



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ESTRATEGIA DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTERIORES: CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN, CASO ESPECIAL DEL JAMÓN

Autor/es

Laura Pilar Chueca Royo

Director/es

M^a Dolores Delso

Facultad de economía y empresa/ 2017-2018

INFORMACIÓN

Autor del trabajo: Laura Pilar Chueca Royo

Director: M^a Dolores Delso

Título del trabajo: Estrategia de entrada en los mercados exteriores: Consorcios de exportación, caso especial del Jamón.

Titulación: Administración y Dirección de Empresas

Universidad de Zaragoza

RESUMEN

Como sabemos, la mayoría de empresas, una vez que ya están perfectamente integradas en un mercado de un país, sienten la necesidad de expandirse hacia otras fronteras, por eso la exportación es la forma más tradicional y más establecida para operar internacionalmente, y suele ser el camino en que las empresas inician sus actividades con el exterior.

Dicho esto, el objetivo del presente trabajo, se encuentra dirigido a la búsqueda y análisis de los métodos que llevan a las empresas a exportar sus mercancías hacia nuevos mercados internacionales (Cerviño, 2010). Para ello he considerado centrarme fundamentalmente en las siguientes cuestiones:

- Exportación
 - La exportación directa
 - La exportación indirecta
- Formas de entrada distintas a la exportación

Mención aparte, merecen los consorcios de exportación, sobre los que me detendré con mayor vehemencia. Finalmente como especialidad y para un mejor entendimiento, desarrollaré el supuesto del jamón.

ABSTRACT

As we know, most companies, once they are perfectly integrated into a market in a country, feel the need to expand to other borders, that is why export is the most

traditional and established way to operate internationally, and is usually the way in which companies initiate their activities abroad.

That said, the objective of this paper is aimed at the search and analysis of the methods that lead companies to export their merchandise to new international markets (Cerviño, 2010). For this I have considered to focus fundamentally on the following questions:

- Export
 - Direct export
 - Indirect export
- Entry ways to export

Special mention should be given to the export consortiums, on which I will stop with greater vehemence. Finally as a specialty and for a better understanding, I will develop the assumption of ham.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN:	7
2. FORMAS DE ENTRADA A LOS MERCADOS EXTERIORES A TRAVÉS DE LA EXPORTACIÓN:	7
2.1 LA EXPORTACIÓN INDIRECTA.....	8
2.1.1 Los agentes comerciales internacionales	9
2.1.2 Compañías de import-export a comisión	10
2.1.3 Compañías de comercio internacional o <i>trading companies</i>	10
2.1.4 Exportación canguro o <i>piggy back</i>	11
2.1.5 Consorcios de exportación	11
2.1.6 Importador- distribuidor	12
2.2 LA EXPORTACIÓN DIRECTA.....	13
2.2.1 Venta directa al consumidor final	14
2.2.2 Agentes comerciales propios.....	14
2.2.3 Venta desde una filial de ventas propia o una sucursal	15
3. FORMAS DE ENTRADA DISTINTAS A LA EXPORTACIÓN:	15
3.1 LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR.....	16
3.2 LAS JOINT VENTURES.....	16
3.3 LAS FRANQUICIAS INTERNACIONALES.....	17
3.4 LAS LICENCIAS INTERNACIONALES.....	18
3.5 LOS CONTRATOS DE GESTIÓN.....	18
3.6 LAS ALIANZAS DE MARCAS	18
4. DESARROLLO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN	19
4.1 CONCEPTO	19
4.2 TIPOS DE CONSORCIOS.....	20
4.2.1 Ubicación de la sede del consorcio	20

4.2.2	Actividades que realiza	21
4.2.3	Sector al que pertenecen las empresas	21
4.3	FIGURA DEL PROMOTOR.....	21
4.4	SELECCIÓN DEL GERENTE.....	22
4.5	DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.....	22
4.6	ESTABLECIMIENTO DEL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	23
4.6.1	Capital Social	23
4.6.2	Ingresos por gestión comercial.....	24
4.6.3	Ayudas Institucionales	24
4.6.4	Financiación Ajena	24
4.6.5	Cuotas de mantenimiento.....	24
4.7	NORMATIVA	25
4.8	VENTAJAS Y DESVENTAJAS	25
4.8.1	Ventajas.....	25
4.8.2	Desventajas	26
4.9	FACTORES DE ÉXITO Y FACTORES DE RIESGO	26
4.9.1	Factores de éxito:.....	26
4.9.2	Factores de riesgo	26
5.	CASO ESPECIAL DEL JAMÓN SERRANO ESPAÑOL.....	27
5.1	HISTORIA.....	27
5.2	¿QUIENES LO FORMAN?	28
5.3	OBJETIVOS	30
5.4	ESTRATEGIAS.....	31
5.5	ACTIVIDADES.....	32
5.6	PRESENCIA INTERNACIONAL	34
6.	CONCLUSIONES	35

7. BIBLIOGRAFÍA38

1. INTRODUCCIÓN:

Una vez que la empresa ha seleccionado el país o países en los que se propone entrar, debe definir el canal de entrada más adecuado. Los mecanismos de acceso a estos mercados de los que hablaba en líneas precedentes no se encuentran limitados en sí mismos, sino que deben evolucionar para adaptarse a los frecuentes cambios potenciales de los mercados. Por consiguiente, la primera pregunta que debemos plantearnos es la siguiente; ¿Qué criterios debemos tener en cuenta para acceder a los mismos? Básicamente serían los siguientes: Eficacia, durabilidad, rentabilidad y la presencia de un producto y marca en dicho mercado.

Para completar la introducción, me gustaría mencionar algunos de los motivos que justifican mi elección sobre la línea de marketing internacional.

El primer motivo es que siempre me ha llamado más la rama de marketing dentro del grado de administración y dirección de empresas ya que es un sector muy proactivo, dinámico y capaz de desarrollar tu lado más creativo

En segundo lugar, vivimos en un mundo globalizado caracterizado por el auge de las nuevas tecnologías dónde las empresas se encuentran en permanente contacto por lo que deben arriesgarse a explorar nuevos mercados si desean seguir siendo rentables. Todo ello, demuestra que el marketing ya no puede ser considerado como una simple materia, sino que se podría decir que su valor se ha incrementado exponencialmente si nos movemos en el plano internacional.

Por último, mi intención en estos últimos años siempre ha sido la de realizar un máster en esta rama, por lo que espero y deseo que la realización de este trabajo me sea de gran ayuda en el futuro.

2. FORMAS DE ENTRADA A LOS MERCADOS EXTERIORES A TRAVÉS DE LA EXPORTACIÓN:

Atendiendo a la naturaleza del control sobre el canal de distribución, se encuentran tres posibilidades de formas de entrada (Cerviño, 2010).

En primer lugar, las que dan a la empresa suficiente control de la acción sobre los mercados, cuya expresión son las distintas formas de venta directa: Red comercial propia con apoyo de empleados, filial comercial y sucursal.

En segundo lugar, las que hacen compartir a la empresa con terceros el control y la gestión comercial, como el *piggy back*, los consorcios de exportación o las alianzas/*joint ventures* comerciales.

Y por último las que suponen la subcontratación de las ventas en el exterior que, si bien permiten cierta presencia de la empresa en los mercados exteriores, reducen a niveles mínimos el grado de control sobre los mercados, como el *trading company* o la venta a través de un importador distribuidor.

La decisión de la empresa exportadora de escoger una de las soluciones nombradas obedecerá a consideraciones de tipo fiscal, financiero y estratégico, que será necesario estudiar y concretar de forma específica para cada mercado.

2.1 LA EXPORTACIÓN INDIRECTA

La exportación indirecta consiste en las negociaciones entre la empresa productora y el país donde se exporta la mercancía, estos trámites los lleva a cabo un intermediario internacional de forma independiente. Añadir como dato de interés que es el mecanismo más factible para las pequeñas y medianas empresas.

Como ventaja sustancial destaca el escaso riesgo para la empresa que exporta así como el menor volumen de inversión frente a los métodos directos.

Sin embargo también presenta inconvenientes. Así, reseñaría de forma breve el riesgo comercial por el impago del pedido una vez enviado a su destinatario. El principal inconveniente es la pérdida de control a lo largo de su comercialización al cliente final, pero el riesgo financiero se soluciona con el adecuado medio de cobro. No hay inversión ni compromiso de recursos más allá de la mercancía enviada.

Por otro lado, dicha estrategia conserva un control más bien escaso sobre las operaciones empresariales en los mercados externos, fundamentalmente si se ejecuta mediante la figura de agentes u otros intermediarios comerciales. Más aún, se renuncia a la obtención de información valiosa sobre estos mercados externos y que podría facilitar la subida cuantitativa de la cuota de mercado o la decisión de la entrada directa en aquellos.

En consecuencia, el control de las actividades comerciales recae en la figura de los intermediarios y la empresa exportadora no conserva el control sobre el marketing de la marca en el país de destino. En este punto precisamente nos encontramos con la mayor

desventaja de la exportación indirecta, ya que tanto la empresa como el distribuidor deberían ser conocedores de las particularidades del mercado al menos a un nivel equidistante y compartir así las estrategias comerciales y los costes de introducción e implantación de la marca en el nuevo mercado.

Los intermediarios extranjeros se centran más en los precios que en otras variables de diferenciación y posicionamiento que pueden ser iguales o más importantes que su precio.

A continuación se mostrarán algunos de estos intermediarios desarrollados brevemente:

2.1.1 Los agentes comerciales internacionales

El agente de exportación se comporta del mismo modo que el agente comercial. Actúa como un mandatario de la empresa exportadora y por ello suele representar los intereses comerciales de varias compañías. En pocas palabras el agente comercial cumple la función básica de promover y comercializar el producto por cuenta de la empresa exportadora. ¿Y el riesgo quién lo asume entonces? –El agente en ningún caso. Así el riesgo de pérdida lo asumiría el fabricante o empresa exportadora. Respecto al margen que suelen obtener los agentes comerciales internacionales, generalmente es una comisión sobre el nivel de ventas que suele estar situado entre el 10 y 20%, pero también puede ser fija por operación, esto dependerá de la política de remuneración que siga cada empresa.

Como requisitos personales ,estos agentes pueden ser residentes tanto en el país de origen de la empresa exportadora como en el país de destino de la mercancía.

Finalmente, subrayar la inclusión en este colectivo a los representantes y a los *brokers*, son intermediarios que tratan de poner en contacto a compradores y vendedores a cambio de una comisión, por lo general se les oferta una comisión de 1/3 sobre el margen bruto de los beneficios tanto de la compra como de la venta. Algunos de los sectores en los que es más común el uso de *broker*, son el petróleo y las materias primas básicas, así como el cemento y los ladrillos utilizados para la construcción. En cuanto a las ventajas de ser *broker*, las más destacadas son; su independencia laboral, pudiéndose organizar su tiempo como más le convenga, y poder operar con la serenidad de estar respaldado por un documento legal, es decir, el contrato de agencia que firma el *broker* con la empresa que le contrata. Una gran desventaja, es que como ya he nombrado anteriormente, generalmente cobran una comisión sobre el porcentaje de ventas, esta

cifra es variable, por lo que el *broker* previamente acepta el contrato sin saber su salario final.

2.1.2 Compañías de import-export a comisión

Una compañía import-export actúa como agente de compras para empresas compradoras y vendedoras y puede estar ubicada en cualquier país. Su labor pasa por la búsqueda de un producto determinado cumpliendo para ello las órdenes del comprador, incluso por encima de los intereses del vendedor.

Aun así, el vendedor no se encuentra desprovisto de ventajas, ya que en ocasiones, si la empresa está ubicada en el mercado local, el vendedor recibe el pago en efectivo en su país como cualquier proceso de una venta local.

EMPRESA: FRUTAS LUNA IMPORT-EXPORT, S.L., Frutas Luna es una empresa situada en Almería que se dedica a la importación y exportación, en junio de 2008 comenzó la comercialización de frutas, verduras y hortalizas, y desde entonces siempre se han caracterizado por su gran calidad, respeto hacia el medio ambiente y evolución según las tendencias que los consumidores y el mercado han tratado de marcar a lo largo de todos estos años. Además también se encargan de la supervisión de los procesos de cultivo, recolección, manipulado, envasado y transporte. Sus principales clientes están ubicados en la Unión Europea y destacan; España, Francia, Alemania y Reino unido. Respecto al producto más importado y exportado en el último año, destaca el pimiento con un 45%, sin embargo los productos menos comercializados son el melón y la sandía con un 1%.

2.1.3 Compañías de comercio internacional o *trading companies*

Las *trading companies* son entidades multinacionales que se encargan de la importación y exportación en firme, operaciones triangulares y comercio de compensación. Además a parte de la actuación de éstas como comercializadoras internacionales, también cabe la posibilidad de que puedan financiar e invertir operaciones externas.

Atribuir la comercialización de los productos a un *trading company* puede ser un buen recurso para el abordaje de mercados complejos o en su caso, dar salida a volúmenes importantes de productos específicos. Sus especialidades más frecuentes incluyen las materias primas, los productos alimenticios básicos y los energéticos. Este tipo de compañías presentan una serie de ventajas y desventajas; Una clara ventaja es que los intermediarios tienen experiencia en la compra de algunos productos en concreto,

especialmente en el área donde se encuentren situados. Además el fabricante recibe el pago del intermediario, lo que supone una atención mejorada y ahorro de tiempo. Respecto a las desventajas predomina la falta de comunicación con sus clientes cuando por ejemplo ocurren problemas en las inspecciones de calidad. También por lo general suelen trabajar con fábricas de bajo coste y además carecen de falta de control.

EMPRESA: FLOTO-ROCA S.L. GLOBAL TRADING, es una compañía constituida en Sevilla, dedicada a la construcción, instalaciones y mantenimiento. Se centra en el comercio exterior entre España y Sudamérica y además desempeñan la labor de poner en contacto a empresas de ambos países para que desarrollen intercambios e incluso colaboraciones. Cabe aclarar que esta empresa no posee máquinas ni equipos, se dedican a conectar unas empresas con otras. Su objetivo es el ahorro de tiempo y dinero, a la vez que intenta construir relaciones a largo plazo.

2.1.4 Exportación canguro o piggy back

La exportación canguro consiste en que la empresa con escasa experiencia exportadora, o sin recursos suficientes, decide comercializar sus mercaderías beneficiándose de la estructura y red internacional de algún exportador o empresa experimentada en el ámbito internacional, remunerándola por ello con el pago de comisiones sobre las ventas eventuales realizadas. Como requisito, es fundamental que los productos a exportar de ambas empresas hayan de ser compatibles entre sí, y si es posible que se complementen, formando así una línea o cartera de productos más completa.

EMPRESA: Bodega R. López de Heredia Viña Tondonia, S.A., según apunta la empresa, la distribución en el extranjero es tremendamente especializada, por lo que ven necesario adaptarse a la situación de cada país, en cuanto a las labores de gestión para la introducción de sus vinos en Japón, la empresas Kaisha Ud., y Sun Enterprise Ud., de Tokio, y Takimoto Corporation, de Kyoto, sirvieron de gran impulso a la hora de comercializar sus productos.

2.1.5 Consorcios de exportación

En una primera aproximación, los consorcios de exportación pueden ser definidos como un tipo de alianza estratégica entre varias empresas con la finalidad de abordar y desarrollar de forma conjunta sus mercados exteriores. Los productos que las empresas aportan al consorcio, normalmente son complementarios entre sí, suelen tener el mismo canal de distribución así como eventos promocionales comunes. Además, entre ellas

deben determinar las reglas que regulen sendos compromisos económicos y/o comerciales.

A diferencia de los otros métodos de venta al exterior analizados, el consorcio no puede verse como un intermediario ajeno a la empresa debido a que en este caso el consorcio es un ente auxiliar de la propia empresa defendiendo por este motivo los intereses de los socios.

Existe una gran variedad de consorcios, según la personalidad que persiga cada uno de ellos, se puede hablar de consorcios en origen y en destino, y consorcios monosectoriales y multisectoriales. Este trabajo se va a centrar, posteriormente, en desarrollar esta figura.

EMPRESA: “**CONSORCIO SERRANO**”, en la actualidad la sede se encuentra situada en Madrid, el consorcio lo forman 31 compañías y desde sus orígenes su objetivo ha sido alcanzar los mercados internacionales y difundir el sello de calidad del Jamón Serrano Español.

2.1.6 Importador- distribuidor

El importador distribuidor es uno de los intermediarios más utilizados junto con la figura ya explicada de los agentes. El mecanismo es el siguiente; El distribuidor adquiere la mercancía directamente del exportador lo que lleva aparejada la consecuencia de la posterior venta por cuenta propia y el riesgo que supone. Esta opción presenta como ventaja frente al agente el ofrecimiento de una mayor cobertura de mercado ya que el distribuidor posee, en general, una mayor organización en cuanto a medios de almacenaje y distribución a nivel mayorista e incluso detallista. Su principal desventaja es la pérdida de control a la hora de su comercialización en el mercado.

Para la mayoría de la pymes, el importador –distribuidor suele ser el único cliente del mercado por la razón básica de su carencia potencial y real para crear una red comercial propia, la comodidad, y rutina de gestión o la minimización de riesgos en su expansión internacional.

Una decisión trascendental en el método de exportación indirecta es la selección de los agentes y distribuidores, se pueden dar dos casos:

- 1) El primer caso ocurre cuando los distribuidores-importadores o agentes extranjeros son los que dan el primer paso y tratan de ponerse en contacto con un exportador,

principalmente lo hacen vía pedidos, solicitud de ofertas y por medio de las redes personales.

2) En el segundo caso ocurre lo contrario, la propia empresa es la que se encarga de buscar un agente o distribuidor-importador adecuado a sus necesidades, y además que esté dispuesto a asumir un compromiso real con la entidad y sus productos ya que es una cuestión clave para el éxito en el proceso de la exportación.

El distribuidor-importador ideal, es aquel que tiene muy buenas relaciones establecidas con los clientes, una cartera de productos pequeña, concentrada o especializada, compatible con los productos de la empresa y con recursos comerciales suficientes. Es decir, según al mercado al que vaya dirigido tu producto, el distribuidor- importador ideal cambiará, todo depende de las necesidades y estrategias de la empresa además de su público objetivo.

EMPRESA: BALTREX EUROPA S.L., es una compañía importadora y distribuidora mayorista con sede situada en Valencia, especializada en el desarrollo de propuestas alimenticias a base de quinoa, la cual se distingue por su gran valor nutricional. Baltrex es una empresa afiliada a la Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de Quito, lo que simboliza un vínculo y una alianza estratégica para el establecimiento de nuevas relaciones tanto comerciales como económicas entre España y Ecuador.

2.2 LA EXPORTACIÓN DIRECTA

La exportación directa supone la ausencia de barreras entre el mercado, es decir la propia entidad exportadora se ocupa de gestionar, promocionar y comercializar sus productos.

Esta opción está muy limitada para aquellas empresas que comercializan productos industriales o servicios que venden al cliente final, o aquellas de productos de consumo y duraderos que puedan vender directamente a los minoristas finales.

Por este motivo, la empresa tendrá que invertir en la creación de una organización de exportación, recursos humanos especializados y con personal comercial propio de la empresa o contratado que viaje a los países a contactar directamente con los clientes.

Además, la empresa puede tener representantes y/o empleados asalariados que realicen las actividades comerciales y de entrega de mercancía en el país de destino.

La exportación directa tiene como objetivo, dar un mayor servicio y un mejor seguimiento de los clientes, es decir establecer un trato más personalizado y tratar de fidelizar a los clientes. Como bien podíamos imaginar la exportación directa es la oposición a la indirecta, por lo que todas las fortalezas de una se convierten en las debilidades de la otra, y viceversa. Entre las ventajas más destacadas se observa la maximización de beneficios ya que no existen intermediarios, el grado de control sobre las transacciones es mucho mayor, y por último la empresa conoce perfectamente a sus clientes por lo que el trato con ellos es directo y continuo. Por otra parte, este método también presenta grandes desventajas así como, la gran necesidad de tiempo, energía y recursos financieros respecto a la búsqueda de clientes, envío de muestras, mantener la comunicación con el cliente y la distribución logística del producto al cliente, en definitiva, la administración de los propios recursos de la empresa. Además de que la empresa asume todos los riesgos que puedan surgir durante la comercialización.

Se podría decir que la exportación directa está basada en 3 modalidades:

2.2.1 Venta directa al consumidor final

Este método consiste en la venta de los productos o servicios directamente al cliente final situado en el país de destino. Por lo general, esta forma de entrada a los mercados exteriores, es elegida por las grandes empresas, ya que requiere grandes esfuerzos de marketing, además de capacidad económica para afrontarlo.

EMPRESA: **BOEING**, es la compañía aeroespacial más grande del mundo, además es fabricante líder de aviones comerciales y proveedor de servicios de asistencia posventa. Esta empresa trabaja mediante pedidos en firme y son entregados directamente al consumidor, entre los principales destacan; Rynair, Jet Airways e Iberia.

2.2.2 Agentes comerciales propios

Es un mecanismo muy frecuente utilizado por pequeñas y medianas empresas que deciden exportar por el método directo y además de ello, poco experimentadas en el sector exterior, los agentes comerciales propios o también llamados representantes de ventas, son aquellas personas que se dedican a la venta de los productos de la empresa en el mercado exterior. Las condiciones quedan representadas en un contrato, en el cual se fijan las tareas a llevar a cabo por el agente, la forma de pago, la comisión, que suele ser sobre el volumen de ventas etc.. Este contrato dependerá de cada empresa ya que cada una impone sus propias normas.

Es importante recalcar, que el agente no asume la propiedad de los productos ni responsabilidad alguna ante el comprador. Tan sólo debe representar a la empresa con sus diversas líneas de productos.

2.2.3 Venta desde una filial de ventas propia o una sucursal

Antes de explicar este método, es necesario aclarar el concepto de filial, la cual, es un establecimiento dependiente de otro establecimiento central que desempeña sus mismas funciones. El establecimiento de subsidiarias comerciales supone un gran coste por lo que se lleva a cabo cuando el mercado absorbe un volumen importante de producto exportado. La filial/ sucursal, se encarga de comercializar el producto y su posterior distribución al mercado exterior. Al existir este mecanismo, la empresa se ahorra tiempo y además se agiliza el proceso de entrega de los productos.

EMPRESA: AMWAY S.L., es una compañía fundada en Estados Unidos, la cual presenta las 3 modalidades de la exportación directa y actúa a nivel mundial, más concretamente, sus productos llegan a más de 114 países y territorios. La empresa está orientada a la venta de productos relacionados con la salud, belleza y cuidado del hogar. Además cuenta con una gran red de comerciales propios para la comercialización de los mismos ya que es una empresa de grandes dimensiones y sin ellos no se podrían llevar a cabo las labores de distribución y venta. En el año 1985 abrió su primera filial en América Latina y desde ese año fue extendiéndose por distintos países de este continente. Pero además, también actúa en otros territorios como Australia, Europa, Asia, etc..

Cabe destacar que Amway, en el ranking de las 100 mayores empresas de venta directa a nivel mundial, mantiene su liderazgo a datos del año 2015, con una facturación de 9.500 millones de dólares.

3. FORMAS DE ENTRADA DISTINTAS A LA EXPORTACIÓN:

Cuando no es posible acceder a los mercados exteriores mediante la exportación, las empresas recurren a otro tipo de métodos por los cuales puedan llegar a ellos, entre otros destacan: La inversión directa en el exterior, las *joint ventures*, las franquicias internacionales, las licencias internacionales, los contratos de gestión, y las alianzas de marcas.

3.1 LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR

Este método consiste en la creación de una nueva entidad o mediante la adquisición de una empresa local ya existente.

La presencia en el mercado de destino supone algunas ventajas para la empresa. Entre ellas destacan:

- La fijación de precios y márgenes sin intermediarios.
- Plazos de entrega más cortos debido a la agilidad en la distribución.
- La relación entre los minoristas y los consumidores se estrecha, ya que se trata de una venta directa y se pueden llegar a conocer más a fondo sus necesidades. De este modo permite a la empresa realizar políticas de marketing y estrategias adaptadas al entorno local.

Una gran desventaja que supone este método es el grado de inversión, el cual es muy alto y además la empresa asume todos los riesgos.

EMPRESA: ABANICOS FOLGADO S.L., es una empresa española situada en Valencia y también establecida en Cuba, con gran experiencia en la fabricación de abanicos, productos textiles, artículos de fumador, y una gran variedad de artículos de regalo y souvenir. Además se encuentran presentes en el mercado duty free con una experiencia de más de 20 años. Respecto a sus labores de promoción de los productos, participan en eventos a nivel mundial, así como la EXPO universal de Shnaghai.

3.2 LAS JOINT VENTURES

Las *joint ventures* o también llamadas sociedades de riesgo compartido, se fundamenta en la asociación entre empresas de distintos países que tienen como objetivo la colaboración a largo plazo, y que se formaliza bien mediante la constitución de una sociedad mixta.

Esta forma de penetración en el mercado exterior permitirá que se agilice el proceso, debido principalmente al conocimiento previo del mercado local, acceso a mano de obra o materia prima de bajo coste, y canales de distribución ya establecidos. Otra de las ventajas, es la distribución de los riesgos de inversión, ya que se asumen de forma compartida generalmente el 50% entre los socios, suponiendo una asociación entre dos empresas.

Por otro lado las *joint ventures* presentan algunas desventajas, como se ha dicho antes son sociedades compartidas, por tanto los beneficios y el control también han de ser compartidos entre las empresas y generalmente de forma equivalente, además de esto la toma de decisiones tienen que ser consensuadas entre los socios y llegar a un acuerdo aprobado por la mayoría absoluta.

EMPRESA: SONY ERICSSON, es una empresa conjunta de riesgo compartido, se fundó en el año 2001 y está formada por la empresa sueca Ericsson dedicada a las telecomunicaciones y por el fabricante de electrónica japonés Sony. Es una *Joint Venture* especializada en la fabricación de teléfonos móviles y accesorios. Desde que se unieron, ambas compañías dejaron de producir sus propios móviles y comenzaron a fabricarlos y comercializarlos como única marca.

3.3 LAS FRANQUICIAS INTERNACIONALES

Como dice J. Cerviño (2006), la franquicia ofrece la posibilidad de explotar un modelo comercial respaldado por una marca que posee una buena imagen corporativa, al mismo tiempo que permite disfrutar de las ventajas que se derivan de la información, asesoramiento y asistencia de la empresa matriz o franquiciadora.

Para muchas empresas, especialmente del sector confección y moda, y servicios, este sistema de penetración en los mercados internacionales, minimiza los riesgos financieros y de inversión.

Las franquicias ofrecen una forma de entrada con mayor control y con una exposición al riesgo económico y financiero más bajo que los métodos nombrados con anterioridad.

Sin embargo el método de entrada a mercados exteriores mediante las franquicias también supone algunas desventajas, así como, el pago de derechos de entrada y royalties, las principales decisiones son tomadas por el franquiciante y no por el franquiciado, y la limitación de recursos económicos para el caso de requerimientos adicionales de capital de trabajo.

EMPRESA: MC DONALD'S, es una compañía estadounidense de comida rápida, la cual ha conseguido establecerse en todo el mundo. Cabe destacar que en el Ranking Top 100 franquicias a nivel mundial, Mc Donald's se mantiene en primera posición desde 2016.

3.4 LAS LICENCIAS INTERNACIONALES

La licencia internacional, es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países por el que una concede a la otra el derecho a la utilización de una patente, marca o cualquier otro intangible, en relación a un producto, promoción o servicio, a cambio de un royalty.

Para la empresa titular las licencias internacionales tienen un carácter muy favorable ya que a la hora de penetrar en un mercado exterior con su propia marca, no les supone ningún desembolso de carácter económico. Y para el licenciataro este tipo de licencias son muy beneficiosas ya que es un medio para conseguir un activo (patente, marca...) que no puede desarrollar por sí mismo y que por lo tanto va a favorecer la venta de sus productos y servicios.

EMPRESA: **FERRARI S.A.**, es una compañía de automóviles deportivos, actualmente su sede está ubicada en Italia. En cuanto a la licencia internacional, se da el caso de la venta de cuadernos con la marca de ferrari.

3.5 LOS CONTRATOS DE GESTIÓN

Otra vía que lleva a la internacionalización son los contratos de gestión, como bien indica el concepto, es un contrato mediante el cual la empresa gestiona un activo propiedad de un grupo local o incluso del propio estado, a cambio de una cantidad fija anual más un porcentaje sobre los beneficios.

Este tipo de contratos suponen poco riesgo a la hora de entrar en mercados exteriores, ya que no hay inversión, dado que el activo gestionado es propiedad de un grupo local. Una de las ventajas que suponen los contratos de gestión es el elevado grado de control y además por lo general proporciona beneficios económicos desde su inicio.

EMPRESA: **AENA Y ABERTIS**, destacan entre las principales empresas españolas que han tratado de llevar su negocio a México. Estas dos compañías se dedican a la gestión y control de aeropuertos en este país de destino, y lo hacen a través de directivos, los cuales se ocupan de ello.

3.6 LAS ALIANZAS DE MARCAS

En cuanto a las alianzas de marcas, por lo general se podría decir que es una estrategia para introducir marcas desconocidas en el mercado exterior. Este método consiste en que a través de una alianza, la marca de la empresa entra de la mano de otra marca más

conocida ya establecida en el mercado. De esta forma la marca penetra en el mercado exterior con una rapidez importante y sin necesidad de realizar una gran inversión financiera. Además no se pierde por completo el control de la marca, estas alianzas se caracterizan por tener un grado medio de control.

En definitiva, dos o más marcas se integran en un mismo producto, manteniendo cada una su propia identidad, y el público las percibe como marcas relacionadas.

EMPRESAS: ALIANZA ESTRATEGICA AOL-COCA COLA, en 2008 se produjo la primera alianza de Coca Cola y fue con la compañía AOL, ambas anunciaron la alianza estratégica a nivel mundial para integrar programas de **mercadeo** dentro y fuera de la red. Los programas de **mercadeo** de ambas empresas se enfocaron en temas claves como: música, películas, deportes, vacaciones y comunidad., como ejemplo más específico cabe destacar el patrocinio de Coca Cola en los juegos olímpicos.

4. DESARROLLO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

4.1 CONCEPTO

Principalmente, las pequeñas y medianas empresas, una vez que ya están instauradas en su mercado de origen, tienden a expandirse hacia otras fronteras, es decir tienen como objetivo internacionalizarse para dar a conocer sus productos y servicios. Al ser PYME, por lo general, escasean de ciertos medios y herramientas, para realizar la acción por si solas. Por este motivo las empresas sienten la necesidad de unirse, de este modo, se reducirán los riesgos y los costes que supone la exportación. (García-Lomas, 1998)

Antes de explicar cómo se llega a formar un consorcio de exportación y todas las consecuencias que conlleva, considero necesario aclarar el concepto del objeto a estudiar.

Para que el término quede delimitado exhaustivamente, se podría decir que debemos partir de distintas definiciones:

1) Según el **Instituto español de comercio exterior (ICEX)** cabe aclarar que, es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas, un consorcio de exportación es un acuerdo entre varias empresas fabricantes, cuyo objetivo principal es introducirse y operar de forma conjunta, en los mercados exteriores.

2) Según la **Organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial** (ONUDI), es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros. La mayoría de los consorcios de exportación son entidades sin fines de lucro y sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, a pesar de participar en el consorcio de exportación, las empresas miembro no ceden ningún control sobre sus negocios hacia otras. Ésta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. (Guía de los consorcios de exportación- ONUDI, 2008-2009).

4.2 TIPOS DE CONSORCIOS

Cuando varias empresas deciden llegar al acuerdo de reagruparse para formar el consorcio, posteriormente, deben tomar la decisión, del tipo de consorcio que van a seleccionar según sus necesidades o estrategias que vayan a seguir. Se pueden clasificar atendiendo a 3 criterios; Según la ubicación de la sede del consorcio, según las actividades que realizar y según al sector que pertenecen las empresas.

Puedes encontrar ejemplos de cada una

4.2.1 Ubicación de la sede del consorcio

- Consortios en origen

Son aquellos que se constituyen en el país en el que están establecidas las empresas participantes en el consorcio, es decir, en nuestro caso sería España. Pueden tener filiales o delegaciones en el exterior, ya que su objetivo es penetrar en otras áreas geográficas, traspasando las fronteras.

- Consortios en destino

Son aquellos constituidos en el exterior por las empresas que forman el consorcio, con un mercado previamente fijado como objetivo, en el que constituyen una sociedad para desarrollar la gestión comercial. Este tipo de consorcios se dan cuando se requiere una actividad exhaustiva en el país de destino.

4.2.2 Actividades que realiza

- Consortios de promoción

Este tipo de alianzas, se limitan a realizar actividades tanto promocionales como logísticas, pero no participan directamente en el proceso de comercialización. Deben agrupar a empresas pertenecientes a sectores muy determinados con productos que cumplan unos sesgos de calidad preestablecidos, ya que lo que se pretende llegar a conseguir es llevar a cabo una estrategia en diferenciación.

- Consortios de venta

Los consorcios de venta, además de realizar actividades de promoción comercial, realizan funciones comerciales propiamente dichas, es decir planifican la venta de los productos de las empresas pertenecientes al consorcio. Cabe distinguir 2 subtipos dentro de los consorcios de venta:

- Los consorcios BROKER que actúan como agentes comerciales localizando clientes para sus socios y agilizando el proceso de venta.
- Los consorcios TRADING, los cuales adquieren los productos en firme a los socios y los revenden en los mercados exteriores.

4.2.3 Sector al que pertenecen las empresas

- Consortios multisectoriales

Son aquellos formados por empresas pertenecientes a sectores diversos.

- Consortios unisectoriales

Están compuestos por empresas de un mismo sector.

4.3 FIGURA DEL PROMOTOR

Para conseguir que varias empresas lleguen al acuerdo de formar el consorcio, en primer lugar, es necesaria la figura del **promotor**, tiene como función poner en marcha el proceso y encargarse de los pasos previos a la constitución del mismo. Para ello ha de buscar empresas que estén interesadas en la formación del consorcio, sino han sido las empresas las que se han puesto de acuerdo en que sea ese promotor quien dirija el consorcio, posteriormente les informa del proceso a seguir y los requisitos que deben cumplir, así como las ayudas que concede la administración. Otra de las funciones es organizar reuniones con los socios para fijar los objetivos comunes a las empresas,

seleccionar los posibles mercados exteriores en los que se va a penetrar y las posibles estrategias que se llevarán a cabo durante el proceso. Y además, valorar las alternativas de financiación que más se ajusten al consorcio.

Para poder llevar a cabo todas estas funciones, el promotor debe de contar con la ayuda económica de las empresas interesadas en formar el consorcio.

4.4 SELECCIÓN DEL GERENTE

Una vez ya puesto en marcha el proceso para constituir el consorcio, es necesario seleccionar un **gerente** adecuado a las necesidades de los consorciados. Por ello, el promotor junto con los socios, deben escoger a varios candidatos optantes al puesto, y finalmente tras un consenso elegir al que reúna las mejores características.

Como ya he mencionado anteriormente, el gerente debe cumplir una serie de condiciones para ser el idóneo, entre ellas destacan:

- Titulación superior y a ser posible una formación técnica específica.
- Formación complementaria de postgrado
- Perfecto dominio del inglés y conocimientos de otros idiomas, en función de los mercados de destino.
- Experiencia en el puesto con un mínimo de 10 años.
- Conocedor del sector y de los productos que se vayan a comercializar.
- Mentalidad enfocada a diseñar y ejecutar estrategias y acciones de marketing internacional.
- Conocimientos y experiencia directa en ventas en mercados internacionales.
- Habilidades para negociar, tanto internamente con los socios, como fuera del consorcio.
- Capacidad de liderazgo.

4.5 DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

Completado el proceso de selección de empresas en formar el consorcio y nombramiento del gerente, se ha de diseñar un plan de marketing internacional del grupo, para ello se tienen que definir una serie de estrategias, al menos en los siguientes epígrafes:

- Mercados exteriores objetivo, es decir, los más favorables.
- Descripción sobre la oferta de productos y servicios exportables.
- Identificación de los segmentos de mercado hacia los que va dirigida la oferta comercial.
- Determinar los canales de distribución para cada mercado.
- Política de precios y márgenes de negociación.
- Actividades de promoción y publicidad a realizar.
- Organización operativa del consorcio.

Esto deberá plasmarse en un documento que recoja las directrices del plan de marketing internacional y que será de guía a seguir por el consorcio.

4.6 ESTABLECIMIENTO DEL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Para que se pueda llevar a cabo la formación de consorcio, es necesario diseñar un plan económico-financiero que lo haga viable. Cabe señalar, que el proceso de llegar a los mercados exteriores es pausado y costoso. Las previsiones son necesarias hacerlas con vistas a un futuro y siempre con prudencia, en torno a los 4 años. Aunque si se cumplen las expectativas, a los dos años de poner en marcha el proyecto, se espera que alcance un cierto volumen de ventas en los mercados de destino.

Los objetivos económicos se deben realizar de forma desglosada para cada mercado fijado y para cada una de las empresas que constituyen el consorcio.

Es complejo establecer las previsiones de ventas, pero con la ayuda de la previa elaboración del plan de marketing, se obtendrá información de gran interés como el tamaño de los mercados seleccionados, su propensión al crecimiento, así como la oferta y la demanda esperada.

Para alcanzar los objetivos de venta previstos, las empresas consorciadas tienen diferentes opciones en cuanto a las fuentes de financiación:

4.6.1 Capital Social

El Capital social ha de ser suscrito a partes iguales.

4.6.2 Ingresos por gestión comercial

Centrándonos en los consorcios de venta, en los consorcios BROKER, que actúan como agentes comerciales, se puede establecer una comisión sobre las ventas entorno a un 3-10%, dependerá del volumen previsto.

Por contrapartida, en los consorcios TRADING, se obtiene un margen comercial por la diferencia entre el precio al que se adquieren los productos a los socios y al que se venden a los clientes en el exterior.

4.6.3 Ayudas Institucionales

Una parte de los gastos que supone la constitución del mismo, se pueden financiar a través de subvenciones oficiales.

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), es una de las principales instituciones que prestan ayuda a los consorcios, y asume el 50% de todos los gastos durante el primer años, el 45% durante el segundo años y el 40% el tercero, principalmente va dirigido a los consorcios con personalidad jurídica propia. Además deben de cumplirse dos requisitos para obtener esta ayuda; Que el gerente sea contratado en exclusiva y que el número mínimo de empresas sea 4 si es consorcio en origen y 3 en el caso de consorcio en destino. Cabe señalar otro tipo de ayudas de Instituciones de Promoción Exterior regionales como el IVEX.

4.6.4 Financiación Ajena

Esta fuente de financiación es la menos aconsejada, ya que es arriesgado recurrir a ella debido al coste financiero que supone, y además supondría una presentación de las garantías individuales de cada uno de los socios al tratarse de un ente recién establecido y sin activos fijos disponibles.

4.6.5 Cuotas de mantenimiento

Como bien dice el título, es una cuota mensual o trimestral, pagada a partes iguales por cada una de las empresas que forman el consorcio, de este modo se garantiza la aportación a partes iguales por cada una de ellas. Estas tienen como fin, el cumplimiento del plan de marketing internacional, especialmente en los dos primeros años.

4.7 NORMATIVA

Para que un consorcio se desarrolle correctamente, es necesario redactar una normativa interna que sirva para regular principalmente las relaciones comerciales entre los socios. Los aspectos en los que debe llegarse a un acuerdo antes de iniciar la actividad comercial son, entre otros:

- Volumen de producción que cada empresa está dispuesta a comercializar
- Requisitos sobre niveles de calidad y sistemas de control
- Tiempo mínimo de permanencia en el consorcio y duración del mismo
- Descripción detallada de los productos que cada empresa comercializará a través del consorcio en los países seleccionados
- Tratamiento de los clientes de cada una de las empresas tuviera antes de la constitución del consorcio
- Posibilidad de comercializar productos complementarios con el fin de obtener una mayor rentabilidad
- Condiciones de admisión de nuevos socios
- Funcionamiento de los órganos de gestión del consorcio así como la periodicidad de las reuniones, rotación de cargos, actas etc...

4.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

4.8.1 Ventajas

Algunos de los motivos por los que las empresas seleccionan este método de entrada, puede ser debido a las ventajas que supone, entre ellas destacan:

- Reparto de gastos entre los socios, es decir, reducción de costos.
- Gama más completa de oferta de productos
- Mayor poder de negociación con los clientes.
- Se obtienen importantes ayudas de carácter económico de las administraciones públicas.
- Reducción del riesgo.
- Acumulación de conocimientos.

4.8.2 Desventajas

- Sensación de pérdida de control sobre las actividades que se ejecutan de forma conjunta.
- Dificultad a la hora de armonizar los distintos ritmos de trabajo y niveles de servicio.
- Hacer frente a las exigencias de una buena comunicación, que depende del coordinador del grupo.

4.9 FACTORES DE ÉXITO Y FACTORES DE RIESGO

Hay una serie de factores que se dan en los orígenes y desarrollo de un consorcio, los cuales se pueden considerar indicadores de éxito o fracaso del mismo. A continuación se citarán los principales:

4.9.1 Factores de éxito:

- Es fundamental que las empresas miembro posean características similares en cuanto a tamaño, capacidad económica y experiencia internacional.
- Los socios deben sentirse motivados para expandirse hacia los mercados internacionales, es decir, tienen que adoptar una posición activa.
- Los productos de las empresas que integran el consorcio deben ser complementarios entre sí.
- La oferta en cuanto a requisitos de calidad, prestación de servicios y cantidad disponible para comercializar ha de ser homogénea.
- Visión de resultados a medio-largo plazo, es decir, no esperar resultados en un período corto de tiempo.
- Disposición respecto al compromiso económico, para realizar inversiones de capital y aportar cuotas de mantenimiento.

4.9.2 Factores de riesgo

- Excesivas diferencias en cuanto al tamaño, calidad del producto y experiencia internacional entre otras, de las empresas participantes.
- Grandes dificultades para llegar a un acuerdo mutuo. Como posibles conflictos entre los objetivos, estrategias y mercados prioritarios.

- Liderazgo excesivo por parte de alguna de las empresas integrantes del consorcio.
- Empresas con productos que entren en competencia directa, es decir que no sean complementarios. Y especialmente si se trata de un consorcio de venta.
- Falta de transparencia fiscal por parte de alguno de los miembros y por tanto que dificulte el acceso a las ayudas de carácter oficial.
- Escasez de recursos financieros que provoquen problemas de liquidez en los primeros años de vida del consorcio.

Y con los factores de riesgo están relacionados los problemas más frecuentes en los primeros años de un consorcio, entre ellos destacan; Las dudas de las empresas participantes a la hora de formar parte del consorcio, ya que te sumerges en un concepto muy novedoso, por eso aparece la inseguridad y la falta de confianza.

Por otra parte, también surgen problemas relativos a la aportación financiera por parte de los socios, por este motivo existe una normativa la cual aclara todos los conceptos para evitar futuros problemas además de mantener informados a los socios. Y por último se ha de tener muy claro, qué es un consorcio y sus fines ya que muchas compañías no terminan de concebir que el objetivo es transmitir una imagen conjunta del consorcio.

5. CASO ESPECIAL DEL JAMÓN SERRANO ESPAÑOL

Una vez definido el concepto de consorcio de exportación y todo lo que conlleva para alcanzar su éxito, es necesario poner un ejemplo práctico como ya cité en el resumen, para un mejor entendimiento de este método de entrada a los mercados exteriores, para ello he escogido el caso especial del Jamón Serrano Español, en el cual voy a contar su historia, el equipo que lo forman y a su vez los asociados, objetivos y estrategias perseguidas por el consorcio, actividades que realizan y por último su presencia a nivel internacional.

5.1 HISTORIA

En los años noventa (concretamente se habla del 8 de octubre de 1990) surgió de forma oficial el Consorcio del Jamón Serrano Español en el antiguo matadero municipal de Madrid. Nacía así una entidad surgida de la necesidad por parte de la industria española

de avalar en los mercados exteriores, el jamón serrano cómo uno de los productos españoles de alta calidad.

Podemos entender por consorcio una asociación voluntaria que desde la citada fecha aún a las compañías con mayor peso en el sector cárnico español. Hoy en día la conforman 31 de las empresas españolas más importantes del sector jamonero español y es un instrumento muy importante para la exportación de jamón serrano y promoción internacional.

La labor de promoción internacional por parte del Consorcio del Jamón Serrano Español comenzó en la feria SIAL 1990 celebrada en París, siendo este el primer evento en el que estuvo presente.

Desde entonces y sin otro objetivo que el de salvaguardar en los mercados internacionales la imagen y la calidad del auténtico Jamón Serrano de España, se creó el sello de calidad “Consorcio Serrano”. ¿Cuál es la finalidad de este sello? identificar aquellos jamones serranos que hayan superado los controles de calidad fijados por la asociación, y que hayan sido seleccionados pieza a pieza, siendo a su vez exportados y comercializados por sus asociados.

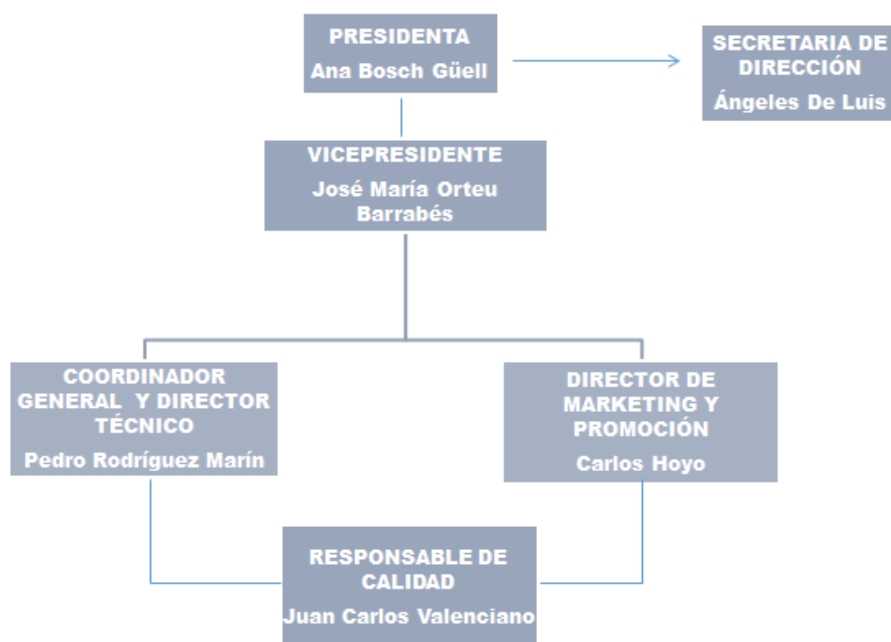
En la actualidad el Jamón Consorcio Serrano está reconocido internacionalmente como uno de los productos españoles estrella, siendo el Consorcio la única asociación española que garantiza un jamón serrano avalado por el Sello de Calidad.

Respecto a la clasificación del consorcio Jamón serrano español, según la ubicación de la sede, se trata de un consorcio en origen ya que se encuentra situado en Madrid. Atendiendo a las actividades que realizan, es un consorcio de promoción y por último, según al sector que pertenece es unisectorial debido a que las empresas que lo forman, pertenecen al mismo sector.

5.2 ¿QUIENES LO FORMAN?

Respecto al equipo que conforma este consorcio del jamón serrano español, principalmente está formado por 6 integrantes; Anna Bosch Güell con el cargo de Presidenta, José María Orteu Barrabés como Vicepresidente, Pedro Rodríguez Marín desempeñando el cargo de Coordinador general y director técnico, Carlos Hoyo como Director de Marketing y Promoción, Juan Carlos Valenciano de Responsable de Calidad, y por último Ángeles de Luis como secretaria de dirección (Ilustración 1).

Ilustración 1: Organigrama del Consorcio Serrano



Fuente: Elaboración propia

Como he adelantado anteriormente el consorcio agrupa a un total de 31 compañías del sector del jamón serrano español (Ilustración 2) y sus principales datos quedan recogidos en la tabla 1. Todas las empresas están avaladas en el extranjero por el sello de calidad “Consortio Serrano”, presente en cada una de las piezas destinadas a la exportación.

Tabla 1: Principales datos del consorcio serrano

Nº asociados	Nº plantas productivas	Nº países de destino en la exportación del jamón	Nº de piezas de jamón exportadas	Nº piezas selladas y exportadas	Cifra de negocios
31	60	Más de 60	Más de 12.500.000	Más de 654.845	22.168 millones de euros

Fuente: <http://consorcioserrano.es/> (Año 2015)

El listado completo (Ilustración 2) de las compañías que lo forman, es el siguiente; ARGAL Alimentación, S.A., NOEL Alimentaria, S.A.U., Campofrío Food Group, S.A., El Pozo Alimentación, S.A., Embutidos y Jamones España e Hijos, S.A., Aroma Ibérica

Serrana, S.L., Esteban Espuña, S.A., Pere Porxas Pairo, S.L., Jamones Arroyo, S.L., FAR Jamón Serrano, S.A., Ramón Ventulá, S.A., Grupo Alejandro Miguel, S.L., Embutidos Goikoa, S.A., Rodríguez Tradición, S.L., Boadas 1880, S.A., Hermanos Morán, S.L., Bell España Alimentación, S.L.U., Jamondul, S.L., Cárnicas Serrano, S.L., Casademont 1956 Meat, S.L., Embutidos La Hoguera, S.A., Industrias Cárnicas Tello, S.A., Jamones Centelles, S.L., Hijo de José Martínez Somalo, S.L., Torre de Núñez de Counturiz, S.L.U., Embutidos Caseros Collell, S.L.U., Pirenaica del Jamón, S.A., Industrias Cárnicas Villar, S.A., COREN S.C.G., Jamones Segovia, S.A., Nico Jamones, S.L.

Como ya he explicado anteriormente, la figura del Gerente en un consorcio es fundamental, por ello el equipo y los asociados tras reunirse, decidieron escoger como tal a Miguel Sanz, actualmente gerente del mismo.

Ilustración 2: Consorcio del jamón serrano español



Fuente: <http://consorcioserrano.es/>

5.3 OBJETIVOS

Podemos agrupar los objetivos de la siguiente manera:

1. Desde sus orígenes el principal objetivo del consorcio ha sido ofrecer al consumidor el auténtico Jamón Serrano español.
2. De igual forma la asociación ha tratado que los terceros ajenos a la cultura española relacionen a España con la calidad.
3. Asimismo se trata de lograr que el jamón serrano vaya ganando cuota de mercado a nivel internacional de cara no sólo a aumentar las exportaciones en volumen sino, sobre todo, en valor. Como medio, la asociación centra sus labores en conseguir que el consumidor perciba el valor añadido (textura, sabor, aroma, regularidad...) que un jamón serrano de calidad le puede ofrecer, pues ésta es la única forma de que este comprador/consumidor esté dispuesto a pagar más por un producto de calidad.
4. No conviene dejar de lado el aspecto cultural, pues también dentro del abanico de objetivos se encuentra el de aumentar el conocimiento socio-cultural, en definitiva la cultura gastronómica española.

5.4 ESTRATEGIAS

El Departamento de Calidad del Consorcio del Jamón Serrano Español, a través del control y de la selección pieza a pieza, busca garantizar al consumidor un producto no sólo de alta calidad sino homogéneo, es decir, que la textura, aroma y sabor únicos que identifican al auténtico Jamón Serrano Español sean regulares a lo largo del tiempo y en los distintos mercados.

Se realiza un control constante y sistemático de 3 elementos fundamentales en la elaboración del Jamón Serrano: plantas productivas, proceso productivo y producto final.

Así, a través de inspecciones y auditorias continuadas se evalúa de manera estricta cada planta productiva, para verificar que cumple con las normas de higiene óptimas, al mismo tiempo que efectúa un control sobre la materia prima, el proceso de elaboración y, lo más importante, sobre el producto acabado.

En resumen, el Sello de Calidad Consorcio Serrano, que identifica a los Jamones Consorcio Serrano, está reservado únicamente a los Jamones Serranos Españoles que cumplan con las siguientes pautas de calidad:

- Cumplimiento de la Norma de Calidad del Consorcio del Jamón Serrano Español.

- Proceso de elaboración realizada exclusivamente en España.
- Certificación Europea E.T.G. que protege la denominación “Jamón Serrano”.
- Curación media 12 meses (tiempo de curación mínimo: 10,5 meses = 45 semanas).
- Control de las instalaciones mediante inspecciones y auditorias periódicas en cada planta productora, del proceso y del producto.
- Garantía de calidad en cada una de las piezas, mediante un número de control.
- Claramente, si efectivamente el consumidor tiene que percibir esa calidad que garantiza el consorcio, la estrategia a seguir más óptima no puede ser otra más que diferenciar el producto mediante la calidad.
- Pensemos por ejemplo que el consorcio diseñase una estrategia de liderazgo en costes, en ese caso el consumidor podría llegar a percibir que ese jamón no ofrece la calidad que el consumidor busca. Y es que hoy en día la correlación entre precios altos y calidad están estrechamente unidas afectando psicológicamente en la mayoría de los consumidores.

5.5 ACTIVIDADES

En cuanto a las actividades que lleva a cabo el consorcio, se centran principalmente en tres aspectos;

1. Selección y Control de Calidad: Mediante la selección de los jamones serranos que superen las normas propias establecidas, ya sea tanto en materia de calidad como de producto. Especialmente importante es que en el momento de la comercialización los jamones se encuentren en su justo estado de maduración. Una vez superada la primera fase de selección los jamones son sellados con el sello “ConsortioSerrano”.

2. Promoción nacional e internacional de este sello de calidad: ¿Cómo realizan esta promoción? Sinónimo de ser exhaustivos podemos citar las siguientes actividades para promocionar ese sello de calidad: Degustaciones de jamón ConsortioSerrano en punto de venta, publicidad tanto en medios especializados como al consumidor, concursos, campañas en redes sociales, seminarios y jornadas de formación enfocadas a los profesionales del sector cárnico, participación en ferias tanto a nivel nacional como internacional y acciones de relaciones públicas.

3. Asistencia a ferias nacionales e internacionales: Desde los inicios del Consorcio Serrano, en cuanto a las labores de promoción, el consorcio se ha centrado en la divulgación del producto a través de la asistencia a ferias de alimentación por todo el mundo, las más destacadas son;

- ANUGA en Alemania: El Consorcio del Jamón Serrano Español, cuenta con el apoyo del Instituto de Comercio Exterior a la hora de participar en la feria. Se caracteriza por ser el evento más grande e importante del mundo de alimentos y bebidas. La feria va dirigida exclusivamente a profesionales del sector y pondrá a disposición de ellos los diferentes elementos de promoción de punto de venta adaptados al mercado alemán. El director de Marketing y Promoción del Consorcio del Jamón Serrano, Miguel ÁNGEL García Bravo, apuntó estas palabras, “La presencia del Consorcio del Jamón Serrano Español en mercados internacionales como el alemán, han hecho posible que se llegue a la cifra récord de catorce millones de jamones sellados en los mercados exteriores. Alemania actualmente es el primer mercado del CJSE con una participación del 32,1%, en este sentido, participar en la Feria Anuga una edición más desde el año 1990 significa poder continuar desarrollando nuevas acciones de promoción adaptadas a las necesidades del canal profesional”
- SIAL en Francia: La feria SIAL de París, también es líder mundial en la industria alimentaria y es una gran oportunidad para la negociación de los productos que comercializan. Respecto público al que va dirigido este evento, destacan; Fabricantes, distribuidores, importadores, mayoristas y minoristas. Y en cuanto a sus labores de promoción durante los cinco días de feria, se dedican a dar a conocer el Jamón Serrano de alta calidad, con su respectivo sello de calidad, a mantener reuniones con la prensa internacional, y a la degustación del propio jamón entre otros.
- ALIMENTARIA en España: Es la feria de alimentación y bebidas más importante de España, celebrada en la ciudad de Barcelona. Este salón internacional cuenta con la asistencia de profesionales del sector cárnico con el objetivo de promocionar e informar sobre el Jamón del Consorcio. Estas actividades las llevan a cabo a través de las demostraciones de corte de Jamón por parte de un profesional, además de exponer las características del producto.

5.6 PRESENCIA INTERNACIONAL

Una de las tareas más destacadas del Consorcio del Jamón Serrano Español es la Promoción a nivel internacional del Sello de Calidad “Consorcio Serrano” en mercados de interés.

Actualmente, el jamón serrano del Consorcio está presente en más de 60 países de todo el mundo, sin embargo Europa sigue siendo el foco de la mayor parte de las exportaciones, y en definitiva donde se concentran las principales marcas de jamón serrano.

Como ya he nombrado anteriormente, el mecanismo utilizado para lograr su promoción se basa principalmente en la presencia de ferias alimentarias del mundo, destacando Anuga en Alemania, SIAL en Francia y Alimentaria en España.

Mención especial a los países europeos como Francia, Alemania, Bélgica y Holanda que se constituyen como los mercados más afianzados en la exportación del sello de calidad del jamón serrano. Francia y Alemania, con un 55.3% del consumo total del “Jamón Consorcio Serrano”, siguen manteniendo la consideración de mercados clave, por lo que es principalmente hacia ellas hacia las que se dirigen las actividades de promoción de la entidad.

Esta estrategia es llevada a cabo por el motivo de que siempre es más fácil y económico mantener a clientes antiguos que captar a nuevos clientes ya que los esfuerzos a realizar serán mayores, tanto a nivel de promoción como de costos.

Con respecto a los países externos a la Unión Europea, surgen con un gran potencial de crecimiento México, Australia, Estados Unidos o Brasil, siendo este último el país centroamericano que destaca entre el resto por la notable presencia de productos españoles en sus distintas ciudades.

Especial referencia al viaje del Consorcio del Jamón Serrano Español a China, con el objetivo de darse a conocer en el país oriental, el Consorcio del Jamón Serrano Español (CJSE) viajó del 14 al 19 de mayo a Shanghai y Shenzhen junto con otras 70 empresas y asociaciones del sector agroalimentario pertenecientes a la Unión Europea. Además a través de este viaje el Consorcio ha tenido la oportunidad de fomentar su negocio en otro tipo de mercados con culturas muy distintas a la española, por lo que supone un gran reto, continúan trabajando para acercar las cualidades del Jamón al público extranjero.

Los representantes tuvieron la oportunidad de asistir a diferentes charlas con operadores del mercado local, en las cuales se trataron infinidad de temas, así como la tendencia de los consumidores chinos. Para el CJSE, el mercado chino es un mercado con proyección, “es la primera vez que el Consorcio del Jamón Serrano Español asiste a una misión de este tipo y estamos orgullosos de poder participar”, afirma Carlos del Hoyo, director de marketing y promoción del Consorcio del Jamón Serrano Español, “nuestro objetivo siempre es intentar potenciar la imagen del jamón serrano de calidad fuera de España”, apunta.

6. CONCLUSIONES

Primera: Una vez que las empresas se establecen en su mercado de origen, sienten la necesidad de expandirse y explorar los mercados internacionales, con el objetivo de buscar y encontrar oportunidades afines a sus metas. He podido observar que para acercarse a los mercados exteriores podemos hacerlo a través de la exportación directa o indirecta, y mediante otras formas de entrada distintas a la exportación. Además previamente a la internacionalización, la empresa ha de evaluar el entorno e identificar los mercados clave en los cuales va tratar de comercializar su producto.

Segunda: Más concretamente, como he mencionado en el párrafo anterior, el proceso de internacionalización lo puede llevar a cabo la propia empresa de forma independiente con sus propios recursos y por tanto gestionar la comercialización de sus productos y/o servicios. La otra opción consiste en establecer un intermediario, el cual se encarga de comercializar y promocionar los productos ofrecidos por la empresa. Esta última forma de acceso a los mercados internacionales puede ser escogida por falta de recursos.

Tercera: Como se ha podido observar en el trabajo, me he centrado en el método de los consorcios de exportación, es una gran forma de acercar los productos de cada empresa a los mercados exteriores. Además si se cumplen las premisas fijadas con anterioridad por parte de los socios, al ser productos complementarios es más probable que esta alianza estratégica suponga éxito. Adicionalmente existen subtipos de consorcios de exportación, por lo que hay un amplio abanico de oportunidades para todo tipo de empresas según la actividad que decidan realizar.

Cuarta: Enlazando con la tercera conclusión, el ejemplo práctico del Consorcio del Jamón Serrano Español, ha sido de gran ayuda para un completo entendimiento del concepto. He podido ver por quién está formado así como el equipo, los socios y la

figura del gerente. El principal objetivo de esta alianza estratégica es dar a conocer el auténtico Jamón Serrano Español y además tratar de que los foráneos perciban la calidad que tratan de transmitir. Notoriamente el consorcio sigue una estrategia de calidad diferenciada, ya que esta, está correlacionada con los objetivos. Por último se ha podido observar que principalmente realizan dos actividades, así como la selección y control de calidad y la promoción a nivel nacional e internacional del sello de calidad.

Quinta: Respecto a la presencia internacional del Consorcio Serrano, he destacado una reciente noticia sobre su viaje a China y la predisposición del consorcio para tratar de acceder a este nuevo mercado tan diferente a la cultura española. Como labor de promoción en sus numerosas ferias, más concretamente en la feria SIAL en Shanghai, propongo una estrategia de penetración a los mercados asiáticos; El Sushi de Jamon serrano español, es una estrategia para que este producto sea aceptado con mayor éxito por parte de esta gran población. Ya que el sushi es un plato muy típico de ese tipo de países por lo que la incorporación del jamón serrano simplemente sería una variante más y por tanto con mayor probabilidad de aceptación. Por tanto en la feria podría poner en práctica el cómo explicarle a los residentes la incorporación del jamón en sus platos y además también podría hacerlo a través de las degustaciones a modo de prueba y de esta forma observar la reacción de los primeros catadores y si tendría éxito o no.

Sexta: Volviendo a sus labores de promoción, además de centrarse en propagar la calidad, a modo de crítica, también deberían informar al consumidor de los beneficios que proporciona el Jamón Serrano Español a la hora de su consumo. Así como su alto contenido en vitamina B1 que ayuda a superar el estrés y la depresión, la prevención de la osteoporosis y la arteriosclerosis. Además el Jamón es muy recomendable en el período del embarazo o lactancia o durante periodos de convalecencia, ya que hay un mayor desgaste de esta vitamina, estos beneficios son apoyados por numerosos expertos en riesgos cardiovasculares. Esta estrategia de promoción supondría una diferenciación con la competencia y atraería a un mayor número de consumidores.

Séptima: Respecto a la página web del Consorcio del Jamón Serrano Español, propongo que definan de una forma más clara las actividades que llevan a cabo ya que es un punto de gran interés por parte del público, y esta información debe de presentarse de forma clara. También sugiero que actualicen sus eventos o ferias futuras ya que de esta forma los profesionales del sector cárnico que principalmente son sus asistentes en

este tipo de eventos, puedan acceder fácilmente a estas noticias y por tanto podrían aumentar el número de visitas en sus futuras ferias.

Octava: Por último, en cuanto a los consorcios de exportación, decir que me parece un gran mecanismo de entrada a mercados exteriores ya que da la oportunidad a múltiples empresas sobre su involucración en un proyecto común. Considero que un factor a tener muy en cuenta es el I+D+i. Hoy en día, el consumidor valora la innovación de las empresas, por lo que en este aspecto, los consorcios, no deberían estancarse, y por ello darse a ellos mismos la posibilidad de reinventarse lo que se traduciría desde mi punto de vista en un mayor volumen de ventas.

7. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Cerviño, J., 2006. *Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- García-Lomas, O. L., 1998. *Consortios de exportación*. Madrid: Gráficas Marte, S.A..
- García-Lomas, O. L., 2016. *Marketing Internacional*. Madrid: Global marketing strategies, S.L..
- Ortíz, S. H. y. J. A., 2010. *Estrategias de marketing internacional*. Madrid: Pearson educación, S.A..

WEBGRAFÍA:

- "El Consorcio del Jamón Serrano Español arranca su trabajo de promoción en Francia y Alemania". 20 de Marzo de 2018. <http://www.agroinformacion.com/consorcio-del-jamon-serrano-espanol-arranca-trabajo-promocion-francia-alemania/>.
- "El Consorcio del Jamón Serrano Español viaja a China". 9 de Mayo de 2018. <https://www.3tres3.com/print/39483>.
- ¿ Cuánto cobran los los brokers? 4 de Diciembre de 2006. <https://www.rankia.com/foros/bolsa/temas/66133-cuanto-cobran-brokers>.
- ¿ Qué es un Agente Comercial Internacional? 25 de Julio de 2014. <https://internacionalmente.com/que-es-un-agente-comercial-internacional/>.
- ABANICOS FOLGADO S.L. 2011. <http://www.abanicosfolgado.com/>.
- Alcázar, Enrique. *Ventajas y desventajas de las franquicias*. Febrero de 2011. <https://www.entrepreneur.com/article/264029>.
- *Alianzas Estratégicas exitosas*. 17 de Noviembre de 2008. <http://alianzasestrategicasanahisrr.blogspot.com/2008/11/ejemplos-de-alianzas-estrategicas.html>.
- AMWAY. 2018. <https://es.wikipedia.org/wiki/Amway>.
- *Amway se Mantiene por Cuarto Año Consecutivo como la nº1 en Ventas Directas a Nivel Mundial*. 2016. <http://noticiasmultinivel.com/amway-se-mantiene-como-la-1-en-ventas-directas-a-nivel-mundial/>.

- *Asociación de Consorcios de Exportación Españoles- ASCENE*. Julio de 2011. http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735487_6744019_0_4494579_2,00.html.
- *Baltrex Europa S.L.* s.f. <http://www.baltrex.es/>.
- *Burgués, Iván Martínez*. " *El jamón serrano se asienta fuera de nuestras fronteras*". 10 de Abril de 2012. <http://cortadordejamonbajoaragon.es/tag/miguel-sanz-gerente-del-consorcio-del-jamon-serrano-espanol/>.
- *Comercio Internacional*. 2011. <http://felixpaguay.wikispaces.com/file/view/4.1.+COMERCIO+INTERNACIONAL.1.pdf>.
- *Consorcio Jamón Serrano Español- CJSE*. 2017. <http://consorcioserrano.es/>.
- *Consorcios de exportación*. s.f. <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/guias-online-exportacion/-/guias-online-exportacion/2990d2e2-205f-491b-bea4-db4a8473e70a>.
- *Consorcios- ICEX*. 2011. <https://es.scribd.com/document/62883765/Reporte-ICEX-Sobre-Consorcios>.
- *Domínguez, Carlos*. *Los Consorcios de Exportación; Más necesarios que nunca*. 27 de Abril de 2012. <http://www.exportadordigital.com/2012/04/los-consorcios-de-exportacion-mas.html>.
- *El consorcio del Jamón Serrano Español, presente un año más en Anuga*. 2017. <https://www.interempresas.net/Industria-Carnica/Articulos/196597-El-Consorcio-del-Jamon-Serrano-Espanol-presente-un-ano-mas-en-Anuga.html>.
- «*Empresa de vinos R. López de Heredia viña Tondonia, S.A.*» 2012. <http://masterguapohacker.blogspot.com/2012/05/historia-de-la-empresa-de-vinos-r-lopez.html>.
- *Exportación directa*. 2006. <http://www.e-mypes.com/comercio-exterior/exportacion-directa.php>.
- *Exportación directa*. 26 de Marzo de 2009. <http://expotaciondirecta.blogspot.com/>.
- *Exportación Indirecta*. s.f. <http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/exportacion-indirecta>.

- *FERRARI S.A.* 28 de Mayo de 2018. <https://es.wikipedia.org/wiki/Ferrari>.
- *FLOTO-ROCA S.L. GLOBAL TRADING.* s.f. <https://www.floto-roca-global-trading.com/>.
- *FRUTAS LUNA IMPORT-EXPORT,S.L.* 2008. <http://frutasluna.com/>.
- *Guía de los consorcios de exportación- ONUDI.* 2008-2009. https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/Guia_de_los_consorcios_de_exportacion-Spanish_guide_0.pdf.
- *Información general acerca del jamón serrano.* s.f. <https://alimentos.org.es/jamon-serrano>.
- *Intermediarios en China. Pros y contras de una Trading Company.* 2018. <http://exportacionchina.com/empresas/pros-y-contras-de-una-trading-company/>.
- *La comisión del agente comercial.* 6 de Febrero de 2012. <http://www.exportadordigital.com/2012/02/la-comision-del-agente-comercial.html>.
- *Las 5 mayores fusiones y adquisiciones de 2013.* 2013. <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/las-mayores-fusiones-y-adquisiciones-de-2013>.
- «Listado completo.» 2018. <http://consorcioserrano.es/nuestros-asociados/consorcio-serrano-asociados-2018.pdf>.
- Luer, Carlos. *LICENCIAS: La mejor forma de utilizar una marca para potenciar tu negocio.* 21 de Marzo de 2013. <https://www.merca20.com/licencias-la-mejor-forma-de-utilizar-una-marca-para-potenciar-tu-negocio/>.
- *MC DONALD'S.* 28 de Febrero de 2017. <https://www.franquiciadirecta.com/blog/publicamoselinformeannualdelastop100franquiciasinternacionales2017/>.
- Mondragón, Víctor. *Los consorcios de exportación.* 2014. https://www.diariodelexportador.com/2014/12/los-consorcios-de-exportacion_5.html.
- *Organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial- ONUDI.* Abril de 2005. https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/05-81889_D_pliant-general-Spanish_E-book_0.pdf.

- Ortega, Miriam Lopez. "*¿ Sabes lo que es el Consorcio del Jamón Serrano Español?*". 26 de Septiembre de 2013. <https://www.jamonlovers.es/consocio-del-jamon-serrano/>.
- *SIAL París abre la puerta a nuevas oportunidades para el Consorcio del Jamón Serrano.* 2012. <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/102378-SIAL-Paris-abre-la-puerta-a-nuevas-oportunidades-para-el-Consorcio-Jamon-Serrano.html>.
- *SIAL PARÍS- Francia 2018.* s.f. <https://www.expogourmetmagazine.com/n-es/4358/sial-paris-francia-21102017-25102017>.
- *SONY ERICSSON.* 27 de Abril de 2011. <https://tortora.wordpress.com/2009/04/27/joint-venture-sony-ericsson/>.
- *Ventajas del agente comercial: Autoemprendedor.* 17 de Octubre de 2016. <https://blog.wonder.legal/es/profesionales/empresa/agente-comercial-ventajas-y-contrato>.
- *Ventajas y desventajas de la exportación sin intermediarios.* 2015. <https://www.diariodelexportador.com/2015/11/ventajas-y-desventajas-de-la.html>.
- *Ventajas y desventajas del Consorcio.* 2010. <http://anjeyol.blogspot.com/2010/05/ventajas-y-desventajas-del-consorcio.html>.
- *Word Reference.* s.f. <http://www.wordreference.com/definicion/sucursal>.
- *Boeing.* s.f. <http://www.boeing.com>.