



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Internacionalización de una PYME Internationalization of a SME

Autor/es

Isaac Lorés Linares

Director/es

Natalia Dejo Oricaín

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza
2018

Resumen

Durante el presente escrito vamos a hablar acerca de una empresa dedicada a la comercialización de semilla de cebolla a nivel nacional y cuyo objetivo va a ser expandirse a un mercado internacional. Esta es una empresa real a la que se le asignará un nombre ficticio para permanecer en el anonimato.

Para ello vamos a detallar los pasos que debe seguir dicha empresa, al igual que los métodos más efectivos para conseguir que el proyecto en mente sea viable.

Los pasos más importantes vendrán a la hora de decidir cual es el mercado más adecuado para nuestra PYME o como se va a tratar de penetrarlo de la forma que más se ajuste a las características de la empresa. El principal objetivo va a ser conseguir establecer un plan viable para que la empresa en cuestión pueda plantearse el proyecto en la realidad, ya que con este trabajo se muestra la viabilidad lo más cercana posible a la vida real y de la empresa.

Abstract

During this project, I am going to talk about a company whose activity is trading onion seeds in Spain and who wants to trade its products abroad. I am talking about a real company but we will give it a fictitious name like "El semillero" in order to keep the real name in secret.

I will describe every step the company needs to do to reach this goals and I will also study the most effective methods in order to make this project viable.

The most important step for the company will appear when they need to decide in which market they want to introduce its products.

The main goal for the company is elaborating a viable project in order to be able to become it real, because we want to show this project like a real project for "El semillero".

Índice

1.- Introducción	4
2.- Metodología	6
Objetivos	6
3.- Presentación e historia de la empresa	6
4.- Presentación del mercado	7
El Sector Primario	7
Presentación del Producto.....	9
Mercado nacional.....	10
Mercado internacional	11
5.- Motivos de la internacionalización	12
6.- Diseño del plan de internacionalización	15
Producto.....	15
Dónde entrar	16
Personas	16
Recursos.....	16
Modo de entrada	17
7.- Selección del mercado a introducirse: Métodos de selección	18
Método de selección	20
Fase 1:Criba preliminar.....	20
Fase 2: Potencial de ventas del sector	22
Fase 3: Potencial de ventas de la empresa	25
Fase 4: Identificación de oportunidades del mercado	27
8.- Características de la internacionalización	28
9.- Forma de Entrada	31
10.- Diseño de la Estrategia Internacional	32
11.- Conclusiones	35
11.- Anexo	36
12.- Bibliografía y Webgrafía	40

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Campo de cebolla dulce en España	5
Ilustración 2 Composición del PIB por sectores	8
Ilustración 3 Hortalizas más cultivadas en España.....	10
Ilustración 4 Productos agrícolas más cultivados.....	11
Ilustración 5: Mercado chileno	22
Ilustración 6: Tabla resumen selección de mercados	28

1.- Introducción

En la actualidad, en tiempos en los que España sale de una dura crisis económica, todas las empresas tratan de buscar nuevas oportunidades que les brinden un futuro prometedor y con una cierta seguridad que aleje la incertidumbre provocada por dicha regresión.

Para alcanzar estas oportunidades muchas empresas van a tratar de conseguir o de mantener una ventaja competitiva frente a sus competidores, marcando una diferencia con estos. Tras conocer el valor de la ventaja competitiva, numerosas empresas son las que van a intentar llevarla al extranjero, es decir, van a buscar oportunidades fuera del mercado doméstico gracias a la internacionalización.

Son muy numerosos los factores que pueden conferir esta ventaja a las empresas españolas, pero en nuestro caso nos centramos más en el sector de la alimentación, donde también nuestro país es un especialista. Pero no todos los productos son susceptibles al proceso de internacionalización ya sea por motivos de conservación, dificultad del traslado, fabricación o cultivo en el extranjero... Encontramos un producto que podría ser una buena elección en este caso, la cebolla, y siendo un poco más específicos la cebolla dulce.

La cebolla dulce es un producto muy conocido en el panorama nacional y con gran éxito, pero que todavía no tiene la misma aceptación fuera de las fronteras españolas, principalmente porque quizá no tengan unos buenos conocimientos acerca de esta variedad.

Para conseguir que esta internacionalización pueda resultar exitosa necesitaríamos saber la capacidad con la que cuenta el mercado al que se pretende llevar el producto. Debido a la cercanía psicológica entre Latinoamérica y España podríamos decir que es un mercado en el que podría tener una buena acogida. Este mercado tiene unos gustos similares en varios países, lo que hace que el tamaño de mercado sea muy amplio.

Este hecho no supone ninguna innovación dentro del sector ya que son varias las empresas que producen o comercializan estos productos en el continente americano, pero sigue siendo una oportunidad, puesto que es un mercado que puede explotarse en mayor cantidad, sobre todo por el creciente consumo de la variedad dulce tanto en España como en Europa o Sudamérica.

A lo largo de este trabajo se va a trabajar con distintas herramientas que nos permitan analizar si el mercado objetivo es adecuado para realizar la internacionalización y qué método es el más adecuado para una empresa de las características como la que vamos a estudiar.

En primer lugar se analizará la situación de la empresa en el mercado doméstico español, su potencial, debilidades y fortalezas. A continuación se estudiarán las internacionalizaciones previas realizadas por la compañía. En tercer lugar se realizará un estudio de los motivos que pudieran llevar a la empresa a introducirse en Sudamérica y los distintos métodos que podría utilizar la compañía para conseguirlo, además de seleccionar el más adecuado. Y por último, se estudiará la viabilidad del proyecto, es decir, si las condiciones del mercado y de la empresa son adecuadas para llevar a cabo esta internacionalización a través del método seleccionado.

Ilustración 1 Campo de cebolla dulce en España



Fuente: elaboración propia

2.- Metodología

Para llevar a cabo el estudio sobre la internacionalización de nuestra empresa vamos a utilizar distintos estudios de mercado para llegar a obtener la mejor solución. Esto quiere decir que se van a analizar las distintas estrategias utilizadas por empresas anteriormente, para más adelante elegir una, la estrategia que mejor se adapte tanto a las características de la empresa como a los resultados deseados en su utilización. La empresa en cuestión la presentamos a continuación cuya actividad es la comercialización de semilla de cebolla. La empresa recibirá el nombre de “El semillero”.

Objetivos

Los objetivos fijados para este estudio van a ser principalmente, el conocimiento a cerca de los distintos métodos de penetración en un mercado extranjero, pero sobre todo, la viabilidad de la internacionalización de nuestra PYME. Concretamente, se va a buscar la mejor manera de penetrar un mercado elegido utilizando métodos estudiados durante el grado que nos den la mejor solución. Este mercado será el más adecuado a la empresa ya que los criterios seguidos se han pulido con las exigencias de la propia empresa. De esta forma buscaremos la mejor forma de penetrar el mercado más adecuado.

3.- Presentación e historia de la empresa

“El Semillero” es el nombre ficticio que vamos a dar a la empresa estudiada a lo largo de este trabajo. Esta empresa nace en el año 2014 con el objetivo de hacerse un hueco en el mercado nacional de la comercialización de simiente de cebolla. Aunque a priori puede parecer un negocio con pocas expectativas nos equivocamos, ya que al ser una actividad tradicional todavía existen numerosas vías de desarrollo o de mejora de las cualidades de las semillas repercutiendo en el resultado final del producto, por lo que existe la oportunidad de conseguir situarse en buena posición respecto del mercado.

El primer objetivo que se marca la empresa es darse a conocer por las empresas y agricultores con cierta relevancia dentro de las fronteras nacionales. Al tratarse de una empresa de nueva creación sin antecedentes esta idea no resulta de fácil consecución. Para conseguir esta confianza, desde “el Semillero” se trabaja realizando pruebas de las distintas variedades que se poseen en un inicio, obtenidas por labores propias del fundador. Estas pruebas consisten en estudiar todo el proceso que sigue la semilla desde

el inicio del proceso de germinación de la semilla hasta el final donde obtenemos una cebolla lista para su venta y consumo.

Para llevar a cabo el estudio del desarrollo de la semilla y cebolla se deben de realizar siembras en distintas fechas y en distintas zonas geográficas, ya que no todas las semillas, o mejor dicho, no todas las cebollas se adaptan de igual forma a las distintas zonas, por las horas de luz, humedad, características de la tierra...

Tras realizar los estudios de las primeras variedades, se obtienen unos resultados, gracias a los cuales se pueden elaborar unos informes y folletos descriptivos de las variedades que faciliten su publicidad y se den a conocer en el mercado, con la idea final de su venta.

Con el paso del tiempo, la empresa ha tratado de aumentar su catálogo de productos, para poder abastecer una mayor cuota de mercado cubriendo distintas necesidades de los clientes. Esta estrategia de penetración de mercados se ve favorecida por los tiempos en los que nos encontramos, donde gracias a los avances tecnológicos estamos cerca de cualquier parte del globo.

La empresa debe de aprovechar las oportunidades que se le brindan, puesto que las PYMEs normalmente puede que no tengan un colchón por si un proyecto en el que se dedican un gran número de recursos sale mal. Por ello, uno de los aspectos que debe de controlar a la perfección es el *timing*, saber cuando realizar cada acción para obtener los mejores resultados.

4.- Presentación del mercado

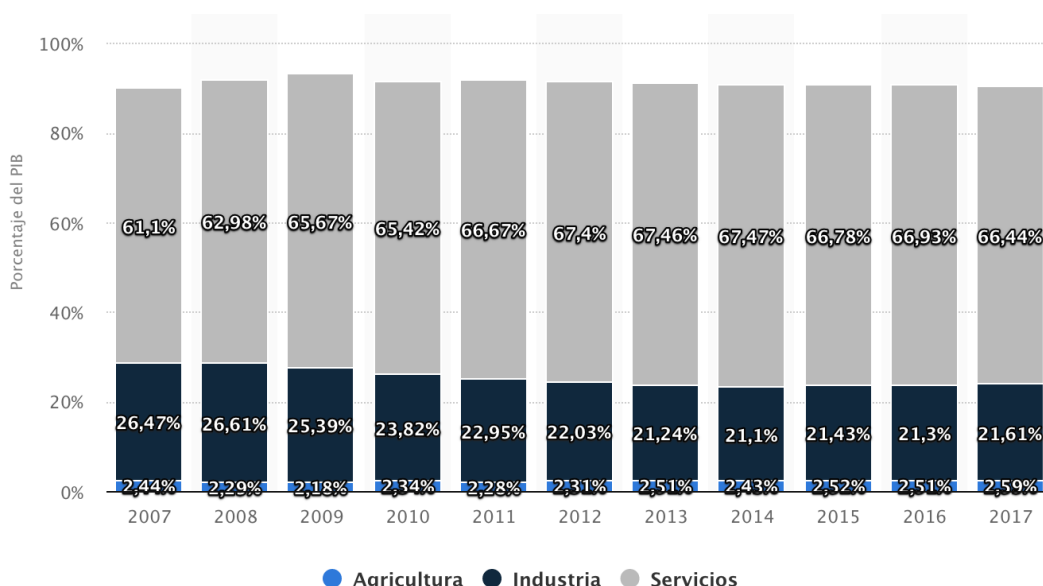
El Sector Primario

La actividad a la que se dedica la empresa estudiada como ya hemos mencionado es la comercialización de semilla de cebolla y por lo tanto el sector en el que se mueve es el sector primario. Dentro de este sector, más concretamente, se encuentra ligada a la agricultura, una actividad que cuenta con un decrecimiento de los trabajadores y de la superficie destinada a ella. Esto no quiere decir que sea una actividad con pocas expectativas de futuro o expectativas negativas, ya que los rendimientos que se obtienen de la agricultura son cada vez mayores, debido especialmente a las nuevas tecnologías y al mayor conocimiento a cerca de las mejores formas de cultivo y tratamiento de la plantación. Esto permite que con una menor superficie y un menor número de trabajadores que años atrás se consigan mejores resultados.

Tanto en España como en el resto de países las técnicas de cultivo se ven mejoradas con el paso de los años, son cada vez más precisas, derivando en un cultivo eficiente donde se obtienen unos mayores volúmenes de producción en relación con años anteriores. También contribuye a este aumento de la productividad el perfeccionamiento de las semillas utilizadas, como hablaremos en el siguiente apartado.

A pesar de ser un sector que puede parecer en decadencia o que disminuye el número de trabajadores la importancia que cobra en relación con el PIB español no se ve muy afectada durante los últimos años.

Ilustración 2 Composición del PIB por sectores



Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/501643/distribucion-del-producto-interior-bruto-pib-de-espana-por-sectores-economicos/>

Como observamos en el gráfico, es el sector con menor importancia relativa dentro del total del PIB con una diferencia notable, pero durante los últimos años es un sector que apenas ha disminuido su aportación, sino que en los años más recientes incluso es aumentando ligeramente.

A pesar del mantenimiento de la aportación al PIB por parte de este sector, observamos como la tendencia regresiva del número de trabajadores dentro del sector es muy notoria,

al igual que la proporción de ocupación del sector respecto a la población activa. (Anexo: Gráficos 1 y 2)

Además de la disminución de trabajadores del sector hay que añadir la decreciente inversión llevada a cabo en el sector, dificultando más la recuperación de la importancia que poseía el sector tiempo atrás. Por lo que los resultados positivos que se obtienen de la explotación de las plantaciones agrarias son todavía más merecidos y trabajados. (La información acerca de ingresos y ayudas realizadas en el sector se pueden ver en el artículo *Economía de la agricultura española. Evolución y tendencias* de la bibliografía)

Presentación del Producto

Para que una empresa alcance sus expectativas y saque el mayor rendimiento va a necesitar un producto de calidad con buenas características, por lo que a continuación explicamos algunas características de nuestro producto.

La semilla que se siembre es muy importante en el resultado final, ya que existe una gran diversidad de variedades y no todas se adaptan de igual forma a los distintos climas.

Para garantizar que el mayor éxito posible en el desarrollo de la planta de la cebolla, a las semillas se les realiza en primer lugar una limpieza de forma que restos de la planta, tierra u otros restos sean extraídos del conjunto de semillas. Para más adelante ser pre-germinadas, esto quiere decir que se les somete a una serie de tratamientos para así conseguir el mayor porcentaje de germinación y que la planta nazca en las mejores condiciones. De esta forma, se puede saber con gran certeza la calidad del producto comercializado y diferenciarlo así de competidores con menor porcentaje de éxito en el nacimiento de la planta.

Además de tener una semilla de excelentes características se dispone de diversas variedades, para poder cubrir la demanda de cualquier zona de la península, ya sea por temperatura, calendario o por tradición y preferencia por un tipo de cebolla u otro.

Dentro de las variedades de cebolla encontramos temprana, media o tardía, blanca, amarilla o roja y chata o redondeada. Es decir, con este catálogo se podría cubrir prácticamente la totalidad de nichos de mercado.

A pesar de disponer de un amplio catálogo de variedades, “El semillero” cuenta con la cebolla dulce como principal producto cuyo color es el amarillo, diferenciándola del resto. La cebolla dulce es uno de los productos con mayor crecimiento en los últimos años, tanto

en España como en diversos países de todos los continentes. La empresa opera con este tipo de simiente ya que trabaja con agricultores tradicionales expertos en esta variedad desde el año de fundación, ya que esta es una de las principales cosechas de la zona y fue la primera variedad que se empezó a comercializar.

Mercado nacional

Para conocer las expectativas reales del negocio es necesario hablar acerca de la producción de cebolla a nivel nacional. España es uno de los países con mayor riqueza en cuanto a cualidades para el cultivo de la cebolla. Esto se debe a las propiedades tanto de la tierra como de las diferencias de temperatura y horas de sol en las distintas zonas de la península. Esto también se ve claramente si estudiamos las hortalizas más cultivadas en nuestro país.

Ilustración 3 Hortalizas más cultivadas en España

Hortalizas más cultivadas en España (2013)		
	Hectáreas	Toneladas
Tomate	48.617	4.046.413
Lechuga	33.196	215.885
Melón	28.130	882.869
Coliflor	22.886	360.555
Cebolla	22.867	1.169.721
Sandía	18.942	871.324
Pimiento	17.440	970.296
Alcachofa	15.638	195.342
Guisantes	11.604	79.511
Espárrago	10.231	876.926

Fuente: <http://www.jumosol.com/la-cebolla-en-espana/>

Como podemos observar en la tabla anterior, vemos que la cebolla es la segunda hortaliza con mayor número de toneladas cultivadas, resaltando la gran importancia del mercado que posee.

Además de ser la segunda hortaliza que más toneladas se recogen, es la quinta en cuanto a superficie dedicada a ella se refiere. Esto repercute positivamente en nuestra empresa, ya que quiere decir que la simiente necesaria para cubrir dicha superficie y, por tanto, las ventas que se pueden realizar son muy elevadas.

Mercado internacional

En cuanto al panorama internacional, seguimos observando que la cebolla es uno de los principales productos agrícolas cultivados. Además en este ranking solo consta la cebolla seca, siendo que también podríamos encontrar la cebolla tierna que deriva de la misma semilla.

Ilustración 4 Productos agrícolas más cultivados



Fuente: <http://www.jumosol.com/la-cebolla-en-el-mundo/>

Este es otro aspecto que favorece la idea de internacionalizar la empresa, puesto que es un producto muy consumido a nivel internacional y al que se puede ir accediendo poco a poco, ya que tampoco resulta fácil la adaptación de las semillas de una región a otra, es decir, puede que las fechas de siembra o recolección no coincidan aún realizando los cálculos necesarios, o que ocurra lo mismo con las horas de luz o humedad en el ambiente.

Por ello, el conocimiento de los distintos mercados es muy importante, y viendo que es uno de los alimentos más cultivados será fácil que todos los países tengan cultura acerca del cultivo de este producto. De esta forma, quedara estudiar más profundamente los distintos países de destino potencial para la venta de las semillas ofrecidas por “el Semillero”, como haremos a lo largo del escrito.

5.- Motivos de la internacionalización

Como bien sabemos, uno de los inconvenientes de la agricultura es que no se pueden realizar los cultivos de un mismo producto durante todo el año, ya que cada uno tiene unas características que le permite adaptarse a una época del año u otra. Por ello nuestra empresa, que solo opera con simiente de cebolla y, por tanto, su periodo de trabajo está intensamente establecido desde la siembra de esta hasta la recolección si se quiere ver el resultado final en la península, ve en la internacionalización una clara oportunidad de expansión del negocio. Con este nuevo mercado que se trataría de conseguir se buscaría, principalmente, un mercado de contra-estación, lo que significa que los plazos de siembra, recolección y trabajo serían opuestos a los que lleva la empresa en la actualidad. De esta forma la empresa operaría a un ritmo alto durante todo el año orientando sus esfuerzos a España en una época y al otro mercado en la otra.

En los últimos años hemos observado como los mercados y las necesidades de estos han ido convergiendo, como cada vez hay una mayor diversidad de productos de distintos países en nuestra lista de la compra y esto se debe principalmente a la globalización de los mercados y el alto avance de las nuevas tecnologías. Esto significa que actualmente nos encontramos en un momento en el que disponemos de todas las herramientas necesarias para llevar a cabo un proceso de internacionalización con éxito.

España es, desde su apertura al mercado exterior, un país muy abierto y con grandes relaciones internacionales con numerosos países de todo el mundo, hecho que también favorece los trámites y el acercamiento de posiciones entre las distintas partes.

España comienza su apertura al mercado exterior a finales de la década de los 60, coincidiendo con los últimos años de la dictadura. Desde la apertura se fueron dando cuenta de la gran oportunidad que brindaba el mercado exterior, tanto para vender los excedentes de producción como para la compra de otros productos que no se comercializaban en España. Ya en los primeros años se empezaron a obtener saldos positivos en la balanza comercial, debido al mayor número de exportaciones frente a las importaciones. El crecimiento del grado de apertura de la economía española a mayor ritmo que el PIB provocó una mejora de la cobertura del comercio. Pero esto no evolucionó de igual forma, ya que con el paso de los años se ha revertido la situación, siendo en la mayoría de los años negativa, con alguna excepción. Hasta llegar el año 2007, con el inicio de la crisis económica cuando la balanza comercial acumuló el mayor

desajuste registrado hasta la fecha y que derivó en numerosos ajustes para conseguir controlar la situación y equilibrar la actividad internacional del país.

La lista de motivos para llevar a cabo la internacionalización es todavía más larga, y ligado al tema del gran avance tecnológico y la fuerte globalización de los mercados podríamos decir que surgen las *born global*. Este concepto describe a las empresas de nueva creación que debido a sus características, el sector y la era en la que se crean nacen con unas expectativas de internacionalización precoces. Es el caso de “El semillero”, una empresa que apenas con cuatro años de vida ya realiza operaciones internacionales y con la intención de aumentarlas. Según numerosos economistas y expertos en temas centrados en la internacionalización encuentran una fuerte relación entre el fenómeno de las born global y la teoría explicativa de la inversión directa en el extranjero de las fases de desarrollo o escuela de Uppsala. En el artículo estudiado explican esta relación por el proceso llevado a cabo en la iniciación del comercio internacional. Las born global buscan desde muy temprana edad el establecimiento de lazos con clientes, proveedores o inversores extranjeros que confieran nuevas oportunidades de negocio, y en nuestro caso se trata de clientes, ya que trataremos de encontrar la mejor opción de llevar a cabo el proyecto. En el caso de la empresa estudiada no hablaríamos de una tecnología de última generación, sino que, más bien, se consideraría born global por la gran convergencia de mercados que facilitan la comunicación y todos los procesos entre empresas de distintos países.

La corriente de la escuela de Uppsala consideraba la internacionalización como un proceso evolutivo, es decir, que con el paso del tiempo se iba a ver afectado e iba a cambiar y adecuarse a las nuevas situaciones y expectativas. Dependiendo del grado de compromiso existente de la empresa existen distintas formas de introducirse en un nuevo mercado, y de acuerdo a las características y exigencias de nuestra empresa consideramos que realizar exportaciones a través de agentes es la mejor opción, ya que no supondría un gasto excesivamente elevado y podría aportar consistencia al proyecto.¹

Este proceso denominado evolutivo está intensamente ligado al aprendizaje, ya que cuanto mejor y mayor sea dicho aprendizaje mayores expectativas de crecimiento y

¹ Fuente: Rialp, Alex; Rialp, Josep y Knight, Gary A. (2010). “ *La vocación global de los nuevos modelos de PYMEs. El nuevo caso de las Born Global*”.

evolución se pueden suponer. La empresa se adentra en un mercado del que dispone una información imperfecta tratará de adaptar sus capacidades y habilidades a las necesidades del entorno con el fin de conseguir una buena adaptación y aprovechar las oportunidades que se brindan.

El proceso, obviamente, no es el mismo en todos los países ni tiene los mismos resultados, por lo que al comienzo, lo más factible para la empresa sería buscar un país con una distancia psíquica escasa, es decir, que el idioma sea el mismo, el desarrollo tanto educacional como industrial... para que sea más fácil acercar posturas en las negociaciones.

En todo nuevo proyecto existen una serie de determinantes que nos dirán si hacemos lo correcto o como deberíamos de tratar de hacerlo. En este caso, una de las premisas para la internacionalización de la PYME es ser competitiva en el mercado local, para tener una base que apoye este nuevo proceso, aunque nuestra empresa no es una de las más importantes del sector si que desarrolla un gran crecimiento y una cierta solidez en el mercado, de tal forma que dadas las circunstancias y características de la empresa podemos decir que esta en condiciones de llevar a cabo el proyecto. Además, en todo negocio una de las bases del éxito es la calidad del servicio o producto, y los nuestros son de una calidad igual o incluso superior a la de los competidores, ya que son productos, la mayoría, innovadores en el mercado. Que el producto sea innovador es una gran ventaja, ya que para conseguir que el proyecto resulte exitoso debemos de tener alguna ventaja competitiva respecto de los consumidores. La innovación de los productos, la situación estratégica de los mismos para que se den a conocer y tengan el mejor ambiente para desarrollarse, ya que las cebollas no crecen igual en todas las geografías, o el acceso a compra-venta en distintos mercados internacionales nos puede situar en una posición ventajosa dentro del mercado.

Pero no todo son ventajas y éxitos en los proyectos de internacionalización, ya que en muchos casos existen numerosas ventajas de ser extranjero como puede ser la lengua que se hable en cada país, las distintas culturas o simplemente la preferencia de los productos locales frente al extranjero por parte de los consumidores. Una de las mayores desventajas que existen puede existir son las de tipo administrativo, esto significa que pueden existir un elevado número de regulaciones, presiones políticas o empresas estatales que están involucradas en el mismo sector al que queremos acceder. Aunque también hemos de decir que existen situaciones o factores que atraen a la empresa, como puede ser la fuerte

estabilidad tanto económica como política que haya en el país o la evolución favorable el comercio internacional.

Más adelante en el apartado donde realizaremos la selección del mercado a introducirse se tendrán en cuenta todos los aspectos valorados con el fin de conseguir el mejor resultado posible.

6.- Diseño del plan de internacionalización.

A lo largo de la vida se toman infinidad de decisiones, unas más importantes que otras, unas que se pueden revertir y otras no... En este caso, la decisión de llevar a cabo un proceso de internacionalización es una decisión estratégica y difícil de revertir, es decir, que debido a los elevados costes de llevar a cabo el proyecto, si este es erróneo difícilmente se recuperen los activos invertidos en él. Por ello es necesario que planifique adecuadamente, se identifiquen y analicen los aspectos determinantes para no cometer errores. Para realizar la planificación deberemos responder a cuatro cuestiones:

1. Dónde estamos: aquí se realiza un análisis más interno para conocer la situación competitiva de la empresa y su potencial y un análisis externo de la industria.
2. Dónde queremos llegar: se fijan los objetivos de crecimiento, rentabilidad, mercados a los que penetrar y productos a distribuir.
3. Cómo lo vamos a conseguir: Modo de penetración, características del productos, marca, política de precios...
4. Cómo se va a implantar: reparto de tareas y responsabilidades, plazos de tiempo y control del plan.

Siendo más específicos, estas cuatro pautas se convierten en siete puntos o temas sobre los que la empresa deberá realizar múltiples decisiones y en los que a continuación vamos a incidir un poco más:

Producto

Lo más importante respecto del producto va a ser su calidad, es primordial que el nuestro sea un producto de una calidad suficiente como para ser ofrecido a mercados exteriores. La primera decisión a tomar a cerca del producto es la combinación producto-mercado que vamos a ofrecer, es decir si vamos a tratar de comercializar toda la cartera de productos en todos los mercados donde estemos presentes. Para “El semillero”, la

solución sería sencilla, ya que la principal idea es ofrecer todos los productos en el nuevo mercado, por eso es necesario encontrar un país con unas cualidades similares a España para poder trasladar las características del producto en España al nuevo mercado.

También es necesario conocer la legislación del nuevo país por si fuera necesario cumplir algún requisito, homologaciones, etc. Esto será un aspecto a tratar en la selección del mercado a introducirse en los siguientes apartados.

El nombre del producto y la marca también son muy importantes, ya que con el cambio de cultura y lengua, aunque sean similares, puede traer problemas en cuanto a significado y puede provocar que el proyecto se caiga. Por lo que se deberá de realizar un pequeño estudio para conocer si no existen malentendidos ni existen significados que desconozcamos.

El precio que va a tener el producto en el nuevo mercado es muy importante, ya que si esperamos obtener cierto margen deberemos de calcular cuales van a ser los costes de todo el proceso que se atribuyan directamente al producto y al proceso, para que con el nuevo precio podamos cubrir dichos costes y obtener el margen fijado. De esta forma la empresa podrá ser competitiva en el nuevo mercado. En nuestro caso, por ejemplo, tendríamos que incluir en el coste de producción los costes derivados del transporte hasta el nuevo país y la comisión que pudieran cobrar los agentes comerciales encargados de la distribución.

Dónde entrar

Desde “El semillero” tendremos que identificar y evaluar el atractivo de los distintos mercados geográficos y sus respectivos segmentos de mercado, es decir, buscar y aprovechar las oportunidades de mercado que se ajusten a nuestras capacidades.

En el siguiente apartado del escrito se detallará la selección del mercado a introducirse profundamente.

Personas

La internacionalización no es un proceso que deba realizarse por toda la empresa, a no ser que ese sea el objetivo, por lo que dentro de la empresa se deberá de confiar en una persona o equipo que se encargarán de llevar a cabo el proyecto. Existe la posibilidad de que esta persona sea un directivo local (trabajador del país mercado objetivo al que

conoce a la perfección) o un expatriado (profesional español que se desplaza al país seleccionado por un periodo de tiempo limitado).

En el siguiente apartado, tras seleccionar el mercado y el método de entrada, finalmente, decidiremos cual es la mejor opción para nuestra empresa.

Recursos

La empresa deberá de conocer y estimar cuales son los recursos necesarios para llevar a cabo el plan. Adelantándonos al método de entrada, aunque ya se ha comentado a lo largo del trabajo, la idea es realizar exportaciones, por lo que los recursos financieros que se necesiten no serán muy elevados. Este apartado no se refiere únicamente a los recursos financieros, sino también a los tangibles e intangibles.

En cuanto a tangibles se refiere, al querer abastecer un mercado de características similares al español, tendremos que asegurarnos de la empresa es capaz de producir u obtener el nivel de producción necesario para abastecer ambos mercados. Esto supondrá un aumento en recursos invertidos en esta parte de la cadena de valor. Como la previsión de ventas de los primeros años no se estima tan grande como la venta realizada en España, el número de producción u obtención de semiente se irá incrementando año a año según las demandas de los clientes. Además de que en la mayoría de los casos se plantea un producción de semilla u otra dependiendo del pedido realizado previamente a dicho proceso por parte de los clientes.

Por el otro lado, los recursos intangibles que posee la empresa en España como pueden ser las licencias de las distintas variedades de semilla, tendremos que asegurarnos de que nuestras licencias son válidas o, en su defecto, realizar los trámites necesarios para que se pueda realizar su comercialización de una forma legal.

Modo de entrada:

La decisión tomada en este aspecto es fundamental y puede repercutir en el devenir de la actividad internacional de la empresa. Existen tres principales métodos de penetración:

- a. Licenciar el producto o servicio con el fin de conceder la facultad de comercialización del producto en otro país.
- b. Inversión Directa en el Extranjero (IDE): inversión en acciones de una empresa para conseguir una posición de control y responsabilidad en la

actividad que desarrolla. Puede ser de dos tipos: constitución de una nueva empresa/filial o a través de una adquisición o fusión.

- c. Exportación: como ya hemos adelantado el método elegido será el de la exportación, mas concretamente a través de agentes comerciales, es decir, se buscaran terceras personas o agencias que distribuyan nuestra semilla a productores o empresas locales o nos acerquen a estos.

Este método nos permite seguir con el proceso productivo en España y distribuirlo desde el origen a través de dichos agentes. Para una Pyme como “El semillero” es un método idóneo, ya que no supone un gran desembolso de recursos, ni financieros ni tangibles, además de implicar un riesgo mucho menor que una IDE por ejemplo. También es muy apropiado dado que los costes de producción no son excesivamente elevados ni se reducirían muy notablemente trasladando la producción al nuevo mercado. La no necesidad de estar ubicados en el país destino también favorece este método.

Existen dos variables referentes a la exportación: directa o indirecta. Lo ideal para nuestra empresa sería un punto intermedio, es decir, se utilizaría un red de profesionales o agentes locales conocedores del mercado para conseguir contacto con los clientes finales a los que poder tratar de primera mano y poder informar de cuales son las características del producto y las ventajas frente a las semillas o el fruto resultante del país local. De esta forma, se conseguiría transmitir confianza a los clientes finales, ya que en un sector como es la agricultura donde los productores arriesgan mucho y pueden perder la cosecha por diversas razones, es necesario que estos confíen y conozcan el producto a la perfección. Si se consigue esto, la comercialización sería factible y con buenas expectativas de futuro.

7.- Selección del mercado a introducirse: Métodos de selección

En la actualidad, a pesar de los avances tecnológicos y las convergencias tanto de los mercados como de las necesidades de los clientes, son muy pocas las empresas que consiguen abarcar todos los mercados existentes, por ello las empresas realizan una selección de los mercados que mejor se adaptan a ellas.

Desde “El semillero” se quiere seguir un plan de concentración, entrar en un mercado con una fuerte presencia y gran volumen de ventas en un corto periodo de tiempo. Esto es posible ya que los mercados que van a estudiarse y compararse poseen un gran potencial de ventas y consumo de semillas, con demanda sostenible repartida entre varios competidores (ya que un solo competidor provocaría inestabilidad en el sector puesto que un error de este dejaría el mercado desabastecido), el ciclo de vida del producto es largo (puesto que es un producto cuya consumo no disminuye, así que las expectativas son de futuro) o incluso creciente ya que su consumo se ve incrementado en según que zonas a lo largo de los años. La simiente de cebolla requiere un proceso de adaptación, un espacio de tiempo que permita a los productores conocer en profundidad las posibles reacciones de las distintas variedades en las zonas en las que operan.

Este método nos permite realizar un buen seguimiento y control tanto de ventas como del desarrollo del producto desde la venta hasta la recolección de la cebolla pasando por la siembra o el trasplante. Al introducirse en un único mercado también tendremos la ventaja de poder conocerlo en profundidad y conseguir detectar nuevas necesidades o fallos que cubrir y nuevas oportunidades que aprovechar. Además se reducen los costes logísticos del producto y de la vigilancia que se realiza sobre el cultivo para tratar de que sea eficiente y se obtenga el rendimiento deseado de las semillas, puesto que un mal tratamiento, ya sea a través de productos fitosanitarios o simplemente con malas fechas de riego, puede dejar la cosecha en malas condiciones.

Existen dos vías principales para detectar oportunidades en los mercados y nuestra empresa coge una parte de cada uno²

- **Selección oportunista:** en nuestro caso, se acude anualmente a la feria internacional de Berlín *Fruit Logistica*, donde se recoge información que tras analizar presentan oportunidades de negocio para la empresa. A través de esta información se recogen varios países con los que se va a realizar el estudio en la otra vía de detección de oportunidades.
- **Selección sistemática** de los mercados internacionales: es un proceso lógico y sistemático que permite seleccionar la alternativa más adecuada según unos estándares fijados que deben cumplirse.

² Fuente: Ramírez Alesón, Marisa (2017). “*Dirección de la empresa internacional*”

Dentro de este método encontramos cuatro fases a través de las que seleccionaremos el mercado definitivo.

- Fase 1: Criba preliminar: seleccionar unos pocos países a través de criterios macro.
- Fase 2: Potencial de ventas del sector. Criterios del sector.
- Fase 3: Potencial de ventas del sector mediante criterios micro.
- Fase 4: Identificación de oportunidades de mercado realizando una prueba en el mismo.

Mediante las tres primeras fases conseguimos determinar y acotar las características deseadas del mercado objetivo y compararlas de tal forma que en la última fase podamos seleccionar el mercado final con certeza.

A continuación vamos a realizar un estudio detallado para seleccionar el mercado que mejor se adapte a nuestras necesidades.

Método de selección

Como ya hemos comentado, nuestro método recoge una parte del método de selección oportunista y el sistemático en su totalidad. Esto se debe a que para realizar la primera fase o criba preliminar no seleccionaremos países “al azar”, sino que ya de ante mano se van a recoger unos mercados en los que tras varias visitas y conversaciones con empresas del sector de los distintos países en *Fruit Logistica* (Berlín) se detectan oportunidades de negocio y disposición al negocio.

Ahora comenzamos con la parte de selección sistemática:

Fase 1: Criba preliminar

En esta fase se procede a analizar los factores del macro-entorno para identificar aquellos mercados con mayores oportunidades y mayor atractivo. El análisis macro consiste en un PESTEL, es decir, un estudio de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, del entorno o ambientales y legales. Esta fase, en nuestro caso, no se lleva a cabo en profundidad ya que los países resultan elegidos tras varias visitas a la feria mencionada anteriormente, y que podrían coincidir perfectamente con los resultantes de realizar una criba preliminar. Por lo tanto, no se realiza un criba preliminar, sino que a priori se seleccionan una serie de países que serían de interés para la empresa, para más adelante realizar un análisis más detallado. Sin embargo, existen un mayor número de

posibilidades que también podemos encontrar en la feria *Fruit Logistica* y que quedan descartadas tras un análisis PESTEL rápido, como serían los casos de:

- Egipto e India: no son exactamente iguales pero los motivos de selección se asemejan para ambos. Han sido descartados debido a la cercanía con zonas de conflicto y recientemente envueltas en guerras. A pesar de ello y de las recientes revoluciones e inestabilidad política han conseguido revertir la situación estableciendo un estado político estable, aunque no transmite toda la seguridad necesaria. Estas situaciones han provocado que ambos países no se encuentren en una situación idónea en cuanto al aspecto económico. Además son países con cierto retraso a nivel tecnológico y educacional respecto de España y por lo que, quizá, no sea el mejor ambiente para comenzar una relación internacional.
- Rusia: destacada inestabilidad política debido a las grandes restricciones del año 2015, aunque muestra signos de recuperación. País con una política más bien proteccionista, que puede dificultar los negocios y tramites burocráticos. Además, aunque es uno de los países productores de cebolla más importante, posee un clima que no se adapta a nuestras variedades, por lo que la cebolla no crecería adecuadamente tanto por el frío como por la cantidad de humedad y lluvia del país del norte.
- Irlanda: este es un país que pasaría el análisis PESTEL, ya que cumple requisitos de estabilidad política, cierto nivel económico y tecnológico... Al igual que Rusia también es un gran productor de cebolla, pero tampoco posee un clima que potencie el buen desarrollo de nuestras variedades de semilla, por lo que tampoco sería interesante para “El semillero” establecer una relación internacional con empresas que operen dentro de las fronteras de la isla.

Tras realizar descartes en la criba preliminar nos vamos a quedar con tres países con los que aumentaremos la profundidad del estudio durante las siguientes fases: Chile, Sudáfrica e Australia. Estos países cumplen los requisitos valorados anteriormente además de ser muy interesantes por el mercado potencial existente en ellos en cuanto a la comercialización de semillas de cebolla.

Fase 2: Potencial de ventas del sector

La evolución del sector y el comportamiento del mismo pueden ser una pieza clave en la toma de decisión a cerca del mercado a introducirse. Este apartado incluye la el consumo de cebollas en el país, las importaciones, las tendencias del mercado o el tamaño del mismo. También tendremos en cuenta otros factores que afectan a nuestra actividad como la legislación o requisitos sobre importaciones, sobre el mercado laboral o las infraestructuras.

- Chile: el tamaño del mercado de producción es el que nos interesa, ya que conociendo las hectáreas o superficie de cultivo del país encontraremos más interesante el negocio, ya que la cantidad de venta de semilla no depende del consumo de cebolla, sino del cultivo.

Ilustración 5: Mercado chileno

Año	Superficie (ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/ha)
2007	6000	210000	35
2008	9000	423000	47
2009	4000	160000	40
2010	4500	180000	40
2011	5000	175000	35
2012	5500	165000	30
2013	4300	129000	30
2014	5500	253000	45
2015	4500	110000	30
2016	4000	120000	30

Fuente: www.redagricola.com

Como observamos en la tabla anterior, el mercado chileno esta sufriendo un descenso en cuanto a la calidad y cantidad del cultivo, debido principalmente a

los cambios climatológicos. La cantidad de lluvia es uno de los principales inconvenientes, ya que las precipitaciones no son regulares ni en fechas ni en cantidad como años anteriores. La tendencia del mercado no es muy positiva, pero según varios informes los productores están tratando de revertir la situación. Además, son numerosas las empresas de ambos países que cooperan y trabajan de forma conjunta en la producción de cebolla, lo que nos indica que en el país sudamericano siente cierta atracción por los productos españoles.

A la hora de exportar semilla a Chile se deben cumplir una serie de requisitos, sin los cuales la simiente no podría comercializarse de forma legal. Estos requisitos son: la denominación varietal, las exigencias de carácter fitosanitario, porcentaje mínimo de pureza y germinación (existe alguna excepción, como semilla para ensayos, investigación o reproducción) y la autorización del titular del derecho para variedades protegidas. Cumpliendo esta serie de requisitos, la semilla se encontraría en perfectas condiciones a efectos legales para ser comercializada.

En cuanto al tema de legislación o barreras comerciales que podamos encontrar, en este caso es prácticamente nula, Chile es un país muy abierto donde las empresas extranjeras operan bajo las mismas condiciones que las locales, por lo que también favorece la inversión de la extranjera. Solo encontramos el arancel general que se aplica a toda exportación, en una cuantía no muy significativa.

- Sudáfrica: EL mercado de este país puede que sea de los más grandes e importantes dentro del mundo de la cebolla, aunque debido a la calidad de su tierra prácticamente solo un 15% de la superficie es cultivable, aun así, se producen 472.000 toneladas. Sin embargo, presenta numerosas oportunidades que hacen plantearse la posibilidad de penetrar este mercado. En Sudáfrica, debido a la escasez de precipitaciones y agua y a las malas cosechas en los últimos años los agricultores locales están buscando maneras de rentabilizar las cosechas. Uno de estos caminos para llegar a la eficiencia viene por cultivar menos del 50% de la superficie cultivada años anteriores, de manera que se pueda realizar un seguimiento más exhaustivo del desarrollo de la cebolla. Por tanto, la producción, a pesar de ser menor, será de una calidad muy superior y siempre provocando un aumento de precios. Esto es un aspecto muy interesante para nosotros, ya que al poseer una semilla con unas características muy positivas y con cualidades que mejoran y ofrecen un aspecto nuevo a las variedades locales podríamos tener una

buena acogida. Todo lo relacionado al tema de enfermedades comentado en el apartado de Chile también surgirían efecto aquí. Además de que la cebolla dulce, la especialidad de “El semillero” es un producto muy poco conocido en el país y con una tendencia creciente en cuanto a su popularidad. Al realizarse un cultivo con mejor resultado por haber reducido la superficie y prestar mayor proporción de recursos la cebolla resultante de la semilla sería mucho mejor y podría tener un precio muy superior al de una cebolla blanca, roja, morada... no dulce.

Sudáfrica es un país muy abierto al comercio internacional, posicionándose en torno al número 35 del ranking de países tanto en exportación como importación. Observamos que las importaciones están sujetas a un sistema de permisión regulado por *The International Trade Administration Commission* del país. Estas exportaciones serían revisadas en el puerto de llegada para comprobar los certificados fitosanitarios que definen la composición del producto.

- Australia: por regla general es el punto perfectamente opuesto en el globo terráqueo, de tal forma que es la mejor situación geográfica para realizar un proyecto de contra-estación. A pesar de existir la mayor distancia psíquica, aspecto negativo para la escuela de Uppsala, sería el país en el que las condiciones serían perfectamente opuestas a España, lo que permitiría realizar un trabajo de contra-estación perfecto, donde las fechas de cultivos y recolección se contraponen de forma ideal. Además es un país con unas muy buenas características económicas, sociales y demográficas, por lo que se convierte en una buena alternativa para nuestro proyecto. En cuanto al nivel de tecnología que pueda suponer un retraso o un avance en la producción encontramos una situación favorable o similar a la española.

El consumo de cebollas en el pasado año fue alrededor de 237.000 toneladas, por lo que no es un mercado pequeño y donde se puede encontrar un nicho que de buenos resultados.

El gran consumo de cebolla se ve reflejado en los estudios, donde sitúan la cebolla entre las cinco primeras del ranking de hortalizas más consumidas en el país. Además, este consumo se ve respaldado por una tendencia positiva en su consumo, siendo la única de estas cinco en crecimiento. Al ser un producto ya con un mercado maduro y una alta penetración en los hogares australianos, consideramos que es una buena situación para “El semillero” la de este mercado.

A la hora de hablar de la legislación existente diremos que cuenta con unas medidas estrictas de bioseguridad a través de controles fitosanitarios. Con esto tratan de prevenir una posible plaga en las nuevas cosechas y que no se ponga en peligro el ecosistema local. En cuanto a aranceles, no existen sobre estos productos, aunque si una tasa impositiva general a las importaciones.

Una vez presentados a grandes rasgos los mercados que han pasado la criba preliminar de la fase 1, procederemos a realizar un análisis orientado en el mercado en el que vamos a tratar de desarrollar nuestra actividad.

Fase 3: Potencial de ventas de la empresa.

En esta fase nos centramos en la estructura del mercado potencial (numero de competidores, precios...), estudiaremos los precios de la simiente local, la rentabilidad esperada en el sector o la información del cliente final.

- Chile: Aunque el consumidor medio chileno tiene una mayor preferencia por una cebolla más roja o picante por su tipo de cocina, nuestras variedades cuyas especialidades son las blancas y dulces si que han funcionado en el mercado. Además, nuestras semillas no solo suponen una alternativa a las variedades locales, sino que también son variedades más “modernas”, es decir, que tienen una mayor resistencia a determinadas enfermedades que afectan a las variedades locales, lo que puede suponer una gran ventaja para los agricultores confiriéndonos una posición ventajosa en el mercado, ya que de esta forma los productores se sienten más seguros al realizar la cosecha y ver como las plantaciones resisten sanas a las distintas enfermedades.

El mercado de la semilla en Chile esta muy fragmentado, ya que existen un gran número de empresas que distribuyen este producto. En el mercado coexisten empresas locales con fuerza como puede ser Sweet Saaten, Bioamérica o Terranova (aunque también es internacional), con grandes empresas internacionales que distribuyen en el país, como Enza, Bejo o Anasac. Estas empresas aunque pueden disponer de semillas dulces no tratan de conseguir un gran volumen de ventas de este tipo en el país, ya que tratan de satisfacer los gustos tradicionales del país. Esto beneficiaría la entrada de nuestra empresa, ya que apostando fuertemente por la semilla de cebolla dulce, la cual esta

umentando su consumo anualmente, podría hacerse un hueco del mercado y conseguir arrebatar parte de cuota a las empresas ya instauradas en la industria.

La distribución de la simiente es muy variada, ya que se distribuye tanto a cooperativas, como viveros, empresas agrícolas o agricultores individuales. Esto ocurre principalmente por la cultura chilena en cuanto al cultivo de cebolla, ya que es uno de los países con más historia en materia de cebolla. La cebolla recolectada también tiene uno clientes muy variados, ya que se exporta un gran parte dejando la otra a disposición del consumo local mediante cadenas de supermercados, minoristas y cooperativas.

Chile es uno de los países en vías de desarrollo de América Latina, lo que deriva en un coste laboral inferior al de otras naciones. De esta forma se podrían reducir de costes en posibles trabajadores o incluso a la hora de realizar las pruebas de las variedades como se comentó en el inicio del escrito.

- Sudáfrica: Como antes hemos comentado, es uno de los mercados importantes de cebolla, por lo que la competencia puede ser muy dura. Las características de este mercado lo convierten en uno de los mas codiciados y perseguidos por grandes países productores y consumidores de cebolla, como son Holanda, Reino Unido, Rusia o Arabia Saudí.

El argumento de Chile en cuanto a joven edad de nuestra semilla, permite una menor tolerancia a las enfermedades locales, provocando que si se realiza un cultivo en las fechas adecuadas y con los procesos adecuados el agricultor arriesgue menos que cultivando una variedad local expuesta a las enfermedades tradicionales.

A pesar de ser un país muy abierto al comercio internacional, en lo que al mercado de frutas y hortalizas, el que nos interesa, debemos decir que a penas se realizan importaciones, lo que nos cierra ligeramente las puerta de entrada al país. Debido a esto, diremos que el mercado esta fragmentado, ya que las casas locales, como Agricol o Kango Saad entre otras, se llevan una buena parte del mercado mientras que el resto recae, como pasa en Chile, en las empresas internacionales como Enza, Bejo o Anasac, que disponen de plataformas en el país, lo que nos dificulta la entrada mediante agentes.

En la país sudafricano, el mayor consumo de cebolla es de la variedad es la cebolla marron, aunque debido al reciente crecimiento de la dulce también en el continente africano podríamos hacernos un hueco en el mercado.

- Australia: Un aspecto positivo dentro del país de Oceanía es que prácticamente todos los estados que cultivan esta hortaliza lo hacen en grandes cantidades, esto nos puede servir de ayuda en cuanto a los canales de distribución se refiere. Al situarse los posibles clientes potenciales en zonas concretas con una alta concentración de producción puede facilitarnos el trabajo a la hora de la distribución, ya que sería mas fácil el contacto y el trato con cada zona, ya que al concentrarse se podría destinar un alto porcentaje de los recursos en la misma zona en lugar de tener que buscar distintas zonas en las que no hay grandes consumos. Debido

a que se encuentra en un punto geográfico cercano al continente asiático, exporta en su mayor medida a estos países, cubriendo una parte importante de la demanda de la zona. Por supuesto, también realiza un gran número de exportaciones a su vecino Nueva Zelanda.

El consumidor medio australiano tiene un mayor consumo de cebolla marrón, también debido al clima del país que favorece el mejor desarrollo de estas variedades. Sin embargo, un país pionero en el mundo de la cebolla, necesita esta siempre a la cabeza, y el producto con mayor proyección, o uno de los que más, es la cebolla dulce, por lo que sería interesante para ambas partes la comercialización de esta simiente.

Fase 4: Identificación de oportunidades del mercado.

Esta corresponde con la cuarta y última fase del proceso de selección del mercado a introducirse y con la que decidiremos el país al que se va a enfocar el proyecto. En primer lugar, cabe destacar que la semilla de la que se dispone para la comercialización no requerirá de ninguna adaptación concreta al nuevo mercado, es decir, la semilla seguirá siendo la misma independientemente del país seleccionado. Las únicas adaptaciones que deberán llevarse a cabo son aquellas referentes a la zona de cultivo y las fechas tanto de siembra como de recolección. Para conseguir que estas adaptaciones salgan exitosas, se deberán llevar a cabo pruebas de cada variedad que se decida comercializar para conseguir descubrir las fechas exactas en cada zona dentro de país y poder obtener el mayor rendimiento posible con la simiente utilizada.

Para poder comparar todos los mercados simultáneamente, vamos a elaborar una tabla resumen con algunos de los aspectos considerados más importantes para ser seleccionado como el futuro mercado a penetrar.

Ilustración 6: Tabla resumen selección de mercados

Criterio	Coeficiente de ponderación	CHILE	SUDÁFRICA	AUSTRALIA
Crecimiento económico del país (PPC)	3	1	4	3
Barreras comerciales	5	3	3	3
Distancia geográfica	2	3	4	1
Distancia psicológica	4	5	2	2
Nivel tecnológico	2	3	3	4
TOTAL		50	49	42

Fuente: Elaboración propia. Datos del ICEX.

Se han elegido cinco criterios que entendemos se deben de considerar independientemente del negocio al que se enfoca para después ponderarlo (de 1 a 5, siendo 1 la peor puntuación y 5 la mejor) de acuerdo al negocio de la comercialización de simiente.

Se ha dado una mayor importancia a los criterios de las barreras comerciales o la distancia psicológico, ya que nos movemos en un mercado en el que la confianza del cliente es vital para sobrevivir y porque unas barreras muy estrictas podrían hacer que perdiéramos el interés del mercado.

El resultado final del estudio nos muestra que el país más adecuado según los intereses de la empresa en la actualidad es Chile. Un mercado que como hemos ido comentando a lo largo de este apartado se adapta muy bien al negocio.

8.- Características de la internacionalización

Como hemos comentado anteriormente, el tema de los aranceles y de barreras comerciales impuestas por el país de origen, concretamos con el país seleccionado. Chile es un país muy abierto al comercio internacional, con una balanza comercial que aumenta año tras año. Además entre Chile y España existe una buena relación, ya que numerosas empresas durante la crisis económica trataron de buscar asilo en el país sudamericano. Esto nos conduce hasta el hecho de que no existan aranceles en cuanto a la simiente de cebolla, por lo que solo se le aplicarían los impuestos generales a los que se exponen

todas las importaciones, es decir, el coste al que incurriría la empresa en este aspecto tampoco sería muy elevado y el precio no se vería notablemente afectado. Así que podría seguirse la misma política de precios que la establecida en Europa.

Otro aspecto que cobra cierta importancia es el coste del transporte de la mercancía, mejor dicho, el coste de transportarla, pero al tratarse de un bien que no ocupa un volumen muy elevado aún tratándose de cantidades elevadas no supone un gasto muy elevado. A esto hay que sumarle que con la convergencia de los mercados y los avances en las telecomunicaciones, estos costes tanto monetarios como temporales son cada vez menores. Los costes del envío de la semilla decíamos que no era muy elevado ya que según las cantidades se pueden realizar envíos por correo mediante paquetes si el volumen es pequeño y mediante empresas de transporte dedicadas a este servicio. Al ser un coste no muy elevado a pesar de la distancia, al repartirlo entre los gramos de semilla y el precio al que se puede vender sigue quedando un muy buen margen para la venta.

Por ejemplo: el envío de un paquete de 10 kg en el que podemos establecer un precio de venta de algo más de 4200 € podría enviarse por algo menos de 85€ con la empresa StarPack Express aunque hubiera que añadir los costes por tramites de control de aduanas de unos 50€, por lo que tampoco supondría un coste demasiado alto. Además, cuanto mayor fuera el volumen enviado se podrían contratar compañías con las que establecer acuerdos y precios más ajustados.

Hemos ponderado la distancia psíquica como uno de los valores más importantes en última tabla de selección de mercado del apartado anterior, debido a que en un sector tradicional como es la agricultura es muy importante la comunicación y la confianza entre la empresa y los futuros clientes, ya sean las empresas o agricultores, independientemente de que el contacto de venta sea a través de un agente comercial. Lo consideramos un punto muy importante, ya que en esta actividad, un simple fallo en el cultivo puede echar a perder el trabajo de toda una temporada dejando la cosecha inservible para la venta. Por ello, una comunicación perfecta, donde ambas partes se entienden a la perfección puede evitar que se cometan muchos errores por falta de entendimiento que podrían resultar entre personas con distinta lengua materna. En el sector agrícola son muchos los aspectos que deben de tenerse en cuenta a la hora de cultivar una planta, ya que no es lo mismo plantar en la fecha exacta en la que crece en las mejores condiciones la planta o una semana antes o después. También se deben de aclarar las zonas de cultivo, puesto que una variedad que en España se cultiva en la zona centro con un clima seco no podrá

cultivarse en Chile en una zona de costa con clima húmedo. Incluso las épocas de riego dependiendo de las lluvias es un tema importante para el resultado de la recolección. O el tratamiento de enfermedades, ya que si estas variedades han sido tratadas frente a un tipo de enfermedades y las han combatido exitosamente, se podrá hacer lo mismo sin riesgo de enfermar la planta. Todas estas cuestiones deben de tenerse muy claras, ya que es de vital importancia que se cometan los menores fallos posibles. Los agricultores son principalmente los que más arriesgan al probar una semilla nueva en el territorio y son aquellos que más tienen que perder, por lo que poder comunicarse personalmente también ayuda al convencimiento de estas personas que pueden ser más reacias a las negociaciones.

Ligado también con el tema de transmitir confianza a nuestros clientes y proveedores están los recursos humanos de la empresa, los trabajadores. “El semillero” es una micro empresa, por lo que no cuenta con un gran número de trabajadores, pero si cuenta con unos grandes expertos en el mercado cebollero a nivel nacional e internacional. De esta forma, los stakeholders de la empresa estarán más seguros de tratar con nosotros ya que todo lo que se hace viene respaldado por un proyecto con fundamento y toda la información que se va a dar, sobre todo a los clientes, es contada de primera mano por las personas que mejor conocen la cebolla dulce en España y, por tanto, la simiente. En la temporada en la se realizan las pruebas, es decir, los primeros años de relación hasta que se conoce las fechas y zonas exactas en las que funcionan las variedades, tener una buena presencia con información válida y certera que permita a quienes la cultivan entender el proceso perfectamente derivará en un buen proceso de cultivo y en la obtención de unos resultados positivos en las pruebas. Una vez que las pruebas ya se han llevado a cabo un par de años en diferentes zonas y fechas es cuando ya se conoce como reacciona la semilla a cada situación y es cuando comienza el proceso de comercialización puro, es decir, cuando el negocio se centra principalmente en la venta de las semillas sin tener que realizar un seguimiento de las plantaciones al haber puesto al alcance de todos toda la información necesaria y demandada durante los periodos de prueba.

9.- Forma de Entrada

Durante los apartados anteriores hemos ido hablando de todo el proceso que queremos seguir para implantarnos, finalmente, en Chile y hemos hablado también sobre el método de entrada que vamos a utilizar, la exportación mediante agentes comerciales.

Esta opción era la que más se adecuaba a los intereses de “El semillero”, ya que el resto de opciones barajadas no convencían: la opción de licenciar el producto no interesaba porque de esta forma sería otra empresa la que disfrutaría de los beneficios de tener un producto probablemente superior al de la competencia y podría sobreexplotarlo. Además de que a priori puede suponerse un producto homogéneo al que licenciar no es una buena opción. Mientras que la otra opción barajada era la de buscar acuerdos de cooperación con empresas locales, confiriendo beneficios a la hora de la distribución y encontrar los primeros clientes. Sin embargo el inconveniente era el alto nivel de inversión y compromiso por parte de ambas partes vinculantes, algo que no era de nuestro interés ya que es un proyecto en el que la empresa cebollera no necesita la ayuda de esta otra empresa para desarrollar el proyecto. Además de que de esta forma no operaría a su gusto.

Centrándonos en el método elegido, comenzaremos describiendo algunas características generales para terminar concretando este caso. Mediante la exportación, “El semillero” mantiene su centro de producción en España, donde ya conoce las fechas, zonas y cantidades que deben dedicarse para obtener la cantidad deseada de semilla, para vender sus productos tanto en España como en Chile. En este último se utilizara un canal de distribución que nos proporcionará un agente comercial conocedor del mercado en el que nos adentramos, facilitando el trabajo a la empresa. Este método, que evita los costes fijos en el país de destino, se ajusta muy bien a las PYMEs, puesto que no requiere de una gran inversión ni de una gran posesión de recursos, por lo que supone un menor riesgo para la empresa, y en nuestro caso al ser joven, no tiene un respaldo en el que refugiarse si un proyecto de estas dimensiones saliese mal.

Esta forma de entrada también es muy adecuada debido a la no existencia de barreras comerciales ni aranceles por parte de Chile, ya que si estos fueran elevados nos interesaría más licenciar el producto y cobrar unos royalties o buscar acuerdos con empresas locales.

Existen dos tipos de exportaciones, directas e indirectas, siendo la elegida indirecta, ya que se utiliza a un agente comercial internacional conocedor del mercado y que nos conecte directamente con el cliente. Elegimos esta forma de entrada ya que lo difícil en este negocio es el primer contacto con agricultores o empresas que estén dispuestas a probar una nueva simiente de cebolla, por lo que una persona experta y con conocimientos del mercado. Una vez que esta persona realiza el primer contacto con dichas personas entra en contacto con ellos la empresa para comenzar la negociación a cerca de los términos de las pruebas. Tras realizarse las pruebas mencionadas anteriormente, se

procede con la comercialización de la simiente, bien hay que decir que por cada variedad nueva que quiera introducirse en el mercado se deberán de realizar las diversas pruebas. La comercialización comenzaría con aquellos que en las pruebas obtengan buenos resultados y deseen continuar y con aquellas personas que hayan podido comprobar la calidad del fruto resultante. Cuando ya se han comenzado los cultivos de las variedades en cuestión, se va conociendo la mecánica del mercado y los puntos fuertes, de tal forma que sabremos quien son las empresas que predominan el mercado y las vías hasta ellos. Así que, una vez introducidos en el mercado el agente comercial solo tendrá la misión de ayudar a la empresa a conseguir quitar cuota de mercado a los más fuertes.

Este agente comercial externo a la empresa, con el paso del tiempo y viendo el potencial de la empresa en el mercado, podría convertirse en un miembro de la empresa, consiguiendo un mayor compromiso por su parte al tener un mayor interés por la obtención de buenos resultados.

10.- Diseño de la Estrategia Internacional

En este apartado vamos a tratar de definir lo máximo posible la estrategia que va a seguir “El semillero” en su andadura internacional en Chile. Esta decisión de internacionalizarse se corresponde con una estrategia de crecimiento, a través de la cual la empresa busca expandirse.

La misión de la empresa va a ser tratar de hacer llegar unas variedades de semilla de cebolla que proporcione un producto final de una mayor calidad y con unas características que faciliten la labor del productor. Al mismo tiempo que se orienta a dicha misión, tratará de buscarse un hueco en el mercado, marcando como objetivo la venta de un volumen de semilla similar en proporción al de España. Para conseguir esto la empresa utilizara todos los recursos de los que dispone, tanto recursos financieros propios como ajenos, buscando financiarse mediante préstamos bancarios. Además, también se dedicaran los recursos humanos, ya que los trabajadores de la empresa serán los encargados de diseñar el proyecto de internacionalización.

A lo largo del trabajo se ha ido comentando que la empresa posee unas variedades de semillas diferentes a las de la competencia, por lo que tiene un producto diferenciado dentro del mercado. Esto va a marcar la dirección de la estrategia internacional, ya que se va a seguir una estrategia de diferenciación, que consiste en la configuración de una

semilla o variedades de semilla que ofrecer a los clientes y estos la perciban como un producto único dentro del mercado.

Si se consigue crear esta percepción de producto único se crearán vínculos especiales con los clientes, de tal forma que aumentará la fidelidad de los clientes, permitiéndonos que en épocas sensibles no decaiga la actividad y nos prefieran frente a los competidores. Esto deriva en una disminución de la rivalidad con nuestros competidores, puesto que al tener unos clientes fieles la posición será de un paso por delante de estos. También se observa que en estos casos, los clientes tienen mayores dificultades para cambiar de proveedor y sustituir el producto.

Otro aspecto importante que provoca esta estrategia es la creación de una barrera de entrada al mercado, es decir, entrar a competir en un mercado donde todos compiten en precio es sencillo, ya que solo tienes que reducir costes sin centrarte en la calidad del producto, pero penetrar un mercado con unos clientes fidelizados a una marca que ofrece una simiente con características diferenciadas es muy complicado.

Y la consecuencia, más importante económicamente hablando es la posibilidad de aumentar el margen de beneficio, debido a que al tener un producto diferente al de la competencia y unos clientes fieles, la empresa se puede permitir el hecho de aumentar los precios de la semilla.

La capacidad de diferenciarse de cada empresa puede lograrse en cualquiera de las actividades de la cadena de valor y esta diferenciación será exitosa en el momento en que los consumidores perciban un aumento en el valor de la compra superior al resto de semilla del mercado. En el caso de “El semillero”, esta diferenciación comienza en la materia prima utilizada para la producción de semilla, se realiza una selección de los bulbos que van a utilizarse en la reproducción con la intención de que esta se lleve a cabo en las mejores condiciones mediante un proceso efectivo que fomente el desarrollo de la flor de la cebolla en las mejores condiciones. Esto desemboca en un producto diferenciado y con unas cualidades que pueden marcar diferencias en el mercado.

Algunas de las actividades tienen propulsores que incitan a este tipo de estrategia, como pueden ser las economías de escala, que al aumentar el nivel de producción se facilita una dimensión más acorde para llevar a cabo un proyecto de I+D. Las economías de experiencia siempre van a jugar un papel a favor, ya que cuanto mayor conocimiento tenga la empresa a cerca del propio producto y las técnicas de desarrollo mejor producto

y menores costes se podrán obtener y, por lo tanto, aumentará la diferenciación. La conexión entre las distintas actividades de la cadena de valor también marcan el camino a seguir, puesto que es necesario que la información fluya perfectamente para que toda la empresa este orientada en la consecución de los mismos objetivos.

Sin embargo, existen numerosos riesgos que corre la empresa, como el excesivo coste, puesto que para obtener un producto diferenciado con buenas características se van a dedicar mas recursos que para un producto líder en costes. Aunque el riesgo más importante que asume la empresa es que, a pesar de tener una ventaja competitiva en el mercado, los consumidores no estén dispuestos a pagarla. Esto quiere decir, que por muy buena que sea la simiente que comercializa “El semillero”, si los consumidores no están dispuestos a pagar la diferencia con el resto de empresas no sirve de nada dicha ventaja. Esto ocurre porque la empresa puede pensar que posee una gran ventaja competitiva y que su producto se diferencia notablemente de los competidores pero el cliente no lo perciba de esta forma y por lo tanto no asuma el coste de comprar este producto.

11.- Conclusiones

Para comenzar explicando las conclusiones del estudio realizado, mencionaremos en primer lugar los objetivos marcados al inicio del proyecto. Estos objetivos se centraban en el conocimiento de los métodos de penetración de mercados extranjeros, con el fin de conseguir la mejor manera de introducirse en el mercado más adecuado a las exigencias de la empresa y elegido utilizando métodos estudiados durante el grado que nos proporcionen la mejor solución. En resumidas palabras, realizar un proyecto de internacionalización eficiente.

Dicho esto, podemos afirmar que se ha realizado un estudio de mercado en el cual hemos decidido cuál es el método y cuál es el mercado que mejor se adaptan a las necesidades y exigencias de la empresa, donde los resultados son los siguientes:

- El método elegido ha sido la exportación mediante agentes comerciales expertos conocedores del mercado al que se pretende penetrar. Debido a las causas que se explican durante el trabajo.
- En cuanto al país resultante del proceso de selección, aparece Chile. Aunque también hay que decir que Sudáfrica se encuentra en una posición prácticamente simultánea a la del país sudamericano, por lo que tampoco habría que descartar esta opción para un futuro o para tratar de llevarla a cabo si algo no funcionase en el proceso de introducirse en Chile.

A lo largo del trabajo también hemos ido encontrando algunas oportunidades de negocio para la empresa, como podría ser el hecho de tratar de comercializar no solo las semillas españolas en los países estudiados, sino también intentar que las variedades que se utilizan en estos países se prueben y comercialicen en España. Principalmente, esta idea surge porque estas semillas autóctonas de los diferentes países pueden poseer unas características que al traerse a España resulten un tanto diferentes. Con esto queremos decir que es probable que encontrásemos variedades que pudieran plantarse en nuestro país en unas fechas anteriores a las nuestras y que supondría una gran ventaja, ya que guardar cebollas para venderlas fuera de temporada lo hacen muchas empresas, pero conseguir una simiente que produzca una cebolla más temprana que la competencia podría revolucionar el mercado además de venderse por un precio muy superior al resto.

Una empresa como la estudiada, que se dedica a la comercialización de variedades de semillas, podría tratar de integrarse verticalmente y convertirse en su propio proveedor

de semilla, esto quiere decir que además de realizar las pruebas de las variedades de las que salen cebollas para la venta o la reproducción, también utilizase esas cebollas para la producción exclusiva de las variedades que estén en vigor listas para su venta. De esta forma la compañía podría asegurarse un nivel de producción acorde a su actividad y a la demanda que esperan sufrir durante el ejercicio. Aun expandiéndose a otro continente como el americano, no necesitaría producir semillas también en esos países, ya que la semilla, al contrario que la cebolla, si puede guardarse (bajo ciertas circunstancias) durante un periodo más largo de tiempo pudiendo cubrir sin ningún problema ambos periodos de actividad según el hemisferio en el que se oriente la actividad.

Debido a la convergencia de mercados que se ha ido comentando, observamos con la comercialización de variedades de semillas de otros países en España es mayor, “El semillero” también podría dedicarse al desarrollo de las pruebas de las semillas y su posterior comercialización. Lo más importante cuando se cultiva una variedad en un país distinto de su origen es la correcta elección de fechas y zonas de plantación, así que una empresa especializada en ello como la estudiada, podría realizar este tipo de trabajos para otras empresas.

La cebolla es una de las hortalizas más importantes y confiere unas altas expectativas, pero que existan otras hortalizas con una alta relevancia, hace que surja la idea de comercializar simiente de tomate, ajo o patata. Ya que para si se dedica exclusivamente a la comercialización no necesita ser una experta en el mercado. Además de que una vez conseguido el canal de distribución gracias a la semilla, podría tratar de explotarlo para la venta de otras hortalizas.

A modo de conclusión final, podemos decir que la empresa se sitúa en un mercado con grandes expectativas, ya que el consumo de cebolla es alto y creciente, donde sobre todo destaca el crecimiento de la cebolla dulce, especialidad de “El semillero”, por lo que trabajando de manera eficiente puede asegurarse un gran futuro en el panorama nacional e internacional.

ANEXO

Gráfico 1

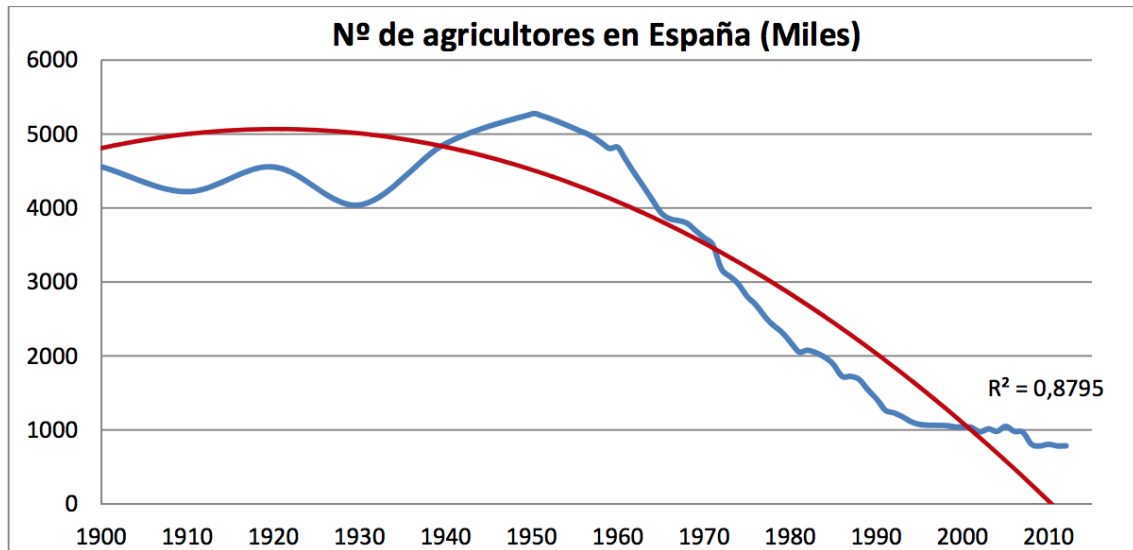
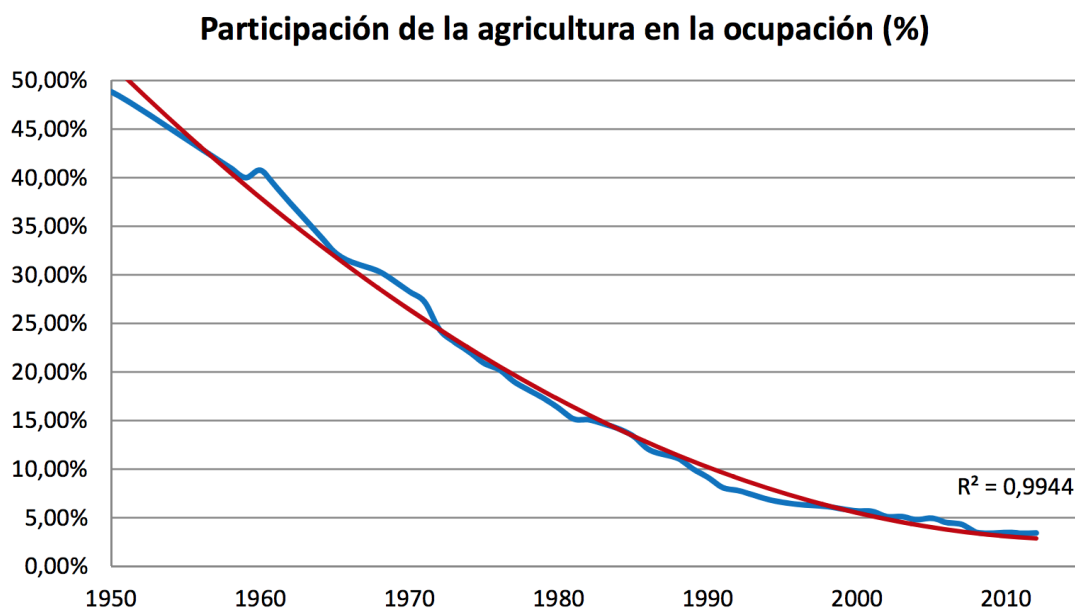


Gráfico 2



Fuente: <http://www.joaquinolona.com/wp-content/uploads/2014/04/EVOLUCI%C3%93N-Y-TENDENCIAS-DE-LA-AGRICULTURA-ESPA%C3%91OLA-140403-031.pdf>

Ambos gráficos provienen de la misma fuente y completan información acerca del punto 4, la presentación del mercado en el que se desarrolla la actividad empresarial de “El semillero”.

Imagen 1

a partida XXXXXXXXXX X es una de las 10 cifras de subpartida nac. no considere puntos **CODIGO** :

la descripción de un producto sin tildes ni puntuaciones **DESCRIPCION** : Consultar Restablecer

www.uanet - Las uernas

- Semillas, frutos y esporas, para siembra.
- Semilla de remolacha:
- .00.00** - Semillas de remolacha azucarera
- Semillas forrajeras, excepto las de remolacha:
- .00.00** -- De alfalfa
- .00.00** -- De trébol (Trifolium spp)
- .00.00** -- De festucas
- .00.00** -- De pasto azul de Kentucky (Poa pratensis L)
- .00.00** -- De ballico (Lolium multiflorum Lam, Lolium perenne L)
- .00.00** -- Las demás
- .00.00** - Semillas de plantas herbáceas utilizadas principalmente por sus flores
- Los demás:
- Semillas de hortalizas:
- .10.00** --- De cebollas, puerros (porros), ajos y demás hortalizas del género Allium
- .20.00** --- De coles, coliflores, brócoli, nabos y demás hortalizas del género Brassica
- .30.00** --- De zanahoria (Daucus carota)
- .40.00** --- De lechuga (Lactuca sativa)
- .50.00** --- De tomates (Lycopersicum spp)
- .90.00** --- Las demás
- Los demás:
- Semillas de árboles frutales o forestales
- .70.00** --- Semillas de tabaco
- .30.00** --- Semillas de tara (Caesalpinia spinosa)
- .40.00** --- Semillas de achilote (onoto, bija)
- .90.00** --- Los demás
- Conos de lúpulo frescos o secos, incluso triturados, molidos o en "pellets"; lupulino.
- .00.00** - Conos de lúpulo sin triturar ni moler ni en «pellets»
- .00.00** - Conos de lúpulo triturados, molidos o en «pellets»; lupulino
- Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en perfumería, medicina o para usos insecticidas, parasiticidas o similares, frescos o secos, incluso cortados, quebrantados o

MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA LAS MERCANCIAS DE LA SUBPARTIDA NACIONAL **1209.91.10.00** ESTABLECIDAS PARA SU INGRESO AL PAIS

TIPO DE PRODUCTO: LEY 30404 30.12.2015-LEY 29966 18.12.12-LEY 29546 30.06.2010

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	0%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	0%
Impuesto de Promoción Municipal	0%
Derecho Especificos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	1.25%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	KG

N.A.: No es aplicable para esta subpartida

OTROS REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN CON OTROS PAISES.

CORRELACIONES | CONVENIOS | RESTRICCIONES | DESCR. MINIMAS | IND.CRITERIOS

RESOL. CLASIF.

Fuente: www.aduanet.gob

La siguiente imagen nos muestra cuales son las imposiciones, aranceles y obligaciones que se aplican a la semilla de cebolla en Chile, utilizado en el apartado 8 del escrito, las características de la internacionalización.

También vamos a adjuntar algunas fotos de campos de cebolla y semilla explotados por la empresa estudiada para poder dar a conocer un poco más la apariencia de las flores de la cebolla y las características de estas:



Bibliografía y Webgrafía

Soporte documental:

- (Agosto 2015) “*Economía española. Una introducción*”. 2ª edición. Manual de la asignatura de Economía Española.
- Casini, Cristiano (INTA) (2003). “*Una visión sobre la agricultura*”. Artículo sobre Sudáfrica.
- Heizer, J., Render, B. (2009). “*Principios de Administración de Operaciones*”. 7ª Edición. Editorial: Pearson Educación. Méjico.
- ICEX: Fichas de los países estudiados.
- INE (2011). Nota de prensa. Censo agrario 2009.
- INE (diciembre 2017). Notas de prensa. Encuesta sobre las Explotaciones Agrícolas (EEA) de 2016.
- International Trade Centre (United Nations) (2010). “*South Africa. Potential market for agri-food products from Africa*”.
- Olona Blasco, Joaquín (2013). “*Economía de la agricultura española. Evolución y tendencias*”.
- PROMPERU (2012). “*Perfil del mercado de frutas y hortalizas en Australia*”. Informes especializados.
- Ramírez Alesón, Marisa (2017). “*Dirección de la empresa internacional*” (Manual de la asignatura Dirección de la empresa internacional).
- República de Sudáfrica (2014). “*Servicio de consultoría para la investigación de los principales requisitos de acceso y regulaciones en alimentos para Sudáfrica*”.
- Rialp, Alex; Rialp, Josep y Knight, Gary A. (2010). “*La vocación global de los nuevos modelos de PYMEs. El nuevo caso de las Born Global*”.

Soporte digital:

- http://es.agricultura.wikia.com/wiki/Producci%C3%B3n_de_cebollas_%28seco%29_en_Chile (Agosto 2018)
- <http://panoramaruralahora.blogspot.com/2017/03/sudafrica-la-temporada-mejorara-para.html> (Agosto 2018)
- <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=1209911000> (Agosto 2018)

- <http://www.barrerascomerciales.es/es-ES/Paginas/default.aspx> (Agosto 2018)
- <http://www.freshplaza.es/article/110211/Resumen-del-mercado-global-de-la-cebolla> (Julio 2018)
- <http://www.freshplaza.es/article/116204/Resumen-del-mercado-global-de-la-cebolla> (Septiembre 2018)
- <http://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/6cebollas-produccion-mercados.pdf?sfvrsn=0> (Julio 2018)
- http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735727106 (Junio 2018)
- <http://www.intracen.org/SUDAFRICA-UN-MERCADO-CON-POTENCIAL-PARA-PRODUCTOS-AGROALIMENTARIOS-PROCEDENTES-DE-AFRICA/> (Agosto 2018)
- <http://www.jumosol.com/la-cebolla-en-el-mundo/> (Mayo 2018)
- <http://www.jumosol.com/la-cebolla-en-espana/> (Mayo 2018)
- <http://www.redagricola.com/cl/negocio-cultivar-cebolla-chile-positivo-escenario-aunque-complejo/> (Agosto 2018)
- <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/requisitos-importacion-de-semillas> (Septiembre 2018)
- http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2012/04/16_MGonzalez.pdf (Agosto 2018)
- <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/zaf/> (Agosto 2018)
- <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/chile> (Agosto 2018)
- <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/espana> (Julio 2018)
- <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/sudafrica/tramites-aduaneros-importacion> (Agosto 2018)
- <https://es.scribd.com/doc/11581547/El-Mercado-Mundial-de-La-Cebolla-Ano-2008> (Junio 2018)
- <https://es.scribd.com/doc/44699055/Estudio-Cebolla> (Mayo 2018)
- <https://es.statista.com/estadisticas/501643/distribucion-del-producto-interior-bruto-pib-de-espana-por-sectores-economicos/> (Mayo 2018)
- <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/50925> (Abril 2018)
- <https://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/esyrce/> (Abril 2018)

- <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqbY> (Abril 2018)