: Página Web de un blog: [www.smartbites.com](http://www.smartbites.com) [Abril 2017]*

**ANEXO XIX: Evolución temporal de exportaciones/importaciones en miles de euros de carne porcina en Hungría.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de DATACOMEX [ 27 Abril 2017]*

## **ANEXO CUESTIONARIO: ENTREVISTA A ESTEBAN SIMÓ (EXPORT MANAGER DE JAMONES AIRESANO)**

### **❖ Historia de la Empresa**

- ¿Podría explicar brevemente el origen e historia de la empresa Jamones Airesano s.l?
- ¿Cuál es la actividad de cada una de las dos plantas con las que contáis? ¿Tenéis algún tipo de trato directo con el cliente?
- ¿En términos cuantitativos (ingresos, gastos...) cómo ha ido evolucionando la empresa a lo largo de los años?
- ¿Hay algún acontecimiento a nivel de mercado exterior que haya afectado en las transacciones de la empresa? ¿El Brexit se ha tenido en cuenta?
- ¿Habéis tenido alguna ocasión de grandes pérdidas o resultados no del todo positivos para la empresa?
- ¿El actual estado de libre comercio y globalización os ha favorecido siempre, o habéis tenido algún hecho significativo en el que no?

### **❖ Cartera de productos**

- ¿Cómo está distribuida la cartera de productos?
- ¿En qué se diferencia una raza de cerdo Duroc, que es con el que trabajáis, de un Ibérico?
- Aparte de los tres productos básicos en los que os centráis (jamón, lomo embuchado y paleta) ¿Tenéis para la comercialización algún otro tipo de productos? ¿alguno que no tenga que ver con el sector cárnico?
- ¿A la hora de exportar, por cuál de las dos líneas de comercialización apostáis más (Duroc o 8 Estaciones -Denominación de Origen-)?
- ¿A nivel de calidad, contáis con algún tipo de certificación...?

### **❖ Comercialización**

- ¿Quiénes son vuestros potenciales clientes a nivel nacional?
- ¿Atendéis la demanda de pequeños comercios o solo os centráis en grandes cadenas de distribución? ¿Por qué Mercadona no?
- ¿Cómo surgió la idea de empezar con la internacionalización de los productos?
- ¿Afectó el periodo de crisis en las ventas de la empresa?

### ❖Internacionalización

- ¿Cuándo se inició la empresa en las exportaciones? ¿Con que país concretamente?
- ¿Fue por algún motivo elegir ese país? ¿Cuál fue el producto que se exportó?
- ¿Cuál ha sido el orden cronológico de entrada en cada país? ¿Cuál resulta el más rentable y el que más demanda?
- ¿Motivos por los que se exporta a estos países y no a otros?
- ¿Qué barreras comerciales se han tenido que hacer frente? ¿Hay alguna a destacar por algún motivo concreto?

### ❖Conclusiones

- ¿De entre los países que yo como estudiante he propuesto para exportar (Polonia, Hungría y República Checa), por cuál se decantaría la empresa sin contar todavía con información?
- Una vez elegido Polonia como país a exportar ¿Habíais pensado en la empresa, este país como un posible país a exportar? ¿motivos? ¿por qué no se ha apostado por Polonia antes?
- Tras observar que a nivel de competencia, Polonia es un país en el que hay que hacer frente a bastantes competidores, ¿cree que con el producto de la empresa, la estrategia de diferenciación en calidad va a ser suficiente para tener ventas aseguradas?
- ¿Considera viable el proyecto de apertura a un nuevo mercado propuesto para mi trabajo de final de grado?