



FACULTAD DE COMERCIO

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
EN COMERCIO EXTERIOR**

**“ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL
PARA LOS PRINCIPALES SECTORES DE
VALLADOLID”**

ENRIQUE REY MOLLINEDO

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO, 2023**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL PARA LOS PRINCIPALES SECTORES DE VALLADOLID”

Trabajo presentado por: Rey Mollinedo, Enrique

Firma:

Tutor: Cumbreño Barreales, María del Amor

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Julio 2023

RESUMEN:

El objetivo de este Trabajo de Fin de Máster es llevar a cabo un plan de internacionalización para los principales sectores de la provincia de Valladolid, en base a una serie de estrategias de internacionalización acordes a cada sector.

Este trabajo constará con dos apartados diferenciados, en primer lugar un análisis, estudio y desarrollo teórico de los apartados del trabajo, principalmente desde un punto de vista económico pero también se desarrollará un contexto del ámbito de aplicación del trabajo que permita obtener una visión global y representativa previa.

La segunda parte del proyecto trata del desarrollo práctica del mismo, a través de un desarrollo personal basado en las ideas previas y aportaciones propias, que intentan desarrollar una herramienta previa de utilidad para las empresas vallisoletanas que estén interesadas en lanzarse al exterior y tengan una primera idea para su desarrollo, tratando de dar soluciones al mayor número de empresas de la zona adecuando los contenidos a sus características.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización empresarial, sectores económicos, plan de internacionalización.

ABSTRACT:

The objective of this Master's Thesis is to carry out an internationalisation plan for the main sectors of the province of Valladolid, based on a series of internationalisation strategies according to each sector.

This work will consist of two distinct sections, firstly an analysis, study and theoretical development of the sections of the work, mainly from an economic point of view but also a context of the scope of the work will be developed in order to obtain a global and representative prior vision.

The second part of the project deals with the practical development of the project, through personal development based on previous ideas and own contributions, which attempt to develop a previous useful tool for companies in Valladolid that are interested in launching themselves abroad and have a first idea for their development, trying to provide solutions to the greatest number of companies in the area, adapting the contents to their characteristics.

KEY WORDS: Business internationalisation, economic sectors, internationalisation plan.

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	2
3. OBJETIVOS	4
4. METODOLOGÍA	5
5. MARCO TEÓRICO SOBRE LOS ASPECTOS GENERALES DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL	7
5.1. DEFINICIÓN Y ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN	7
5.1.1. DEFINICIÓN	7
5.1.2. TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	7
5.1.3. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	9
5.2. RAZONES PARA LA EXPANSIÓN Y ELECCIÓN DE MERCADO	13
5.3. PLAN DE EJECUCIÓN	16
5.4. BENEFICIOS Y POSIBLES RIESGOS DE LA EXPANSIÓN	18
6. MARCO TEÓRICO SOBRE LOS ASPECTOS GENERALES DE LOS SECTORES ECONÓMICOS	20
6.1. DEFINICIÓN DE SECTOR ECONÓMICO	20
6.2. CLASIFICACIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO	23
6.2.1. SECTOR PRIMARIO	24
6.2.2. SECTOR SECUNDARIO	27
6.2.3. SECTOR TERCIARIO	30
6.2.4. LOS NUEVOS SECTORES: SECTOR CUATERNARIO Y SECTOR QUINARIO	34
6.3. ANÁLISIS DE LOS SECTORES ECONÓMICOS EN VALLADOLID	35
6.3.1. BREVE ANÁLISIS DE LA PROVINCIA: HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL	36
6.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SECTORES EN VALLADOLID	48
6.3.3. ESTADO DE LOS SECTORES Y FACTORES QUE INTERVIENEN	50
7. MARCO PRÁCTICO: ESTRATEGIAS PARA CADA SECTOR DE VALLADOLID	55
7.1. PLAN DE ACCIÓN EN EL SECTOR PRIMARIO	56

<i>7.2. PLAN DE ACCIÓN EN EL SECTOR SECUNDARIO</i>	<u>69</u>
<i>7.3. PLAN DE ACCIÓN EN EL SECTOR TERCIARIO</i>	<u>82</u>
8. CONCLUSIONES	<u>95</u>
9. BIBLIOGRAFÍA	<u>97</u>
10. ANEXOS	<u>101</u>

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ejemplo Matriz Pestel.....	15
Ilustración 2. Diferencias CNAE e IAE.....	23
Ilustración 3. Población activa mundial en el sector primario.....	25
Ilustración 4. La banana azul europea.....	29
Ilustración 5. Participación en el PIB de los sectores económicos en España (2008-2021).....	33
Ilustración 6. Fábricas de harinas en la provincia de Valladolid en 1860.....	36
Ilustración 7. Pirámide de población de la provincia de Valladolid (2018).....	39
Ilustración 8. Distribución territorial de los municipios de Valladolid.....	40
Ilustración 9. Aportación al PIB en CyL por provincias en 2000-2008-2016.....	41
Ilustración 10. Evolución del PIB por provincias (2020).....	42
Ilustración 11. Comparativa PIB p.c. de las provincias de CyL respecto al total nacional y regional (2018-2020).....	43
Ilustración 12. Tasa de riesgo de pobreza de Valladolid (2028-2022).....	44
Ilustración 13. Esperanza de vida de Valladolid (2017-2021).....	45
Ilustración 14. Porcentaje de participación sectorial en el Valor Añadido en CyL en 2022.....	51
Ilustración 15. Agentes del Sector Económico.....	52
Ilustración 16. Información general de empresas de Valladolid.....	53
Ilustración 17. Matriz DAFO del sector primario de Valladolid.....	58
Ilustración 18. Prototipo de matriz de internacionalización.....	59
Ilustración 19. Diagrama de Gantt del sector primario.....	66
Ilustración 20. Estimación gasto primer año de exportaciones sector primario.....	66
Ilustración 21. Estimación de tasa de pedidos anuales primer sector.....	67
Ilustración 22. Beneficios primer año tras inversión global.....	67
Ilustración 23. Matriz DAFO del sector secundario de Valladolid.....	71

Ilustración 24. Diagrama de Gantt del sector secundario.....	79
Ilustración 25. Presupuesto comienzo de la actividad del sector secundario.	80
Ilustración 26. Matriz DAFO del sector terciario de Valladolid.....	84
Ilustración 27. Diagrama de Gantt del sector terciario.	92
Ilustración 28. Presupuesto tienda online.	93

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupos de actividades CNAE	21
Tabla 2. Importaciones provincias de CyL en 2022.	46
Tabla 3. Exportaciones provincias de CyL en 2022.	47
Tabla 4. Saldo exterior 2021-2022 CyL.	48
Tabla 5. Evaluación de actividades.	68



1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de fin de máster trata sobre el estudio, búsqueda y desarrollo del proceso de internacionalización de las empresas de Valladolid, en base al sector en el que desarrollen su actividad. Esto se plasma en su crecimiento en el exterior y mejora a nivel corporativo de las diferentes empresas que componen el tejido sectorial de Valladolid. Una provincia, que como estudiaremos a lo largo del trabajo, está compuesta por sectores muy dinámicos y con alta capacidad de crecimiento internacional, así como por otros sectores que no tendrán la capacidad e intentaremos analizar y encontrar procedimientos para que esa internacionalización sea llevada a cabo.

Se enfocó en una visión teórico-práctica, en base al análisis y estudio de las dimensiones a tratar, así como analizar el entramado económico en el que se basa este proyecto. Después, se trata de encontrar y generar un instrumento que tenga un valor efectivo para las empresas, permitiendo tomarlo de guía o referencia primero en el sector al que pertenecen, y posteriormente adaptarlo lo máximo posible a su función principal, con el fin primordial mejorar su estrategia en el exterior.

Resultado de esta intensa búsqueda de recursos informativos se ha podido obtener información real y actual que permite ofrecer una serie de conclusiones y visiones generales de la situación económica que rodea la propia provincia de Valladolid, con situaciones en las que se muestra la inestabilidad actual de nuestra economía, así como futuros problemas que deberemos hacer frente en los próximos años.

Finalmente, se busca además adentrarnos y dar visibilidad a las acciones comerciales internacionales, tratando de promocionar e incentivar a las empresas a su valoración y desarrollo, apostando en dar visibilidad al tema para su fomento.

2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

A lo largo de mi etapa en la Facultad de Comercio de la Universidad de Valladolid, donde he tenido el placer de desarrollar mi formación universitaria en un primer lugar graduándome en el Grado en Comercio, y posteriormente cursando y finalizando el Máster en Comercio Exterior. He podido formarme desde un primer momento mediante una perspectiva global en todos los ámbitos económicos y empresariales. Es sabido el papel que juega nuestra facultad como importante actor económico en el entorno de la provincia de Valladolid. Por ese motivo, he tenido la posibilidad de conocer el funcionamiento de nuestra ciudad y provincia en base al motor de esta, su economía, que como veremos está muy marcada por una serie de actores u agentes protagonistas pero que cuenta con un sinfín de empresas que desarrollan labores vitales o de gran calado en nuestro entorno. Muchas de ellas hemos tenido el placer de conocerlas o visitarlas en mi etapa universitaria y muchas otras han sido estudiadas de manera individual o conjunta a lo largo de mi formación.

Además, como destaco, he podido estudiar este Máster con claras perspectivas globales y en las que he aprendido a niveles internacionales cuestiones referentes a las actividades empresariales y sus operaciones en el exterior, y es por ello por lo que relacionando lo comentado anteriormente con este ámbito surge la casuística que es el eje de este trabajo.

Por ello, con ambas ideas y conocimientos surgen las primeras cuestiones referentes que son interesantes para centrar mi proyecto:

- ¿Tienen las empresas de nuestro entorno la capacidad de internacionalizarse?
- ¿Realizan las empresas de nuestra provincia labores de comercio exterior de manera beneficiosa para ellas?
- ¿Tiene que destinarse mayores esfuerzos por parte del entramado económico vallisoletano en la internacionalización de sus empresas?
- ¿Es una necesidad por parte de las empresas vallisoletanas, ante las desfavorables situaciones actuales que nos rodean, lanzarse al exterior para un crecimiento óptimo y tener capacidad operativa en el futuro?
- ¿Es alto el porcentaje de empresas vallisoletanas en el exterior?
- ¿Cuáles son las características de las empresas que están fuera? ¿Y cuáles son las características de aquellas que no lo están?
- ¿Existen herramientas para ayudarlas a la internacionalización?



Muchas de estas preguntas pueden ser objeto de debate ya que no existe a ciencia cierta una respuesta correcta a las mismas, en otras simplemente sería corroborar el dato. Sin embargo, surge una clara iniciativa de analizarlo y trabajarlo. Durante el trabajo se abordarán estos temas, de manera más o menos precisa, pero que son fundamentales.

Finalmente, añado una perspectiva en la que trato de enfocar mi proyecto, como ya hice con mi Trabajo Final de Grado. Se trata de aportar una parte propia de mi persona, en este caso será un Plan de Acción que servirá de guía para aquellas empresas de la provincia que quieran empezar o dinamizar su proyección en el exterior y bien no sepan por dónde empezar o se encuentren en un momento de *stand-by*. Para ello se buscará ofrecerles una herramienta que les permita, desde mi punto de vista, por lo menos comprender la situación en base a su sector. También podrán analizar una serie de objetivos conjuntos entre las empresas de este, así como tener una serie de políticas o acciones por las que comenzar a enfocar este tema dentro de su acción internacional, así como analizarlas y dotarlas de una proyección en su futuro, centrando todos estos puntos entorno a la estrategia a seguir.

3. OBJETIVOS

Los objetivos del trabajo son los siguientes:

- Realizar un proyecto realista, adaptado a las necesidades actuales de las empresas y con la capacidad de que sirva como referente o guía para su internacionalización en el entorno de los diferentes sectores de la provincia de Valladolid.
- Conseguir dotar al trabajo de una recopilación de información nutrida y de carácter relevante que dé pie a una herramienta potente, de significativo peso y que pueda ser usada en las acciones de internacionalización de nuestras empresas.
- Visibilizar y animar a las empresas de la provincia, mostrar su potencial y dotarlas de una herramienta que al menos suscite la posibilidad de internacionalizar su negocio y fomentar de este modo las actividades comerciales internacionales, las cuales suponen un gran aporte a nuestra economía y que pueden reportar grandes beneficios en caso de que su funcionamiento sea óptimo y correcto.
- Analizar y obtener respuestas en base a las preguntas anteriormente planteadas y detectar el posicionamiento de los sectores de nuestra provincia a nivel internacional.
- Fomentar el crecimiento de las empresas. El motor de una sociedad próspera es su economía dentro de nuestra vida claramente marcada por su denominación como la “Sociedad de consumo”, como corriente económica actual. Y dentro de esta economía uno de sus principales protagonistas son las empresas, su crecimiento supone un avance para la sociedad, y relacionar este crecimiento con el fomento de ayudas y respaldo del resto de protagonistas, sociedad y administración, que conforman el conglomerado social.
- Dar apoyo a las empresas con mayores dificultades de internacionalización, y apoyar y destacar a aquellas que se encuentran en el exterior y que puedan fomentar esa experiencia y desarrollo.
- Trabajar y realizar un propósito destacable, acorde a mi formación, que pueda servir y responda a inquietudes sociales y económicas de mi entorno y construir o ayudar en la manera posible a mejorar nuestra provincia. Así como seguir desarrollando y aprendiendo en mis aptitudes formativas en este sector.

4. METODOLOGÍA

En primer lugar, es esencial llevar a cabo una labor de recopilación de información y de estudio de esta, previo a disponer de las primeras notas debemos de tener claro los diferentes puntos a tratar a lo largo del trabajo, basándonos en lo que queremos estudiar y lo que se busca conseguir con esta elaboración. Por ello la base del trabajo es su estructura, una vez clara comienzan las labores de recopilación de datos, estudios, noticias, y demás contenido interesante a estudiar para llevar a cabo este proceso. Para posteriormente leerlo, estudiarlo, e ir añadiendo o suprimiendo en función de su adaptabilidad en este trabajo.

A continuación se tratará de llevar a cabo la labor de desarrollo, esta constará de dos partes claramente diferenciadas:

- Parte teórica, que será la primera parte del proyecto donde se estudiará y conocerá principalmente los ámbitos que engloba el tema, así como la situación de estos entre las empresas de Valladolid y su disposición actual. Los bloques serán:
 - o La expansión internacional.
 - o Los sectores económicos.
 - o Ambos aspectos en la provincia de Valladolid.

Con ellos quedará plasmado en el trabajo un marco teórico completo y de una información correcta y destacable para su desarrollo.

- Parte práctica, que en el caso de este trabajo se llevará a cabo mediante observaciones o prospecciones de herramientas o sistemas de internacionalización acordes al sector y situación en la provincia que permitan su desarrollo de manera internacional.

Para esta parte práctica se tomará como referencia un “Plan de Acción” para cada sector en el que quede constancia de las acciones correspondientes para el éxito del propio sistema. Las fases del “Plan de Acción” son las siguientes:

- o Diagnóstico de situación.
- o Objetivos y prioridades.
- o Actuaciones previstas y ejecución.
- o Evaluación y proyección de futuro.



Este segundo proceso será el más laborioso y marcará el resultado del trabajo, por ello es de vital importancia tener claro los dos puntos sobre los que gira y que ambos estén perfectamente diferenciados a lo largo del mismo.

Por último, el trabajo tendrá una parte final, que se basará en la evaluación de este y su posterior recopilación de notas en base a las conclusiones obtenidas por el mismo.

Además, no se puede olvidar la parte de recopilación de las fuentes utilizadas, así como otros datos de interés que reflejen su desarrollo, como pueden ser anexos importantes o la simple citación de donde se observan y se han recopilado las estadísticas, comparativas o ilustraciones que cobrarán gran importancia en el desarrollo del proyecto.

5. MARCO TEÓRICO SOBRE LOS ASPECTOS GENERALES DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

A continuación se van a analizar las teorías de este, desde un punto de vista general que nos permita el correcto desarrollo del mismo. En primer lugar, comenzamos con la teoría correspondiente a la expansión internacional.

5.1. DEFINICIÓN Y ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

5.1.1. DEFINICIÓN

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE) encontramos la siguiente definición al conjunto de palabras que conforman el concepto expansión internacional:

- Expansión. Según la RAE en su definición económica se entiende como “proceso económico en la que la producción per cápita y el empleo aumentan”.
- Internacional. Según la RAE su definición es “perteneciente o relativo a dos o más países que trasciende de las fronteras del propio país”.

Si llevamos a cabo una relación de estas podemos definirlo como el proceso económico en el que la producción per cápita y empleo aumentan en los países que trascienden fuera de las fronteras del mismo. Aún podemos ver que es una definición algo ambigua, con lo cual, en base a la palabra internacionalización, sinónimo de expansión internacional que emplearemos recurrentemente a lo largo del trabajo encontramos la siguiente definición:

- Internacionalización. Según la RAE se trata de la “acción de internacionalizar”, entendiendo por internacionalizar “implicar a varias naciones/países algo que es de una sola”.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, expansión se puede definir como el proceso desarrollado por las empresas que tratan de extender sus operaciones en nuevos mercados en el exterior, fuera de su país de origen.

5.1.2. TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Una vez definido el concepto podemos seguir analizándolo en base a su explicación de por qué las empresas destinan parte de su actividad fuera, por ello los siguientes autores presentan diferentes teorías:

1. Coase (1937). Teoría de la internacionalización.

Su teoría se basaba además en la teoría de los costes de transacción, por ello la es que, si los beneficios de los nuevos mercados son superiores a los costes de aprendizaje y establecimiento fuera, la acción de internacionalizarse es beneficiosa y destacable para la empresa.

2. Vernon (1966). Teoría del ciclo de vida del producto.

Esta teoría se basa en la ubicación empresarial según el grado de estandarización del producto, si este tiene una ventaja monopolística se exportará en primer lugar a los países desarrollados y posteriormente cuando pierda dicha ventaja se tratará de buscar nuevos países donde los costes sean difícilmente alcanzables por la competencia. El ejemplo claro es el textil que comenzó en Gran Bretaña expandiéndolo por el resto de Europa hasta que en la actualidad las grandes empresas se localizan en países de bajo coste como es el caso de países asiáticos debido a la maduración del producto y a que no existe situación monopolística en este mercado actualmente.

3. Knickerborker (1973) y Vernon (1974). Teoría del comportamiento oligopólico.

Su idea mostraba que la internacionalización se explicaba en base a la estructura del mercado. En un mercado oligopólico la expansión de uno de los actores fuerza al resto a posicionarse. Un claro ejemplo es el mercado del automóvil europeo donde la marca alemana *Wolkswagen* opto por su posicionamiento en el mercado norteamericano, tras ello otra de las grandes compañías europeas como es *Fiat* (empresa italiana) optó por adquirir la compañía norteamericana *Chrysler*.

4. Dunning (1973). Teoría ecléctica.

Su teoría consiste en integrar las tres anteriores, es decir, la empresa invierte en el extranjero si se dan 3 factores: que los activos sean rentables en el exterior, que la localización presente ventajas frente al modelo doméstico y que exista beneficio para las empresas en sus explotaciones en otro país. Esta teoría dio lugar al conocido como Paradigma OLI (*Ownership, Localitation, Internationalization*).

5. Hymer (1976). Teoría de la organización industrial.

Hymer decía que existían multinacionales porque las compañías presentaban ciertas ventajas competitivas (como las mejoras en la producción, en el producto, la existencia de economías de escala, etcétera) que motivaban a la expansión en el exterior y a beneficiarse y aprovecharlas para el beneficio de la propia empresa.

6. Johanson y Valhne (1977). Modelo de Uppsala.

Esta teoría surgió en la Universidad sueca de Uppsala, que da nombre a este modelo, el cual se trata de que las PYMES inician su actividad en un país y la secuencia lógica de sus decisiones conduce a la internacionalización a través de un modelo gradualista que sigue los siguientes grados:

- Primero, ventas esporádicas.
- Después, regularizan las exportaciones con representantes independientes.
- Posteriormente, conforman sucursales independientes en ese país.
- Finalmente, se estructuran en el exterior a través de sucursales productivas.

7. Rugaman (1981). Teoría de la diversificación de riesgos.

El riesgo es uno de los motivos por los que las empresas buscan soluciones para su reducción. Por ello esta teoría se basaba en que la internacionalización suponía la diversificación de las inversiones de la empresa, que, a su vez, suponía la diversificación de los riesgos, entendiendo esta diversificación como la protección de las empresas ante las coyunturas negativas que pueda sufrir cada país.

8. Porter (1990). Teoría de la localización.

Es una cuestión del atractivo de la internacionalización que la dotación de factores productivos en determinados destinos suponga para las empresas una razón de peso para la internacionalización y aprovechamiento de esos beneficios. Factores como los recursos físicos, su localización geográfica, el clima, la mano de obra en el país o sus infraestructuras, entre muchos otros.

5.1.3. *ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN*

Una vez claro el concepto de expansión internacional pasamos a otro de los aspectos claves dentro de su teoría, así como dentro del proyecto, las estrategias de expansión internacional. Estas son muchas y diversas, pues al final cada empresa debe enfocar sus proyecciones en los diferentes mercados en los que busca operar con unas bases y una planificación acorde a la importancia que esto supone. Por ello, vamos a analizar las diferentes estrategias de expansión de dos maneras. La primera se basará en la estrategia general de la empresa en su internacionalización, la cual debe ser la base del proyecto de expansión de cada empresa, para posteriormente definir el tipo de estrategia a seguir en el proceso de exportación, que será la segunda clasificación que realizaremos.

Estrategia general de expansión. Encontramos dos tipos claramente definidos y diferenciados:

- Estrategia internacional, enfocada en las diferentes características que presentan las peculiaridades de los diferentes países. Dentro de esta estrategia existen dos vertientes:
 - o Estrategia multinacional, se centra en cada país y la empresa realiza labores para la adaptabilidad de sus productos hacia ese mercado característico.
 - o Estrategia transnacional, basada en coordinar las políticas nacionales a nivel global con todos los países.
- Estrategia de crecimiento, previamente al comienzo de la actividad la empresa debe estudiar y desarrollar los mercados en los que quiere situarse y destinar sus esfuerzos en el exterior. Las dos vertientes de esta estrategia son:
 - o Diversificación, consiste en introducirse en el mayor número de mercados posibles, con una gran flexibilidad en ellos y sin que exista una gran dependencia en cada mercado, marcando una clara barrera ante riesgos, y buscando una rápida consolidación en los mismos.
 - o Concentración, se busca especializarse en un número reducido de mercados permitiendo la especialización y cierto control en los mismos con una mayor dependencia.

Estrategias a través de los diferentes modelos. Una forma de clasificación sería en base a la lógica del proceso de exportación, diferenciando claramente el momento en el que la empresa tiene representación, pero no se sitúa en el país con un establecimiento propio con control sobre procesos y precios, y el momento en el que la empresa se establece en el país. Por ello la clasificación es la siguiente:

- 1) Exportación ocasional. Cuando la exportación se basa en el envío sobrante del mercado local. También se conoce como exportación indirecta o pasiva, se realiza con las siguientes estrategias:
 - Intermediarios. A través de figuras en el país encargadas de la compra del producto directamente, en el cual no ejercen ningún control por parte de la empresa exportadora, sus principales figuras son:
 - o Mayoristas: compran para suministrar en su posesión a otras empresas de la cadena posteriormente.

- Minoristas: empresas que compran paso previo a su venta al consumidor final.
 - Consumidor final: menos común, pero existen casos en los que directamente el consumidor final adquiere el producto.
- 2) Exportación experimental. Cuando la exportación ocasional tiene éxito, la empresa desarrolla la búsqueda de mercados y otras estrategias. Se conoce también como exportación indirecta o pasiva, su estrategia es la siguiente:
- Intermediarios: en este caso, estas figuras son distintas y además la empresa tiene mayor control sobre el producto (aún no es total, ya que no maneja los precios ni a quién se vende en el mercado). Sus figuras principales son las siguientes:
 - Agente comercial. Se trata de un intermediario independiente que se encarga de representar a la compañía trabajando por una comisión sobre las ventas realizadas, sin tener posesión del producto que vende.
 - Distribuidor. El papel de este intermediario es el de adquirir los productos y obtener su propiedad, para su almacenaje y posterior venta a sus clientes, trabajando también con un margen sobre el que le permita obtener beneficio en la operación.
- 3) Exportación regular. La empresa ya tiene un grupo estable de clientes y tiene varios agentes en el mercado o distribuidores exclusivos. Se trata de exportación directa o activa y tiene las siguientes estrategias de internacionalización:
- Contratos de exclusividad. Se trata de avanzar en materia de pertenencia o de trabajo únicamente solo bajo la marca de la empresa que contrata y perfecciona los modelos comentados en el anterior punto, además de añadir más representantes a estas figuras:
 - Agentes comerciales. Mismas funciones que comentadas anteriormente, pero con el hecho que solo trabaja para la empresa que lo ha contratado.
 - Distribuidores. En este caso es la misma función, pero en exclusividad.
 - Creación de departamento exclusivos. Se trata de integrar dentro de los departamentos de la empresa aquellos encargados en la gestión de estas exportaciones que realizan, para ello integraría en la compañía todo tipo de recursos (humanos, financieros, etc.) para el desarrollo de este departamento

encargado de la gestión internacional, comúnmente denominado, departamento internacional o departamento exterior.

- Oficinas en mercados exteriores. A través de la integración de oficinas comerciales de la empresa en los mercados respectivos, capaces de gestionar los tramites de exportación de la empresa en ese país, dotándole y realizando las funciones similares al departamento de comercio exterior citado anteriormente, pero con una oficina en el mercado destino. Ese hecho no supondría el establecimiento de la empresa en el país ya que no realizaría estas las operaciones comerciales de venta, sino de apoyo y seguimiento.
- Colaboraciones con empresas en el país de destino. Punto muy importante, ya que presenta varias variantes y además permite a la empresa la internacionalización basada en la cooperación y apoyo en el exterior, los modelos estratégicos serían los siguientes:
 - o Licencias. Se trata de acuerdos contractuales por los cuales, una empresa concede a la otra el derecho a utilizar uno de sus activos intangibles a cambio de una contraprestación, es decir, un royalty. Hay que destacar que estas colaboraciones guardan relación con la figura de la franquicia que posteriormente veremos, pero en este caso esta estrategia se basa en colaborar con lo que ya hace la empresa en el exterior e internacionalizarse en base a la compra de diferentes licencias.
 - o *Joint Ventures*. Se trata de una asociación de empresas con individualidad e independencia jurídica que forman una dirección de mando conjunta para operar de una manera determinada. De esta forma, con esta estrategia las empresas comunes o que buscan desarrollar un mercado concreto pueden agruparse y formar un negocio conjunto para lanzarse en ese país.
 - o Consorcios de empresas. Igual que los *Joint Ventures*, su única diferencia es que los consorcios de empresas durante la agrupación de estas deben trabajar bajo una denominación común, mientras que en un *Joint Venture* las empresas operan bajo su nombre.
 - o *Piggyback*. Se trata de un acuerdo por el cual la empresa que desea operar en el exterior busca dinamizarse dentro de la red de distribución de una empresa ya establecida en ese mercado, así la empresa que no

está establecida gana representación en ese país y la empresa establecida una contraprestación por el contrato de *Piggyback*.

- 4) Establecimiento para realización de ventas. La empresa se consolida en el mercado exterior y se establece con representación para la venta. Las estrategias en este momento del proceso son principalmente:
 - Establecimiento de filiales. Invirtiendo la empresa en recursos humanos, materiales y asumiendo sólo las funciones comerciales en el país.
 - Participación accionarial en empresas del mercado. Estableciendo una parte de su inversión en empresas acorde a su desempeño en el país y con cierta representación en el mercado.
- 5) Establecimiento global. Último paso, la empresa pasa a ser una multinacional y desarrolla al completo su actividad en el país. Sus formas estratégicas son;
 - Empresa en el país. Desarrollo y constitución de la empresa en el país, la filial de venta evoluciona, se invierte totalmente en el país, no existen aranceles ni restricciones a exportaciones y principalmente se desarrolla el proceso productivo al completo en el país.
 - Adquisiciones. Se trata de la compra total de empresas en el país, pasando a posesión de la empresa y donde se le dará papel de filial, pero en la que desarrollaran al completo su actividad productiva.
 - Franquicia. Similar al concepto de licencias, pero en este caso el contrato de franquicia internacional es la cesión total para el proceso de la actividad. La empresa que cede es el franquiciador, y la que recibe es el franquiciado, este debe pagar unas contraprestaciones en base de royalties por el nombre, el producto, el *know-how*, los procedimientos de la compañía, así como el franquiciador debe seguir una serie de normas a seguir por parte de la compañía.

5.2. RAZONES PARA LA EXPANSIÓN Y ELECCIÓN DE MERCADO

Como hemos podido observar la expansión internacional de las empresas es un fenómeno que abarca múltiples posibilidades y formas de realización. Por tanto podemos establecer que se trata de un proceso largo, costoso y difícil para su perfecta ejecución, por ello muchas empresas deben valorar y estudiar si su desarrollo es conveniente teniendo en cuenta sus posibilidades para el correcto crecimiento, pues es preferible realizarlo cuando la empresa este enfocada por completo a que su internacionalización se

desempeño de manera exitosa y en base a unos criterios eficaces que permitan que se prolongue en el tiempo siendo útil y beneficioso principalmente.

Por ello, las empresas deben valorar los pros y contras de lanzarse a la exportación para obtener respuestas. En este trabajo más adelante abordaremos este tema para finalizar con la teoría de este desde un punto de vista global que se está buscando desarrollar. En base a esos pros y contras, las empresas encuentran las razones para la exportación, estas deben estar basadas en el papel de cada empresa y su situación actual. Existen razones globales que dan a cada empresa una perspectiva para expandirse si es oportuno. Estas guardan relación con las posibilidades de crecimiento y obtención de beneficio por parte de las empresas que destacan en su mercado local, tienen capacidad operativa para desarrollarse en otros mercados y optan por invertir y potenciar sus resultados en base a su desarrollo internacional.

Una vez que las empresas redactan y valoran estas circunstancias obtienen respuestas a favor y en contra, donde el resultado de su decisión implica su preparación y lanzamiento a nuevos mercados o comenzar desde cero su presencia internacional. Como sabemos, este proceso no solo se basa en saber si pueden o no comercializar fuera de sus fronteras, sino que las empresas deben saber en qué mercados desarrollarse y donde consideran que están más preparados para realizar este salto, por ello la elección del mercado es la parte más importante del proceso de internacionalización empresarial.

Podemos definir dos claros objetivos a la hora de elegir un mercado por parte de las empresas:

- Encontrar un nicho de consumo rentable para las empresas.
- Conocer la respuesta de los clientes y de la competencia antes del lanzamiento en el mercado externo.

La metodología de la elección del mercado es la siguiente:

- Preselección: en un primer instante se eligen una serie de países destino los cuales, por tendencias, conocimientos previos, condiciones de cada sector o capacidades de la empresa resultan destacables a estudiar en el proceso de selección del mercado, de esta forma reducimos a un número razonable de estudio los mismos ya que es imposible analizarlos todos.
- Elección: se lleva a cabo a través del análisis de las matrices a estudio, se fijan una serie de matrices las cuales a través de una ponderación serán objeto de estudio y tendrán el peso destacado que aporte cada empresa a las diferentes

cuestiones a tratar. Es importante trasladar esa valoración con un carácter específico que permita obtener unos resultados realistas.

- Investigación. Se trata de utilizar fuentes de información, internas o externas, que permitan obtener una visión global y realista de las materias de estudio y que permitan a la empresa dar la valoración correspondiente y acierte a la hora de definir su mercado objetivo.

Para su desarrollo se utiliza la Matriz Pestel, que consiste en la recopilación de las variables o atributos a valorar dentro de la elección de mercado en la que se incorpora una nota y ponderación a cada país, en la cual, al final cada país obtiene una puntuación, optando por quedarse con los tres mercados que mayor puntuación alcanzan y destinarlos como objetivos. La empresa posteriormente podrá optar por lanzarse a uno de los mismos en función de las expectativas del momento o de predisposición que tengan por cada uno de los mercados. Para analizar esta matriz es muy importante una serie de cuestiones para que su funcionamiento sea realista y correcto. Por tanto, es fundamental elegir bien las variables de estudio, ponderarlas de manera que sea acorde a las políticas y objetivos de la empresa, no alterar el resultado obtenido y tener una preselección enfocada sin añadir posibles países que difieran de la realidad y evitando de esta forma que el estudio resulte erróneo o desajustado.

Ilustración 1. Ejemplo Matriz Pestel.

Variables	Singapur	Hong Kong	Corea del Sur	Japon	China	Taiwan	Tailandia	Australia	Ponderación
Percepción del vino español	7	4	6	9	8	6	2	2	4
Barreras de entrada	9	9	8	9	2	3	1	4	5
Tamaño mercado	3	4	6	8	10	5	6	5	2
Poder adquisitivo	10	9	7	8	3	6	2	9	4
Riesgo país	9	8	8	8	7	7	6	9	2
Competencia con otros exportadores	4	5	7	7	7	5	2	6	3
Infraestructuras	10	10	9	9	8	8	5	7	1
Producción nacional	10	9	8	8	3	10	9	2	4
Perspectivas y previsiones	7	8	10	6	9	7	8	3	2
TOTAL	69	66	69	72	57	57	41	47	
TOTAL PONDERADO	213	198	202	219	147	164	108	131	

Fuente 1. Elaboración propia curso anterior.

Como podemos observar en la ilustración, a modo de ejemplo, encontramos una matriz realizada durante el curso anterior en Investigación de Mercados en la que nos encontramos con un proceso de elección de mercado de producto vinícola en el mercado asiático y pacífico, destinado a un público o nicho de mercado de alta capacidad para el vino de origen español. Se comenzó a trabajar con un número de ocho países potenciales

en base a conocimientos previos y tendencias, posteriormente definimos las variables destacables que considerábamos clave para elegir el mercado oportuno, así como su ponderación dando valor a aquellas que considerábamos más importante en base a estudios, así como la situación del vino en el país, o la propia capacidad de su economía y desarrollo de su población. En base a ello obtuvimos unos resultados que nos permitieron proponer como mercados-destino a Japón, Singapur y Corea del Sur, respectivamente, como aquellos países más destacados. (Anexo 1)

5.3. PLAN DE EJECUCIÓN

Para llevar a cabo el proceso de internacionalización las empresas deben de abordarlo a través de un plan, es decir, de una hoja de ruta marcada que les permita programar la manera y medios necesarios para llevar a cabo este proceso. Por ello se van a diferenciar dos planes de ejecución para la expansión de las empresas en función de:

- La situación previa a la internacionalización, es decir, las fases previas a lanzarse al exterior.
- La implantación en el mercado de destino, una vez se ha decidido lanzar como establecerse en el mercado.

Fases previas a la internacionalización:

- 1) Análisis interno: esto es clave antes de realizar el proceso, entender la compañía con el fin de evaluarla valorando sus capacidades, el mayor ejemplo es el conocido como análisis DAFO, como técnica que pone en situación a la empresa
- 2) Objetivos: se trata del segundo paso una vez conocido el análisis de partida, en este la empresa debe fijar las metas a alcanzar y a las que se dirigirse con la acción de lanzarse al exterior, de este modo el resto de las fases se centrarán en la consecución de estos objetivos tomándolos como referencia en las bases del plan de ejecución.
- 3) Situación de la compañía: en esta ocasión se debe apuntar a la capacidad operativa de la empresa, valorando su músculo financiero y su capacidad de respuesta en el exterior. Con unos objetivos alcanzables y realistas debemos evaluar de nuevo desde una perspectiva objetiva si nuestra empresa tiene el potencial suficiente para realizar esta complicada acción que en caso negativo es preferible descartar y posponerla a cuando la empresa se encuentre capacitada para su realización.

- 4) Análisis de riesgos: en relación con lo que estudiaremos en el siguiente punto, cada empresa dentro de su propia situación debe valorar las ventajas y desventajas de internacionalizarse. Como hemos podido observar es todo un desafío para las empresas y debe ser premeditado y valorado para que la operación se pueda llevar a cabo, sobre todo financieramente ya que supone unos costes altos para cualquier empresa.
- 5) Elección de mercado: como hemos señalado en el punto anterior, la elección de mercado es el punto clave a la hora de internacionalizar la empresa, ya que un mercado al que no se le puede sacar rendimiento es una inversión perdida por la empresa al que además se le han dedicado grandes esfuerzos. Además, hay que valorar también si es legal establecerse en cualquier mercado, así como los costes de cada uno de ellos, etc.
- 6) Elección de estrategia: como hemos indicado anteriormente son muchas las opciones de cada empresa para situarse en el exterior, cada empresa debe valorar cuál es la que más se adapta a sus necesidades, y también este es el fin de este proyecto, lograr planificar o mostrar una guía para las empresas de diferentes sectores con estrategias que puedan ser adaptables a su actividad principal para expandirse en los diferentes mercados.
- 7) Recursos: finalmente, una vez realizados el análisis conjunto y global se deben destinar recursos. Como hemos citado es un proceso costoso a nivel financiero, pero también a nivel de gestión, organización, recursos humanos y otros factores a tener en cuenta. Las empresas que no cuenten con los recursos suficientes pueden optar por empresas externas lo desarrollen, pero supone también un sobre coste para su proceso.

Fases de la implantación en el mercado

- 1) Fase de aterrizaje: llegada al nuevo mercado, con grandes necesidades de adaptación cultural, como del producto. Se trata de un momento arriesgado en el que la empresa debe apostar por una alta inversión para el desarrollo del producto y su mercado. Por ello destinar grandes esfuerzos en esta etapa es clave para su éxito. Esto supone principalmente que existe un margen sobre beneficios muy bajo o inexistente en muchos casos. Además, en estos momentos la empresa es inexperta en todas las materias del mercado-país, en su estructura legal, en su distribución, en su forma de penetración, en la opinión de los consumidores finales, etc.

- 2) Fase de crecimiento: momento en el que se alcanza un mayor conocimiento sobre el mercado. Comenzamos a desarrollar de gran manera el producto y suben los márgenes tanto en volumen como en beneficios, los consumidores son capaces de reconocer el producto y lo demandan. Además, disminuyen los riesgos y costes y es la fase de mayor desarrollo del producto en el país.
- 3) Fase de consolidación: se entra en esta fase cuando madura el producto en el mercado, ya se encuentra consolidado y su crecimiento se reduce. Se derivan esfuerzos en que se mantengan los márgenes alcanzados y que el producto y los consumidores se mantengan estables en la relación de compra, permitiendo a la empresa realizar estrategias destinadas a que esto perdure en el tiempo. El margen de mejora desaparece, pero se trata de dar extensión a la empresa sin que esta decaiga en el mercado-país.

5.4. BENEFICIOS Y POSIBLES RIESGOS DE LA EXPANSIÓN

Por norma general, todo proceso conlleva una serie de situaciones favorables que animan a su desarrollo, como su contraparte, puede haber situaciones desfavorables que hace que hace que la empresa. Por ello, para finalizar con el marco teórico de la expansión internacional se van a valorar y analizar los diferentes beneficios y riesgos o desventajas que presenta esta teoría.

En primer lugar, es importante ofrecer una visión positiva del concepto. Todas las empresas deben tener la ambición de crecer y poder desarrollar este tipo de actividades que reportarán un crecimiento empresarial para su compañía, y que, en término globales pese a su complejidad inicial y sobrecostes, las empresas tenderán a crecer siempre y cuando tengan capacidad y recursos para su desarrollo. Esto supondrá un incremento en los ingresos de las compañías ya que tendrán la capacidad de ampliar su cartera de clientes.

En relación con los clientes, también hay que valorar la falta de contactos al inicio de la actividad. La empresa debe realizar esfuerzos en ampliar sus contactos y apostar por conocer e invertir en el desarrollo de estos mercados. Aunque esta nueva apertura también supone una nueva oportunidad, pues la inversión extranjera es un punto al que estas empresas pueden optar ya que proyectarse al exterior permite afianzar la marca, así como mejorar su imagen global. Con esto podemos decir que un punto a favor son la cantidad de oportunidades que ofrece invertir en otros mercados, desarrollarlos con la firmeza que

en base a un buen trabajo y procedimiento la compañía verá recompensado sus grandes esfuerzos.

También este factor supone riesgos, pues hay muchos que se valoran pero son difíciles de controlar, como pueden ser las barreras culturales ya que cada cultura es propia y difícil manejarse sin experiencia en ellas, las empresas tienen que destinar esfuerzos en el conocimiento de los mercados, tanto a nivel de los consumidores, como del propio producto, pues necesita un proceso de adaptación como puede ser el nombre, modelos, o en base a requisitos técnicos y legales que pueden demorar la entrada de nuestros productos en el exterior y son un quebradero de cabeza en muchos sectores ya que es complicado y requiere tiempo pasar inspecciones, aduanas, recibir permisos correspondientes o simplemente el propio *packaging* del producto.

Otro aspecto importante puede ser la dimensión, pues las PYMES no tienen tantos recursos ni capacidad para operar fuera de su propio mercado, y sobre todo sin la experiencia y conocimientos necesarios. Pese a ello, actualmente en España se puede encontrar apoyo a la internacionalización por parte de las administraciones que dotan de recursos y apoyo de profesionales a estas empresas. Además, permite que las empresas en nuestro mercado valoren compensar aquellas debilidades que tienen presentes en su propia zona de actuación y que pueden potenciarse en el resto de los mercados.

Valorando estos riesgos, y en referencia a citas anteriores, observamos que expandirse al exterior supone diversificar mercados, y esto puede permitir a las empresas fortalecerse. El claro ejemplo fue el crecimiento de las empresas españolas en la crisis del 2008 donde el mercado nacional se encontraba en declive y muchas se lanzaron al exterior logrando mantenerse a flote y además reportando grandes beneficios, mostrándose competitivas y afianzándose como exportadoras.

Por ello, finalmente valorar positivamente el proceso de internacionalización es clave en la predisposición de las empresas, siempre que se trabaje con responsabilidad, con un claro desempeño y sin errores, siendo realistas con las posibilidades de cada empresa, con estrategias acordes a la idea de desarrollo empresarial y con una cobertura de riesgos máxima que permita minimizar dichos riesgos y fomentar el desarrollo exterior.

6. MARCO TEÓRICO SOBRE LOS ASPECTOS GENERALES DE LOS SECTORES ECONÓMICOS

Una vez definido el ámbito más internacional de este proyecto, pasamos a adentrarnos en la explicación del entorno de actuación. Como hemos definido a lo largo de este trabajo, hay dos focos teóricos que explican el trabajo, esta parte corresponde en visualizar los diferentes espacios económicos en los que trataremos de fomentar o proponer distintas actuaciones para la internacionalización de las empresas.

6.1. DEFINICIÓN DE SECTOR ECONÓMICO

En primer lugar, es importante atender la definición común de este concepto, por ello, entendemos como sector económico aquel conjunto de actividades con apariencia similar que configuran un área diferenciada con características similares. Su fin es que atender los diferentes procesos de producción particulares de cada área de negocio, en el que se encuentran presentes las empresas.

Esta definición, a simple vista, resulta sencilla, pero teniendo en cuenta la diversidad de actividades que pueden ejercer las actividades económicas, en nuestro país tenemos varios instrumentos que ayudan a definir la ocupación que va a tener la actividad de cada empresa, a continuación, los detallamos.

Código CNAE, Clasificación Nacional de las Actividades Económica

Se trata de un código de identificación, su fin es obtener parámetros y estadísticas fiables a nivel nacional para las distintas agrupaciones económicas de empresa, es importante destacar que este código no presente ninguna repercusión fiscal, como posteriormente veremos con el IAE, Impuesto sobre Actividades Económicas, que sí es el caso.

Se trata de una imposición por parte de la Unión Europea que obliga a las sociedades y profesionales autónomos a tener número CNAE. Es una combinación de cuatro cifras definida que identifica la actividad de la empresa. Dicha combinación se encuadra dentro de un total de 21 grupos (desde la A hasta la U), dentro de cada uno obtenemos subgrupos que especifican en mayor grado la actividad, comienzan en subgrupos de dos cifras que detallan la actividad y posteriormente se añaden más cifras para concretar en mayor medida.

Ejemplo: agricultor dedicado al cultivo de la vid. **GRUPO A - 0121**

- **GRUPO A:** AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA
- SUBGRUPO
- **SUBGRUPOS:**
 - o **01:** AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS MISMAS.
 - o **012:** CULTIVOS PERENNES
 - o **0121:** CULTIVO DE LA VID (CÓDIGO FINAL)

A continuación, detallamos los grupos principales que conformar el CNAE:

Tabla 1. Grupos de actividades CNAE

GRUPO	DIMENSIÓN DE CADA GRUPO
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA
B	INDUSTRIAS EXTRACTIVAS
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
D	SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
E	SUMINISTRO DE AGUA, ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO, GESTIÓN DE RESIDUOS Y DESCONTAMINACIÓN
F	CONSTRUCCIÓN
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
I	HOSTELERÍA
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS
N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL OBLIGATORIA
P	EDUCACIÓN
Q	ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES
R	ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, RECREATIVAS Y DE ENTRENIMIENTO
S	OTROS SERVICIOS
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES DE PERSONAL DOMÉSTICO; ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ORGANISMOS EXTRATERRITORIALES

Fuente 1. Elaboración propia

Código IAE, Impuesto de Actividades Económicas

Se trata de un tributo español que grava el desarrollo de actividades empresariales, profesionales o económicas en nuestro territorio. Se estructura en base a unas tarifas en base a las 3 secciones que se someten a impuesto, es de carácter obligatorio por el mero hecho de realizar o desarrollar la actividad.

Como detalle de este impuesto, los dos primeros años existe exención en su pago y posterior a ese periodo solo están obligadas aquellas empresas con una facturación mayor al millón de euros. Para su formalización es obligatorio realizar el modelo 840, se trata de un documento presentado por la Agencia Tributaria en el que se registra la empresa y su actividad.

Para saber el sector económico al que va destinado existen una serie de epígrafes asociados a las diferentes actividades, y posteriormente, una serie de divisiones para categorizar. Su división es similar al CNAE, estableciendo un código de referencia a seguir, pero mucho más complejo y específico detallando en mayor medida la actividad principal. Esto conlleva en ocasiones a elegir el epígrafe equivocado, o interpretar que dicha actividad puede pertenecer a varios epígrafes, ante ello es importante darse de alta en aquel que más se asemeje a la actividad desarrollada.

Finalmente, aunque el CNAE y el IAE sean códigos que contengan un carácter identificativo y clasificatorio del sector económico presentan las siguientes diferencias:

- El IAE es un impuesto, mientras que el CNAE es una clasificación meramente estadística.
- El IAE debe pagarse el tributo (en algunos casos), mientras que en el CNAE no existe ningún pago.
- Su regulación es diferente, el IAE es una regulación española de carácter impositivo español, mientras que el CNAE es un código obligatorio por la Unión Europea para la clasificación de actividades económicas, recogido en la regulación española (ambos en forma de Reales Decretos).

Ilustración 2. Diferencias CNAE e IAE



Fuente: CMExpress

6.2. CLASIFICACIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO

A continuación, en este apartado podremos comprender y analizar la tipología general en la que se establecen los sectores económicos de manera económica y general, como breve análisis previo podemos decir que los sectores más “clásicos” son tres:

- Sector primario.
- Sector secundario.
- Sector terciario.

Pero ante la globalización y continua evolución que sigue la economía como las propias actividades que tienden a digitalizarse analizaremos los sectores denominados “nuevos”, que son:

- Sector cuaternario.
- Sector quinario.

6.2.1. SECTOR PRIMARIO

A. Definición e importancia

El sector primario extrae los recursos, y se encarga de su explotación para adquirirlos para su posterior uso, es el paso inicial en el proceso de los bienes para actividades económicas.

Su importancia se puede entender como clave en el desarrollo de un país, su peso cada vez es menor, pero su influencia no radica solo en su peso, sino en la incapacidad de las economías, y las personas que viven sin la mayoría de estos recursos.

Dentro de este grupo de encontramos elementos esenciales en nuestro día a día como el suministro de alimentos, o muchos recursos indispensables como pueden ser el gas o el petróleo, motores de las grandes poblaciones mundiales.

B. Actividades

Este sector engloba seis grupos de actividades fundamentales, estas son las que a continuación detallamos.

- Agricultura, se trata de la actividad encargada del cultivo de la tierra para la obtención de recursos naturales.
- Ganadería, englobamos en este campo desde la cría hasta la explotación del ganado doméstico.
- Caza, obtención de recursos naturales de especies animales que viven en libertad.
- Pesca, la actividad de explotación marina de organismos acuáticos para consumo humano.
- Explotación forestal, para el suministro y obtención de madera.
- Minería, la extracción de minerales para suministrar para su posterior transformación.

C. Características

Las principales características del sector primario son:

- Es el sector que se encarga de la explotación de los recursos naturales.
- Su producción es necesaria para el resto de los sectores, como veremos en los demás tratan de explotar estos recursos para transformarlos en bienes o para garantizar una serie de servicios.
- Se trata del sector encargado de suministrar nuestras necesidades primarias como personas humanas.

- Clara tendencia a ocupar menor peso en las economías más desarrolladas, optan muchas de ellas por que se le suministren desde países terceros, y a ser el sector principal en los países menos desarrollados, se trata de un sector con un bajo índice de rentabilidad, principalmente no se genera gran riqueza con él, con excepciones como las grandes multinacionales que se encargan de maximizar cuotas y beneficios con la explotación de gas o minerales, entre otros.
- Se trata de un sector con gran dependencia, se evidencia en el aspecto de que depende de la cantidad de recursos que tenga un país, o el poder que tenga para adquirirlos y explotarlos.

D. Evolución

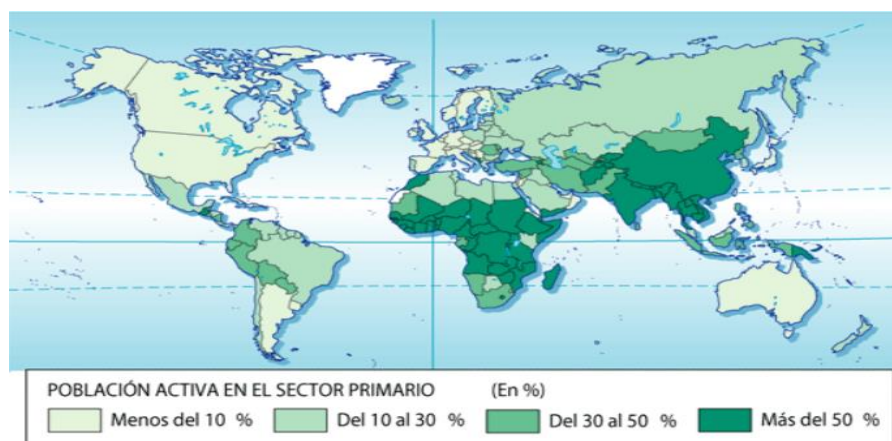
Se trata de la actividad principal por excelencia, pero destaca el cambio que ha sufrido este sector desde la llegada de las nuevas tecnologías, es decir, ha sufrido un proceso evolutivo. Los avances tecnológicos han generado un impacto, que se puede ver reflejado en la intensificación del sector, lo que ha supuesto:

- Disminución en el tiempo de los procesos productivos.
- Se ha aprovechado más de estos.

E. Peso en la economía y diferencia entre países

Como comentábamos, su peso en la economía global depende de los países donde se desarrolla. Por ello, vamos a analizar la siguiente gráfica en la que podemos analizar el impacto del sector primario, valorando la población activa en los diferentes países:

Ilustración 3. Población activa mundial en el sector primario.



Fuente: Junta de Andalucía

Como podemos ver, hay países con mayor importancia en el desempeño del sector primario en función de la tasa de población que se ocupa a ello en su país. Para analizarlo, comenzamos destacando que el continente africano junto al sudeste asiático tiene más del 50% de su población destinada a estas actividades, por ello se ve que cumple su característica de evolución en países desarrollados, también tiene alta importancia en países del continente europeo, los que son menos desarrollados principalmente de la Europa del este, y también los países latinoamericanos.

Por el contrario, se observa que aquellas principales economías bajan en gran medida esta representación, sobre todo en la Europa más occidental, Estados Unidos, Australia, grandes potencias que tienen gran peso en la mayoría de las explotaciones de las actividades primarias pero que su representación es minoritaria.

Finalmente, se pueden destacar dos países en base a esta imagen, China y la India, los países con mayor población mundial, pero en tesituras distintas, India tiene un índice de pobreza mayor que el de China, esto indica que el país indio sea uno de los suministradores mundiales en muchos aspectos. Mientras que China, con gran población es la principal potencia mundial, pero destina más del 50 % de su población activa al sector primario, lo podemos entender como el volumen que mueven en el comercio internacional, siendo socio estratégico a nivel mundial de casi todos los países desarrollados, e incluso aquellos que no lo son.

F. Sostenibilidad y tendencia

No se puede pasar por alto a la hora de valorar el sector primario la dificultad que supone hoy en día encontrar un mundo sostenible, son muchas las tendencias que buscan alcanzar una transición verde, entendiéndola como un proceso de rebajar la explotación de recursos. Actualmente, podemos destacar la Agenda 2030, como guía de actuación y pasos a seguir por las principales potencias hacia la rebaja del consumo natural y protección de nuestra biodiversidad y medioambiente.

La tendencia es inversa, se acabará explotando más los recursos ante el crecimiento de la población mundial, pero muchos desarrollos en energías renovables están aflorando, pero deben responder ante la demanda de la sociedad y las energías actuales.

6.2.2. SECTOR SECUNDARIO

A. Definición e importancia

La definición de este sector hace referencia a aquel que se ocupa de transformar las materias primas y recursos naturales obtenidos por el sector primario, para transformarlos y crear productos de consumo o bienes de equipo para la población, o para el siguiente sector, el terciario para su posterior suministro a los consumidores.

Su importancia global es también muy alta, se entiende que son la “fábrica” encargada de generar o producir productos elaborados, o semielaborados. En su composición cobran gran importancia tres factores:

- Factor Capital.
- Factor Humano.
- Factor Tecnológico.

B. Actividades

Podemos distinguir cuatro bloques para agrupar las principales actividades que se realizan en este sector:

- Industriales, engloba aquellas actividades que producen para transformar, es tan inmensa como podemos pensar, pues en ella existen inmensas variantes, y la podemos entender como la actividad general de la industria secundaria.
- Energéticas, son las que, mediante el suministro de energías del sector primario, transforman, generan, conservan y ofrecen o usarlas directamente, para otras actividades o directamente al consumidor final.
- Mineras, destinadas a la explotación de los recursos, usarlos y transformarlos.
- Construcción, no podemos olvidarnos del conjunto de actividades que dotan a las poblaciones de las infraestructuras necesarias para el propio desarrollo de la vida, así como para el desarrollo económico y social de una economía.

C. Características

- Los procesos industriales generalmente necesitan de factor humano, capital y tecnológico, el papel de la maquinaria es fundamental en este sector.
- La elaboración o transformación de productos semielaborados o elaborados, se destina o directamente al consumidor final, o pasa a consumidores intermediarios, como veremos muchos de ellos son en actividades de las denominadas terciarias.
- El componente principal del sector, la industria.

- Utiliza diferentes tipos de energías, renovables y no renovables, nos permite apreciar una industria o sector más tradicional con la tendencia hacia nuevas fuentes y nuevas modalidades de energía, o en su caso, transformaciones.
- Las inversiones de capital son importantes, grandes empresas multinacionales, así como muchos de los grandes países involucrados en este sector.

D. Evolución

Para valorar su evolución lo podemos hacer desde dos vertientes diferentes. En primer lugar, tratando el tema del desarrollo, las grandes industrias nacen con el fenómeno de la Industrialización, en el Siglo 18, con ello las potencias que se adentran en este proceso comienzan a desarrollarse y convertirse en las potencias mundiales, tenemos el claro ejemplo en el Reino Unido, como nacimiento de este fenómeno. Pero esta evolución pasa por diversos procesos que nos llevan hasta nuestros días, dentro de las diferentes industrias muchas de ellas tienen un valor añadido que genera riqueza a los países que se destacan en ellas, el progreso es importante para entender este sector, los dos factores que han marcado el desarrollo de la industria se pueden decir que han sido:

- Por un lado, la energía, como fuente para realizar actividades.
- Por otro lado, la tecnología y electrónica, más contemporánea que la llegada y explotación de la energía, pero que ha creado nuevas industrias de gran valor y con un amplio desarrollo de grandes potencias mundiales, como Alemania, Japón, Estados Unidos, entre otros.

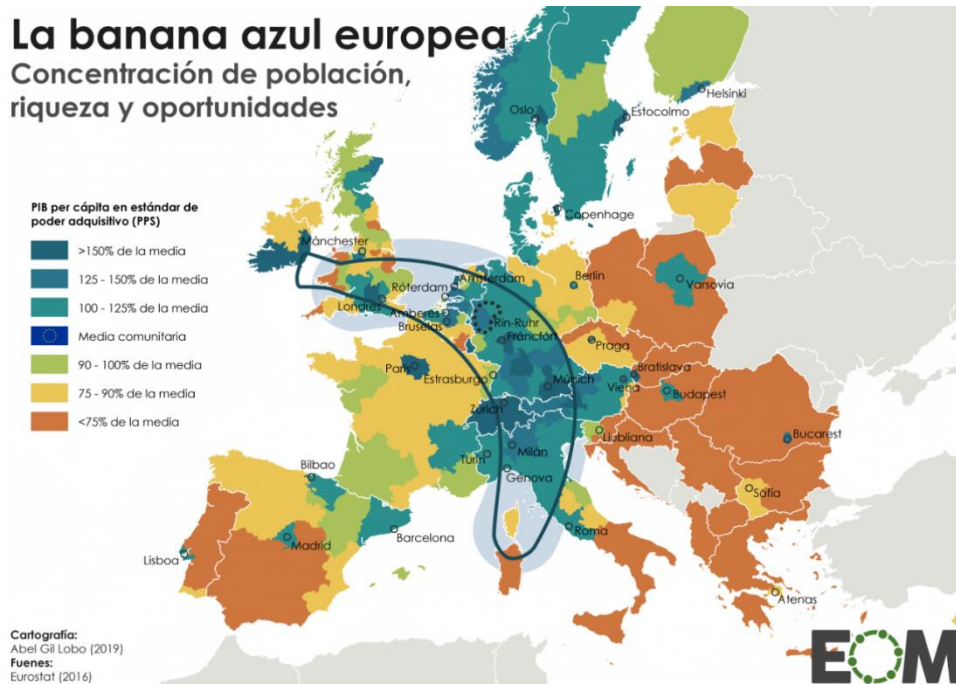
La otra vertiente es la potenciación de este sector, su tecnología, eficiencia y sostenibilidad son claves para su futuro desarrollo. Y sin olvidarnos la inversión necesaria para este tipo de actividades industriales, con unas inversiones de capital inmensas para su correcto desarrollo.

E. Peso en la economía y diferencias entre países

Destacamos dentro de este aspecto que cada región tiene una industria motriz, como puede ser la automovilística en nuestra región, pese a ello su potenciación es motor de las economías. Ya que engloba un entramado industrial capaz de suministrar empleo y actividades a un amplio foco de población, si lo extrapolamos a grandes países podemos destacar grandes industrias en los países ricos.

En este caso, para hacer una valoración en ámbito global, pero en nuestro continente, se va a analizar una imagen de la denominada "Banana azul europea".

Ilustración 4. La banana azul europea.



Fuente: Eurostat 2016

Como observamos en las diferentes tonalidades encontramos las mayores riquezas en términos de PIB per cápita de los países europeos, la comparativa de la “banana azul” acota al conjunto de regiones más ricas del viejo continente. Además encontramos que a mayor lejanía la tonalidad va decreciendo hacia valores de menor poder adquisitivo. También dentro de este cuadro, obtenemos una imagen de las potencias europeas, podemos decir que la zona central europea englobando gran parte de Alemania, sur de Reino Unido, Países Bajos, Bélgica, Suiza, norte de Francia y norte de Italia conforman la zona más rica, mientras que las zonas este y sur de Europa tienen las peores cuotas de riqueza.

A continuación, si lo llevamos al ámbito industrial entendemos que los países más industrializados son los que agrupan esa zona acotada que indica la imagen, además las zonas más dispares indican que esas áreas tienen grandes diferencias dentro de ese territorio, ejemplo puede ser el norte frente de Italia, el oeste frente al este de Alemania, o incluso la zona de conflicto europea, los tres bloques diferenciados, Europa del este, Europa del sur y la Europa central.

Además, este tema conlleva conflictos económicos, con ello se entienden mejor estas disputas y donde se encuentran las zonas más ricas de las regiones. En el caso de

nuestro país vemos tres grandes zonas industriales, País Vasco (la industria más representativa antiguamente en nuestro país), y nuestras dos grandes ciudades Barcelona, y la capital, Madrid. Se trata de los ejes industriales del país, donde más riqueza se engloba, y los que mayores oportunidades ofrecen.

Finalmente, observamos el peso con esta explicación y se puede concluir que es muy importante el peso de la industria en nuestro país, como en el ámbito global.

F. Desafíos actuales

Son diferentes los desafíos para el progreso y continuo desarrollo de este sector:

- Seguir constantemente adaptándose a los cambios tecnológicos y a la creciente demanda de nuevos bienes y productos.
- Reducir el impacto de este sector a nivel medioambiental.
- Competir entre las diferentes potencias en un mundo tan globalizado
- Atraer talento a los diferentes mercados, ya que se trata de un mercado muy cualificado en el que el poder del factor humano es clave.

6.2.3. *SECTOR TERCIARIO*

A. Definición e importancia

Finalmente, el sector terciario es el último de los sectores tradicionales, podemos definirlo como aquel que se encarga de dirigir, organizar y facilitar la producción de los dos primeros sectores.

Se trata de una gran fuente de empleo en la sociedad, su rendimiento es un beneficio para la economía de los diferentes países y de la vida diaria de sus poblaciones. Además, este sector tiene involucrado una alta masa de capital, que genera flujos de capitales en todos los ámbitos de la economía, es el encargado de mover la economía.

B. Actividades

Al hablar del tercer sector, este tiene actividades que ocupan todo tipo de actividades, su organización es costosa y con un amplio rango de categorías. En este trabajo, la agrupación es la siguiente:

- Actividades financieras, son movimientos monetarios, principalmente de servicios, pero muchos bienes son también acordes a esta agrupación, como por ejemplo los bienes inmuebles.

- Turismo y hostelería, grandes actores en el sector terciario, dinamizan la economía a través de las grandes cantidades de actividades y servicios que proporcionan.
- Telecomunicaciones e internet, principalmente dedicadas al suministro de los diferentes servicios de este ámbito.
- Medios comunicativos, grandes corporaciones mundiales que encabezan la información mundial.
- Actividades comerciales, se pueden distribuir entre las que generan las diferentes empresas, y según su configuración:
 - o PYMES
 - o Multinacionales
 - o Grandes distribuidores
 - o Comercios
- Salud y sanidad, muchas empresas privadas se dedican a suministrar bienes sanitarios que tienen un amplio peso en el sector, así como suministrar los diferentes servicios sanitarios.
- Administración Pública, su labor en este sector es importante porque genera a través de sus actividades bienes y servicios que suponen amplios flujos económicos en el sector a través de políticas como pueden ser comerciales o financieras.

C. Características

Las principales características de este sector son:

- Es el sector prioritario en los países más desarrollados.
- Aumenta la productividad, permite el crecimiento económico de las empresas y países, además de ser el capital humano uno de sus principales factores.
- Implica sectores muy importantes de la sociedad como la sanidad, la educación, las tecnologías, indispensables para el desarrollo y crecimiento de los países.
- Es un sector que con su crecimiento genera que el PIB del país crezca, traduciéndolo como un crecimiento en la riqueza que radica en generar riqueza.
- Es un sector heterogéneo.
- Tiene dentro de estas actividades inmateriales y su producción es directa para consumidores.
- Muy implicado con la evolución y continua adaptación a las necesidades de la demanda.

D. Evolución

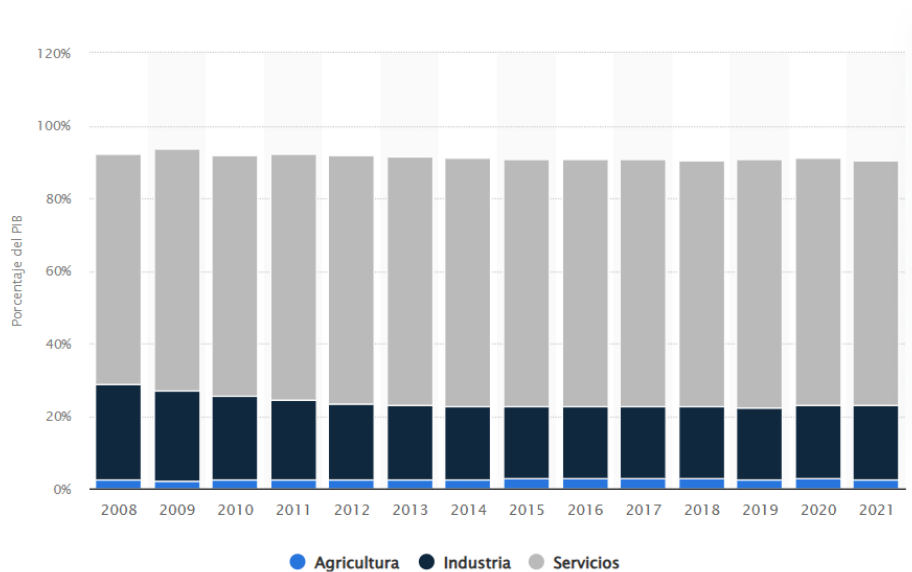
Como se ha comentado anteriormente, es un sector marcado por la necesidad de adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores. El propio mercado ha sido el encargado de marcar su evolución en función de la ley de la oferta y la demanda, la oferta y demanda convergen y deben alcanzar las cuotas en las que se encuentre el equilibrio de mercado necesario.

Por ello, son tres los fenómenos que explican su reciente evolución económica:

- La industrialización, supuso un caso en el sector secundario preferentemente, pero contrajo cambios en los modelos de mercado con cambios en los bienes y necesidades del consumidor final.
- Desde el inicio de las civilizaciones el comercio está presente, pero cada vez vivimos en un mundo más globalizado, donde las necesidades imploran al comercio con el exterior y por ello el sector ha tendido a internacionalizarse en aspectos generales y suministrar a sus poblaciones producto de otras naciones para ofertar en base a las necesidades.
- La digitalización, además de suponer un cambio en su evolución, es el referente para el porvenir de este sector, cada vez es mayor el peso de la economía digital entre la sociedad lo que conlleva que este sector tiene que estar abierto al comercio electrónico y a nuevos modelos de suministro. Cabe destacar, que ya no solo suministramos bienes de manera digital, sino que también los servicios se encuentran en este ámbito y esta continua evolución.

E. Peso en la economía y diferencias entre países

Para entender el peso de este sector en la economía vamos a analizar la siguiente tabla que nos muestra los datos de participación en el PIB de los sectores económicos de España de 2008 a 2021.

Ilustración 5. Participación en el PIB de los sectores económicos en España (2008--2021).

Fuente: Statista 2023

En primer lugar, tenemos que valorar que es una gráfica de nuestro país, el cual pertenece a la Unión Europea con una posición relativamente alta en lo que a importancia se refiere respecto al global de países de la zona, con lo cual podemos entender que se trata de una visión de las grandes economías que tendrán en términos globales unos índices semejantes.

En primer lugar, analizamos los aspectos generales. Se observa que la gráfica es constante, como comentábamos en un país de alto desarrollo en el que este proceso terminó hace más de 40 años al final de la época de nuestra transición. Por ello, vemos que el sector primario, secundario y terciario varían poco sus porcentajes. Estos generalmente son:

- Primario: en torno al 3-4%
- Secundario: entre el 20-22%
- Terciario: entre el: 67-69%

En términos específicos, vemos que la imagen es la transmitida en las especificaciones de cada sector, dentro del país encontraremos zonas con mayor o menor participación en cada sector, pero su distribución según la importancia que tiene y su peso en la economía, siendo fundamental y el sector más importante de la economía.

Finalmente, podemos concluir este análisis añadiendo que contra mayor es el desarrollo de un país mayor tiene su sector terciario en su zona, y mayor índice de riqueza en términos generales maneja ese país.

F. Desafíos actuales

Los desafíos del tercer sector son:

- Mejorar su adaptación a las crisis, tenemos el cercano ejemplo de la Covid-19, que hace tambalear los cimientos económicos de las economías, ya que sus impactos en la globalidad que nos movemos afectan a nivel mundial.
- Adaptarse a las tecnologías y nuevas tendencias de mercado y preferencias de los consumidores.
- Mantener y cooperar ante la complejidad de la competencia mundial.

6.2.4. LOS NUEVOS SECTORES: SECTOR CUATERNARIO Y SECTOR QUINARIO

A. Definición y relación con otros sectores

Para pasar a definir los sectores denominados nuevos, podemos tener en cuenta a grandes intelectuales como Paul Hatt o Nelson Foote, que respondían a la pregunta de porque es necesario que surjan estos nuevos sectores. Pues bien, ellos explicaban que todo surge de la amplia diversidad y composición del sector servicios, por ello surgen:

El Sector cuaternario, complementa el sector terciario desde la intangibilidad, del poder de la información, su forma de gestión y distribución.

- El Sector quinario, complementa a el sector servicios terciario, pues su definición es como aquel que relaciona aquellas actividades que dan el servicio de apoyar causas o proyectos sin ánimo de lucro, es decir, que su objetivo no es generar ganancias, sino que es generar cosas distintas al ofrecer el servicio de ayuda o servicio desinteresado por la propia mejora o ayuda.

B. Características y actividades que realiza

En el sector cuaternario encontramos:

- Está enfocada en el valor intangible de la información.
- Incluye actividades como:
 - Actividades de investigación
 - Actividades de desarrollo

- Actividades de innovación
- Actividades de información
- Surge del concepto de “Sociedad de la Información”.

Mientras que en el sector quinario podemos encontrar:

- Actividades sin ánimo de lucro
- Entidades organizativas que trabajan por ese objetivo de dar apoyo por necesidad y como reclamo social.
- Grandes instituciones globales como: ONU, Banco Mundial, ONGS de ayuda humanitaria, etc.

C. Importancia en la economía

Podemos entender el concepto de la importancia que representa en la economía, como distinto a lo tradicional, el fin no es suministrar y dotar de recursos a la sociedad, es más de apoyo o complementación. En el ámbito del sector cuaternario se basa en el hecho de generar conocimiento, implica mayor desarrollo tanto para este como para el resto de los sectores. Mientras que el sector quinario es un sector importante en la labor social dando servicios esenciales para la mejora del mundo en el que nos encontramos.

D. Tendencias de futuro

Su tendencia es distinta, y del cuaternario es un modelo de sector enfocado al desarrollo, innovación y traspaso de la información, su peso será cada vez mayor, pues encontramos una tesitura en la que el aspecto tecnológico supondrá lo que ya para muchos es un cambio de era, la conocida como Tecnológica. Por ello las necesidades de ser eficientes y generar Valor Añadido irán creciendo a mayor desarrollo.

Mientras que la tendencia seguida por el quinario es a que cada vez irá creciendo más, pese a los esfuerzos porque se reduzca este fenómeno y nos encontremos ante un mundo global y con condiciones de vida y sostenibilidad acordes en todos los ámbitos.

6.3. ANÁLISIS DE LOS SECTORES ECONÓMICOS EN VALLADOLID

Una vez analizadas las teorías sobre los sectores económicos, intentaremos mostrar su situación en el ámbito laboral, así podremos obtener las diferentes conclusiones para realizar la parte práctica en la que nos centraremos en aquellas actividades más importantes de cada sector en Valladolid, tratando de obtener estrategias para dinamizarlo.

6.3.1. BREVE ANÁLISIS DE LA PROVINCIA: HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL

Historia

Para situarnos brevemente en el tiempo de nuestra provincia, vamos a detallar un breve análisis histórico desde el punto de vista económico de Valladolid.

Históricamente la provincia de Valladolid ha tenido un amplio arraigo y dependencia del funcionamiento agrario para su devenir, hasta los primeros años del siglo XVIII y principios del XIX donde llegan los cambios con el proceso de industrialización. El principal entramado económico en este proceso era la industria harinera, donde destacaba la provincia, había un amplio núcleo colectivo de harineros que intentaban implementar la industria, convirtiendo la ciudad en un gran núcleo industrial para la época.

Ilustración 6. Fábricas de harinas en la provincia de Valladolid en 1860.



Fuente: Moreno (1998)

Este esfuerzo de crecimiento se reflejó en épocas de bonanza financiera y económica en la provincia hasta 1860, entonces comienza una recesión en la provincia marcada por los problemas con el trigo y las crisis de subsistencia que empezaron a palparse en esos años. Este fenómeno hizo que Valladolid fuera perdiendo la importancia que había ido ganando a nivel nacional y generando deterioro de su economía, pues las grandes fortunas y terratenientes apostaron más por el manejo de sus tierras y sistema agrario, y perdiendo fuelle e importancia todas las industrias que habían conseguido situar a Valladolid como ciudad importante industrial próxima a una gran ciudad como era Madrid, capital de España.

Pero ahí no termino esta recesión, sino que se sumió en una profunda crisis hasta principios del siglo XX debido al desplome conjunto de la economía española junto a las últimas pérdidas de colonias y recesión que supuso, además fueron años realmente duros para la población campesina pues era mayor cada vez la llegada de trigo extranjero a España de países como EE. UU, Argentina o Australia, lo que supuso que perdiera aún más esa posición privilegiada que se había ido deteriorando. Todo ello se vio reflejado en problemas sociales con bajadas de salarios y pérdida de empleo.

Los comienzos de siglo se basaron en un intento de regeneración por parte del tejido industrial y agrario de la provincia, las fábricas harineras trataron de recomponerse con inversión y modificaciones poco notorias en la organización de las fábricas y sus sistemas de trabajo, pero no fue hasta la llegada de la Primera Guerra Mundial donde aprovechamos la situación de España como país neutral y comenzamos a mejorar nuestras cifras levantando un poco las vicisitudes económicas que corrían en esos tiempo, pero como regeneraron volvieron a caer o directamente se dinamitaron por la llegada de la Guerra Civil española, de este modo nos sumiríamos en una profunda crisis hasta 1939 con el fin de la guerra y la llegada del duro proceso de regeneración en todos los niveles, económico, político y social.

Con la llegada del régimen, hasta mediados del siglo XX el país se encontraba en una época de autarquía, con la figura de Franco, como caudillo de España el bloqueo sistemático y cierre de la economía con el exterior se tradujo en época de desaprovisionamiento, acompañado con una población pobre con bajos salarios y con mucho trabajo por reconstruir un país destruido y dramáticamente devastado. Un hecho destacable de la época para nuestra provincia llego con la mano de capital francés, durante la década de los 60-70 la economía comenzó a despertarse después de más de 25 años en decadencia, esto supuso llegada de inversión de empresas como Michelin de la mano del automóvil, o de empresas como Helios de la industria agroalimentaria, lo que supuso un cambio para Valladolid, pero su principal motor fue FASA-Renault, situándose a mediados de siglo en Valladolid y creciendo consistentemente durante esos años cambiando por completo la economía de la provincia, y pasando de una industria dedicada más a la agroalimentación, como en el resto del país. Nuestra provincia comienza a especializarse en el sector y son muchas las empresas que nacen o se establecen en proximidad a este crecimiento industrial automovilístico.

El final de siglo vino marcado con el final de la dictadura, dando paso a una España en crecimiento y auge, con la entrada en el entramado europeo lo que trajo consigo grandes cambios a nivel nacional que también hicieron mella en nuestra provincia, llevándola hacia la modernidad, pero con grandes esfuerzos por parte de la población como de las empresas para la adaptación política y social que reclamaba la llegada a la Unión Europea y el proceso de democratización española.

El principio de siglo vino de la mano del euro y del mayor acceso a los mercados junto a la digitalización, pero los principios de siglo sufrieron con la crisis financiera de 2008 lo que ocasionaron una profunda caída de la economía, que en términos generales afectó al país con importantes desajustes sociales que obligaron a que la recesión hiciese que no volvieran a darse cifras económicas como hasta la fecha posterior al boom que dinamizó la burbuja inmobiliaria. Pese a todo, la ciudad consigue ir recuperando hasta que en el 2019 sufrimos otra crisis, pero está en forma de pandemia mundial, el covid-19 que ha supuesto una recesión y parada de la economía, de la que poco a poco actualmente estamos retomando y con la que hemos visto que ha cambiado por completo la población mundial.

Valladolid ha sido históricamente una provincia con influencia de la industria y sobre todo del sector agroalimentario, encabezado por las harineras, el trigo y la capacidad de producción de productos característicos de la zona, destacando el vino. Hasta la llegada del automóvil a producción e implementación en la ciudad que hasta día de hoy configura su entramado económico, político y social, teniendo gran importancia en su historia, así como en su futuro más cercano.

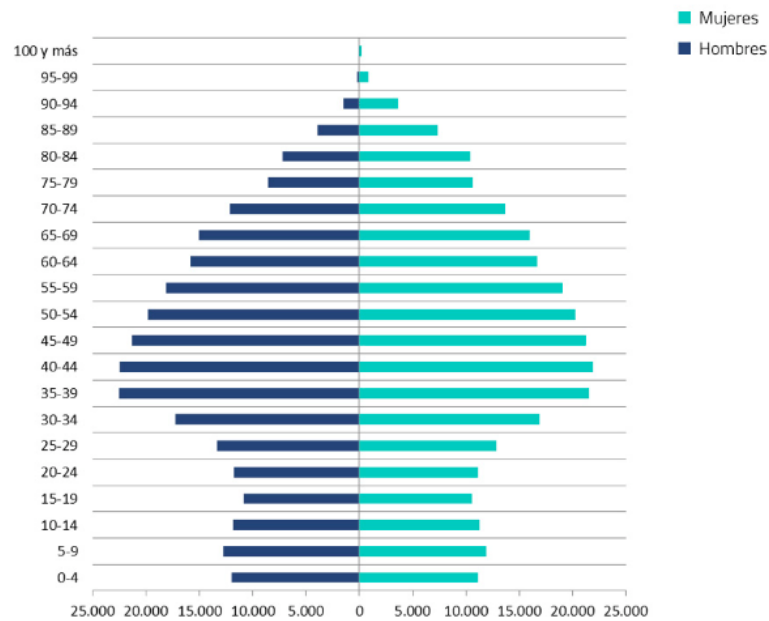
Situación actual

Una vez situados históricamente en la provincia, analizamos según las variables que marcan este lugar. A continuación, pasamos a detallarlas.

- Población

En 2018, según el CENIE, la población de Valladolid en el resultado del Padrón municipal detallaba 519.851 personas, de las que hay una ligera mayoría femenina, 266.495 mujeres frente a 253.356 hombres, lo que marca que somos una región de poca población y similarmente repartida.

Además, encontramos la siguiente pirámide de población de la ciudad.

Ilustración 7. Pirámide de población de la provincia de Valladolid (2018).

Fuente: CENIE.

Como vemos, es una pirámide de población que refleja la realidad de nuestra estructura social, somos una región con baja natalidad, y con muchos adultos, lo que en un futuro supondrá una población cada vez más envejecida y con un menor número de personas, por la baja natalidad. Esto reflejado en un amplio número de personas en edad anciana auguran un futuro incierto en base a sostenibilidad económica por la falta de jóvenes.

- Distribución geográfica

La provincia de Valladolid está compuesta por un total de 225 municipios, entendiendo la población total citada en el punto anterior, podemos ver que la ciudad de Valladolid tiene un total de 295.639 habitantes, lo que supone que el núcleo general de la provincia se establece en la capital, y además en sus municipios colindantes, destacando especialmente Arroyo de la Encomienda y Laguna de Duero con 20.716 y 22.633 habitantes, respectivamente. Después el otro municipio que supera la cifra, de la que basamos a la denominada población rural, está Medina del Campo con un total de 20.679 habitantes.

Estos dos núcleos son el grosor de la población de la comunidad, el resto de los municipios varían según su cercanía a la gran urbe, pero 221 municipios se denominan rurales, dando una visión de la importancia de esta zona entre nuestra provincia.

Ilustración 8. Distribución territorial de los municipios de Valladolid.

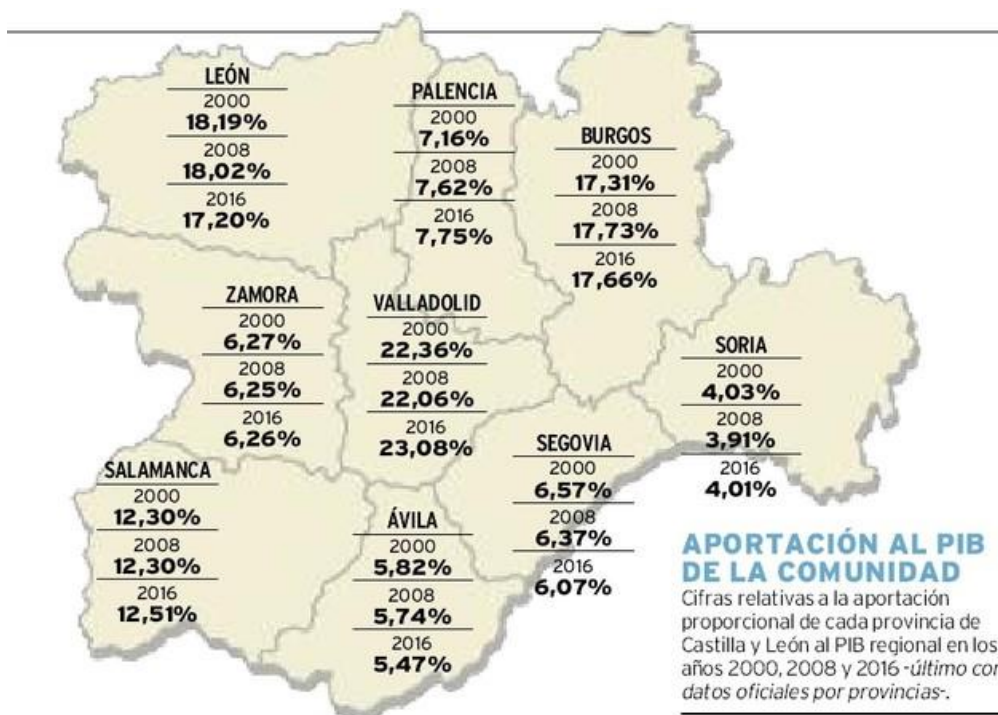
Fuente: GIFEX.

- Economía

Para este trabajo, valorar la situación económica de Valladolid es fundamental, por ello vamos a centrarnos en analizar distintos aspectos de nuestra economía comparándola con nuestra área cercana, bien regional o a nivel nacional.

Para ello, vamos a comenzar valorando como ha ido cambiando durante los años, pues analizar de dónde venimos es importante para saber cómo estamos y como va a estar nuestra economía en un futuro a medio o largo plazo, por ello, en primer lugar vamos a analizar la siguiente ilustración que nos muestra la aportación de cada comunidad al PIB de la comunidad de Castilla y León, en tres momentos distintos, en el año 2000 cuando nos adentrábamos en un nuevo siglo con grandes cambios, en el año 2008 ante la explosión de la burbuja inmobiliaria y finalmente en el año 2016 tras los desesperados intentos de reconstrucción global de nuestra economía, este ejemplo de etapas distinguidas tan un periodo idéntico de tiempo es interesante para ver la importancia de cada provincia y ver si sufrieron a lo largo de este periodo, en el año 2024 cumpliendo con este paso sería destacable valorarlo, pero como veremos a continuación los cambios podemos esperar que se sitúen en valores similares.

Ilustración 9. Aportación al PIB en CyL por provincias en 2000-2008-2016.



Fuente: Diario de Burgos

Como observamos, lo que marca esta gráfica ilustrativa es la paridad y la poca relevancia a lo largo de los años de los datos. Tenemos referencias que marcan el contraste de nuestra comunidad, provincias con muy poca relevancia e importancia y otras más destacadas, pero que pese a todo no compiten o están un escalón por debajo de Valladolid, como eje provincial y foco cercano a grandes polos económicos como es Madrid.

A lo largo de los periodos la participación al PIB regional de Valladolid ha conseguido subir un único punto, y esta supone casi un cuarto de la economía total regional.

Para analizar con datos más cercanos y con una comparativa global, pasamos a analizar en este momento la variación del PIB en 2020 en el territorio español, donde podremos valorar diferentes aspectos tras la última crisis sufrida y donde valoraremos que la economía de Valladolid, y de España, ha perdido valor y está en una fase actual de recuperación ante esas circunstancias.

Ilustración 11. Comparativa PIB p.c. de las provincias de CyL respecto al total nacional y regional (2018-2020)

Comunidad Autónoma	2018		2019		2020	
	Valor	Tasa de Variación Interanual	Valor	Tasa de Variación Interanual	Valor	Tasa de Variación Interanual
Total Nacional	25.763	3,1%	26.441	2,6%	23.608	-10,7%
CASTILLA Y LEÓN	24.289	5,0%	24.888	2,5%	22.925	-7,9%
Ávila	20.201	4,2%	20.909	3,5%	19.548	-6,5%
Burgos	29.498	4,7%	29.815	1,1%	27.016	-9,4%
León	21.201	3,8%	21.919	3,4%	20.457	-6,7%
Palencia	27.165	8,3%	27.525	1,3%	25.235	-8,3%
Salamanca	20.902	3,6%	21.733	4,0%	20.193	-7,1%
Segovia	22.098	4,0%	22.730	2,9%	20.948	-7,8%
Soria	27.866	13,1%	28.181	1,1%	25.344	-10,1%
Valladolid	27.658	4,7%	28.132	1,7%	25.783	-8,3%
Zamora	19.480	4,9%	20.370	4,6%	19.059	-6,4%

Fuente: elaboración propia a través de datos INE.

Hasta el 2020 la tasa de variación era creciente pues no estaba nuestra economía dañada en gran medida, Valladolid en el 2019 tenía una renta media superior a la media nacional, muy superior a la media de nuestra comunidad, pero algo por debajo de Burgos e incluso de León, las cifras si las extrapolamos a nivel europeo en ese momento es cierto que son poco competitivas frente a otras grandes potencias. Pese a ello, con la llegada del decrecimiento de la economía nos situamos que perdimos riqueza en más de 2.000 euros de media por persona.

Podemos recalcar que la economía está sufriendo una fuerte brecha, pero aun así no es comparable a muchos países que no compiten en nuestra posición preferente como país de la Unión Europea, o como país desarrollado a nivel mundial que permite abrir nuestros pensamientos y valorar e intentar desarrollar nuestra propia riqueza y la de nuestro entorno.

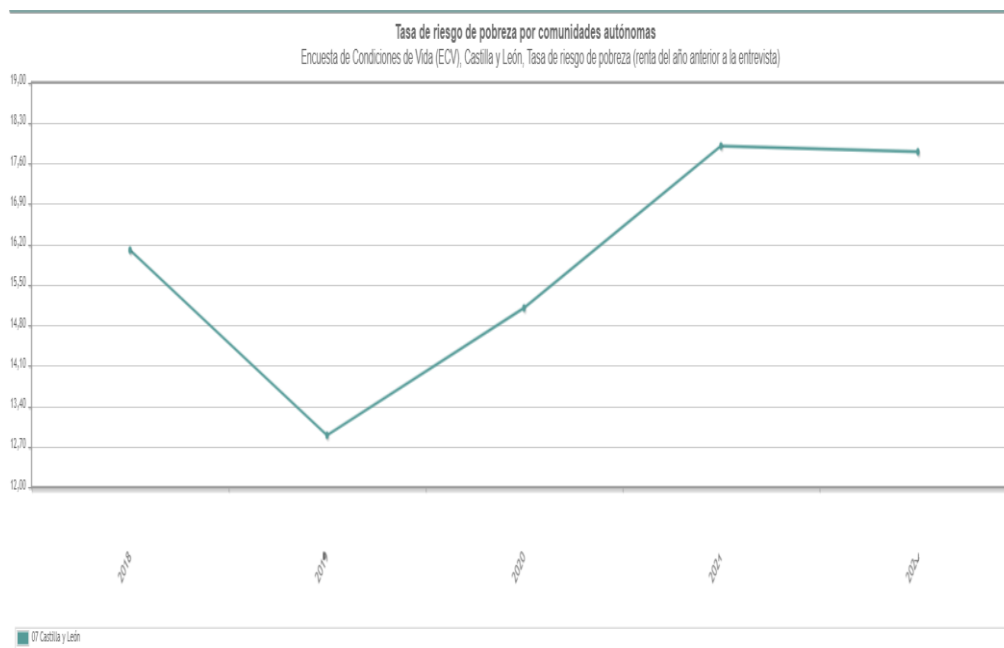
- Calidad de vida

Este indicador nos muestra como es vivir en nuestra provincia, es una provincia como hemos dicho rural, con un área metropolitana relativamente en la media española, no destaca en grandes aspectos pero se mantiene y se sitúa como punto de encuentro a la capital, y eso relativiza en muchos aspectos su posición. Como todos los puntos a

valorar, todo depende de cómo queramos verlo, si nos comparamos con países como Suecia o Dinamarca, que tiene la mejor calidad de vida en aspectos como educación, trabajo o prestaciones quizás estemos en una situación desfavorable, pero como valoramos España, y en concreto Valladolid, es desde una posición estándar y neutral.

A continuación vamos a ver cómo ha variado la tasa de riesgo de pobreza en la comunidad en los últimos 5 años, a mayor tasa entendemos mayor riesgo de empobrecimiento de la población, pues guarda relación directa con el anterior apartado económico como podremos ver.

Ilustración 12. Tasa de riesgo de pobreza de Valladolid (2018-2022).



	Tasa de riesgo de pobreza (renta del año anterior a la entrevista)				
	2022	2021	2020	2019	2018
07 Castilla y León	17,8	17,9	15,1	12,9	16,1

Fuente: INE.

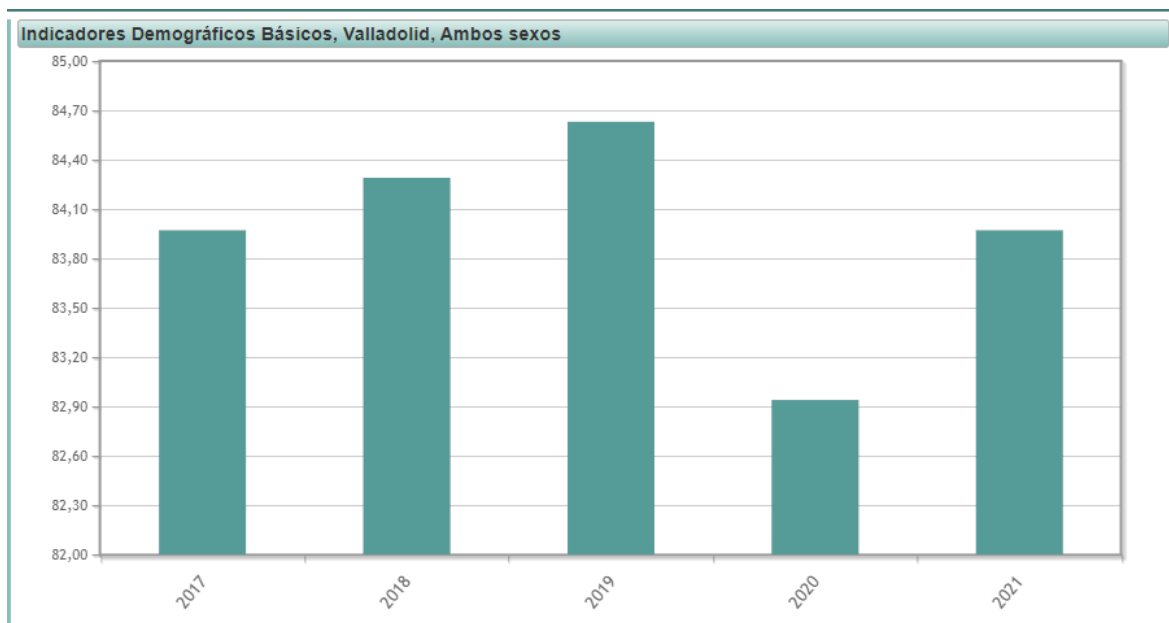
Hasta el año 2019 llevaba una tendencia digresiva favorable para este indicador, pero desde como hemos citado, el momento que estalla y decrece la economía esta se dispara a valores hasta 5 puntos superiores a en el año 2019. Son valores positivos, pero nos muestran que hemos perdido valor en este aspecto y la calidad de vida previa era favorable a la que tenemos en la actualidad

- Salud

Como podemos saber, en términos generales, nos encontramos en una provincia que destaca por su calidad de vida en muchos aspectos, si nos ceñimos a valores generales, España es uno de los países con mayor calidad de vida, además centrándonos en el aspecto de la salud gozamos de un sistema de sanitario el cual es pionero a nivel mundial con nuestra sanidad pública, dentro de los gastos del Estado una de las principales partidas se destina a este aspecto.

Para valorarlo, podemos observar la esperanza de vida de España, en el año 2023 es de 81,8 años para los hombres, y para las mujeres 87 años, estos términos son grandes indicadores de salud a nivel mundial. Pero si lo valoramos en aspectos de nuestra provincia podemos analizarlo en base a su reciente evolución, además de característica tras sufrir una pandemia a nivel global que muestra significantes cambios a nivel sanitario y que podemos analizar en el siguiente gráfico:

Ilustración 13. Esperanza de vida de Valladolid (2017-2021).



Fuente: INE.

Como vemos, desde el año 2017 hasta la crisis del covid-19 la esperanza de vida global subía hasta situarse por encima de los 84,5 años, este hecho hizo que descendiese hasta casi dos puntos situándose en los 82,9 años, Valladolid sufrió con la crisis sanitaria al igual que en nuestro país, pero lo destacable es la recuperación y posterior crecida de

nuevo en la esperanza de vida tras pasar por momentos sobrecogedores con un gran número de muertes.

Finalmente, podemos decir que este indicador muestra la situación favorable de nuestra provincia en términos de salud.

- Comercio exterior

Finalmente, el último aspecto a valorar es el que más implica tanto al trabajo como a la enseñanza de este Máster, el comercio exterior de nuestra provincia, para ello vamos a analizar las importaciones y exportaciones a nivel regional y la situación de Valladolid en cada una de ellas, para posteriormente analizar su saldo exterior.

El papel de nuestra región en este aspecto es bastante inferior a otras regiones del país, pero debido al peso económico que tenemos no es para nada poco destacable, sobre todo porque existe una profunda economía exterior en sectores como el agroalimentario como en el de bienes de equipo, semielaborados y elaborados. A continuación, analizaremos la imagen siguiente que nos muestra las importaciones en Castilla y León y sus provincias en el 2022.

Tabla 2. Importaciones provincias de CyL en 2022.

IMPORTACIONES	
Provincia	2022 (miles de €)
Ávila	269.870
Burgos	2.945.390
León	1.011.733
Palencia	740.447
Salamanca	1.086.584
Segovia	351.197
Soria	438.734
Valladolid	6.986.238
Zamora	149.314
Castilla y León	13.979.507

Fuente: Estadística-JCYL, indicadores económicos

Como vemos existen grandes diferencias en nuestra región, hay provincias de baja densidad demográfica como pueden ser Soria, Segovia o Zamora (de las denominadas España vaciada) que sus términos globales son relativamente escasos ya que no es necesario la importación excesiva para sus territorios. Por otro lado las provincias más

Estrategias de expansión internacional para los principales sectores de Valladolid

Rey Mollinedo, Enrique

importantes tienen mejores cifras y así se explica su peso en la comunidad, Valladolid está cerca de importar el 50% del total de importaciones de Castilla y León, denotando el peso de la capital y su amplia diferencia frente al resto.

Una vez analizada las importaciones pasamos a tratar las exportaciones, en términos globales podremos ver que se repiten cifras en cuanto a las importaciones pues nos hará ver que las cifras de balanza exterior serán prácticamente semejantes en las provincias. A continuación, pasamos a analizar el cuadro de las exportaciones en la comunidad de Castilla y León en el año 2022.

Tabla 3. Exportaciones provincias de CyL en 2022.

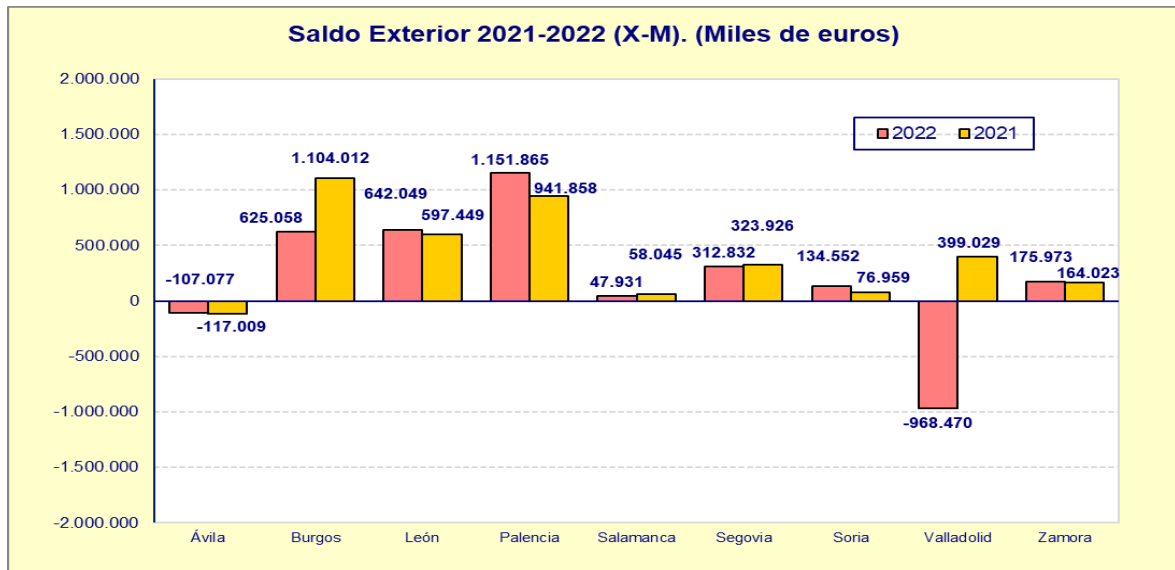
EXPORTACIONES	
Provincia	2022 (miles de €)
Ávila	162.793
Burgos	3.570.447
León	1.653.782
Palencia	1.892.313
Salamanca	1.134.515
Segovia	664.029
Soria	573.286
Valladolid	6.017.768
Zamora	325.286
Castilla y León	15.994.220

Fuente: Estadística-JCYL, indicadores económicos.

De nuevo Valladolid se encuentra al frente en este ámbito, con claras diferencias frente al resto. En este cuadro podremos valorar también el papel de Castilla y León, donde tiene una mayor cantidad de exportaciones que de importaciones en términos monetarios, pues por términos generales somos exportadores y destaca la importancia de nuestros productos en el exterior, existe una diferencia de más de 2.000 millones de euros.

Y este aspecto en la balanza exterior pormenorizada es el siguiente:

Tabla 4. Saldo exterior 2021-2022 CyL.



Fuente: Estadística-JCYL, indicadores económicos

Como vemos el saldo del 2022 es relativamente favorable en todos salvo en Ávila y sobre todo Valladolid, y por lo general los términos son similares en todas las provincias del 2021 al 2022, pero Valladolid es la excepción. Podemos entender sus cifras del año 2022 por varios motivos, el que me gustaría destacar es que en el 2021 retomamos la actividad tras la crisis covid-19 y se reabrió en gran medida los mercados, pero en este último año las excesivas cargas que estamos arrastrando en la industria pesan en nuestra balanza exterior, pese a que presentaba buenas cifras totales. Por ello, nuestra industria automotriz ha sufrido desde el encarecimiento de las materias, hasta la falta de suministro e incluso grandes parones y cierres parciales de fábricas, esto ha repercutido y nos ha hecho ir a buscar más fuera o presentar alternativas.

Finalmente, podemos ver que existe capacidad exterior y puntos fuertes que podemos intentar mejorar y centrar las estrategias de nuestros sectores para conducirlos o tratar de revertir esta posición, valorándolo como un reto en el que incidir.

6.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SECTORES EN VALLADOLID

A. Sector primario

Este sector en nuestro ámbito tiene presente las siguientes características:

En nuestra provincia encontramos una amplia zona rural, marcada en diferencia del centro de la provincia con nuestra capital, Valladolid, además de considerar las poblaciones



de la provincia solo 3 municipios distintos a la capital tienen más de 20.000 habitantes (Arroyo de la Encomienda, Medina del Campo y Laguna de Duero), con lo que hay muchos municipios y población rural.

La participación en este sector en nuestra provincia solo supone el 1% de la población ocupada total.

Principales sectores dentro del propio sector primario son:

- Vinícola, provincia de grandes Denominaciones de Origen de vino como son Rueda, Ribera del Duero o Cigales, con grandes campos de cultivo de la vid. Lo vemos en empresas de la talla de Protos, Paco de Carraovejas, Emilio Moro, Arzuaga, Yllera, entre otras.
- Agricultura, de secano, caracterizada por la obtención de cereal como materia importante.
- Ganadería, el cerdo y el vacuno tiene un gran peso en la provincia, contando con grandes macro granjas y explotaciones ganaderas en la provincia y también en la región.

Sector con arraigo y tradición en términos generales, el mundo de este sector atrae la cultura y se sobredimensiona en este aspecto.

En términos globales nuestra posición respecto al global de nuestro país nos permite situarnos en una situación favorable con grandes resultados.

B. Sector secundario

Podemos entender el sector secundario como el motor de la economía de Valladolid, concretamente como explicamos anteriormente por el papel de la industria del automóvil, en concreto de la empresa de gerencia francesa Renault, pese a ello, este sector tiene las siguientes características:

- Principal papel, la industria automotriz, representada en grandes multinacionales:
 - o FASA-Renault.
 - o IVECO.
 - o Michelin
- Además, el núcleo industrial hace que sean muchas las empresas que se derivan o conforman el núcleo industrial de esta industria, en manos de

empresas de todo tipo como reposición, fabricantes de productos acabados, semielaboradas, ensamblaje, entre otras.

- Existen otro tipo de industrias con gran peso, como la industria energética o de energías renovables, y también la agroalimentaria con empresas como Helios o Nestlé, en referencia del peso de ese sector en la economía vallisoletana.
- Ha supuesto un importante desarrollo global en nuestra región, pasamos del “pueblo a la ciudad”, es el claro ejemplo de industrialización a nivel intermedio.
- Sector que más genera en la provincia y comunidad, más del 55%.
- Influencia en la economía, un desajuste en la industria de Valladolid es fatal tanto para las empresas como para nosotros sus habitantes.
- Tiene presente grandes planes de desarrollo apoyados por los actores económicos, entendiendo la confluencia de intereses de administraciones, empresas y trabajadores.

C. Sector terciario

Finalmente, las características del sector terciario en nuestro ámbito son:

- Es el sector más amplio y dinámico de los anteriores.
- Busca la satisfacción de las necesidades globales y personales de un núcleo de población intermedio, de una ciudad pequeña.
- Engloba todos los servicios, no solo los Bienes.
- Aunque el empleo de la industria supone el 55%, la mayoría de los empleos se engloban en este sector, debido a que acapara la totalidad de servicios y actividades, englobando la dotación de los recursos al consumidor final.
- La relación con el resto de los sectores en la provincia es directa, es decir, los servicios y bienes de desarrollo global, se enfocan en todos los ámbitos, pero destacan en sectores como el agroalimentario, el automovilístico, entre otros.

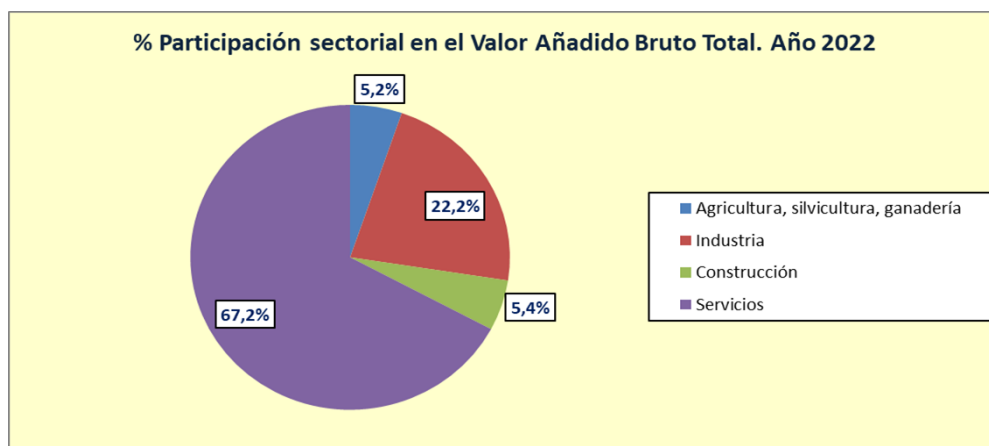
6.3.3. ESTADO DE LOS SECTORES Y FACTORES QUE INTERVIENEN

Para finalizar, ya nos hemos centrado en la imagen general que presenta la región así como como queda encuadrado los diferentes sectores económicos en nuestro ámbito de aplicación. Para finalizar, vamos a tratar de analizar su estado y sus agentes o, en términos generales, los actores que intervienen.

Para ello en primer lugar, queremos ver el peso de los diferentes sectores y que nos marquen la participación de cada uno de ellos. Vamos a utilizar un gráfico que

representa los términos de la comunidad pero que podemos extrapolar a esta, nuestra provincia.

Ilustración 14. Porcentaje de participación sectorial en el Valor Añadido en CyL en 2022.



Fuente: base de datos JCYL

Esta ilustración nos muestra de nuevo lo comentado anteriormente respecto a la participación de cada sector global, el porcentaje es el esperado, la participación del sector primario en cuanto al PIB regional es del 5%, con una cuota más amplia vemos la industria, con cifras quizás algo superiores a otras comunidades con la suma de construcción e industria situándose en torno al 28%, y finalmente en este caso el sector servicios que es el cómputo general de la agrupación del sector terciario con un 67%, es decir, dos tercios del global del PIB de nuestra comunidad recae sobre este sector.

Tendremos posteriormente que trabajar en estos aspectos desde una perspectiva que permita potenciar aquellos sectores a los que destinemos el esfuerzo de darles estrategias para su internacionalización y crecimiento, que cuenten con menor capacidad, pero que en Valladolid en concreto son muy importantes, y quizás, en aquellos más globales como el sector terciario o bien enfocarlos en estrategias de potenciación o en estrategias de nicho de mercados realmente atractivos o con estrategias novedosas que permitan crecer y desarrollarse en el exterior.

Finalmente, los que hemos denominado actores en esta ecuación, son aquellos participantes que entran en escena en la rueda de la economía, para ello y en base a la imagen que veremos a continuación, entenderemos quiénes son y los situaremos en nuestro ámbito del trabajo.

Ilustración 15. Agentes del Sector Económico.



Fuente: Economiafinanzas

A. Familias

También denominados consumidores, población, o simplemente personas. Somos los demandantes de esta operación, nos encargamos en esta rueda de ofrecer nuestro factor trabajo para ser recompensados de manera económica o beneficiosa en el mercado de factores, y simultáneamente ofrecer nuestra remuneración en el mercado de los productos para obtener a cambio bienes o servicios. Además nuestro papel con el estado es el de colaborar con el pago de nuestros impuestos para recibir ayudas, servicios y otro tipo de prestaciones sociales.

Es fácil distinguir este actor en Valladolid, pues no somos más que sus ciudadanos y habitantes, pero podemos englobarlo en la dimensión del trabajo y vislumbrar que al final consumidores en este mundo tan globalizado somos todos, pues el objetivo del trabajo es dinamiza los sectores vallisoletanos, sus empresas, y darlas la oportunidad como a continuación veremos de obtener ingresos acudiendo a un público de mayor cantidad sin ningún tipo de límites, o intentando reducirlos en gran medida.

B. Empresas

Si los consumidores son los demandantes de la economía, las empresas son el agente encargado de ofertar para satisfacer las necesidades que se encuentran en el mercado.

En el aspecto de los factores influyentes encontramos que ofertan alquileres, beneficios o salarios a la demanda que tienen de factor trabajo, capital o tierra. Es concluyente que es un conjunto de intereses que satisfacen unos con otros. Al igual que en el mercado de bienes y servicios, donde obtienen los ingresos necesarios para ofrecer suministro.

Su papel con la Administración es similar al de las familias, al final la relación directa de pagar unas tasas o impuestos por el beneficio o actividad económica propiamente dicha de las empresas se refleja en acciones complementarias de la administración en apoyar y ofrecer oportunidades a las empresas.

Para este proyecto, tenemos que analizar las empresas de Valladolid. Para ello tenemos la siguiente información:

Ilustración 16. Información general de empresas de Valladolid.



Fuente: Elinforma

Como vemos, en nuestra capital, que supone el foco de la provincia, existen más de 9.000 empresas con unos datos de facturación promedio cercanos a los 800.000 euros, estos datos son interesantes porque además vemos que son empresas promedio con una edad estable de 13 años de media y con una media de cinco trabajadores por empresa. Su forma de agrupación general es la sociedad limitada evitando responsabilidad, y con

una baja participación de sociedad anónima. Viendo estos datos globales, más los del resto de empresas de la provincia hay muchas posibilidades de empresas con capacidad de abrir sus fronteras y que en este mercado se pueda dinamizar y englobar a otros ámbitos, por ejemplo, en formas de exportación cercana como las que se pueden dar en la Unión Europea, asumible para empresas con cierta antigüedad y con capacidad operativa mínima para realizar pequeñas operaciones comerciales en el exterior.

C. Estado

El papel del Estado como observamos en la ilustración 19 es central, podemos entenderlo como una figura que denota parcialidad, pero más bien es la figura de control, encargada de proteger la economía y su mercado en el sentido de que su funcionamiento sea lo más transparente y beneficioso posible. No olvidemos que la administración pública es un órgano que tiene que hacer de intermediario entre empresa y consumidor, a través siempre de contraprestaciones económicas, ayudas o subvenciones, pero con el mantenimiento de su propio organismo en base a los impuestos.

En Valladolid, la tutela del Estado reside en el Gobierno Nacional, en el que encontramos una descentralización que por eslabones de la cadena pasa a manos de la Junta de Castilla y León, encargada de gestionar tareas competentes en el ámbito de actuación de la región de Castilla y León, el papel de Valladolid en este órgano cada vez es más importante como capital de la región. Además, existe otro eslabón que son las diputaciones provinciales, en este caso la Diputación de Valladolid, para finalmente acabar con los Ayuntamientos municipales de cada agrupación municipal. Sobre todo, aquellos órganos económicos de cada una de las diferentes administraciones marcan el porvenir de el papel que tenga el Estado, principalmente con un órgano como el Ministerio de Economía que engloba con el ministro las labores económicas del país, pasando a delegar a los diferentes órganos económicos de las delegaciones regionales o provinciales.

7. MARCO PRÁCTICO: ESTRATEGIAS PARA CADA SECTOR DE VALLADOLID

Una vez finalizada la parte práctica pasamos a la parte más importante del trabajo, donde se desarrollan los objetivos de este e implementamos el plan de acción para la casuística elegida de cada sector.

El plan de acción estará compuesto por

1. Diagnóstico de situación

El primer paso del plan será valorar, en base a la teoría que tenemos y los datos, elección del tipo de empresas que destinaremos el plan de cada sector, utilizaremos medidas que permitan decidir por las empresas con mayor dinamismo y capacidad operativa en el exterior.

Además, valoraremos dos aspectos importantes para los planes de cada sector que nos dará una gran perspectiva para que se adapte y sea lo más realista posible, esto se realizará con dos matrices, en primer lugar una matriz DAFO y posteriormente una matriz que nos muestre un diagnóstico de capacidad para la internacionalización.

2. Objetivos, estrategias y posibles riesgos

Este punto marcará lo que se busca conseguir para cada plan, es importante definir y tener claro los objetivos que deben alcanzarse. Las empresas deben tener claro que buscan y valorar su capacidad.

En este momento valoraremos también con la información correspondiente cual sería la estrategia óptima para la coyuntura de cada sector.

3. Actuaciones previstas

En tercer lugar se realizará la parte más importante del plan de acción, el momento de desarrollar las diferentes actividades y propuestas para que las empresas tengan capacidad y un guion a seguir para llevar a cabo las acciones necesarias.

En este momento se llevarán a cabo elecciones de mercado, gestión de recursos, estrategias de marketing adecuadas, etc.

4. Ejecución y evaluación

Todo plan a raíz de su realización es importante que sea valorado y tenga un seguimiento para evaluar si se alcanzan los objetivos fijados, además para ejecutarlo realizaremos una plantilla de ejecución que puede servir de referencia a las empresas.

Además es importante planificar en el tiempo el desarrollo del plan, por ello se desarrollará un diagrama de Gantt que fijará la duración dedicada a las diferentes acciones destinadas. Así como una estimación del presupuesto óptimo a destinar para desarrollar el plan, dejando aparte las propias acciones comerciales que cada empresa tendrá que valorar personalmente de manera y gestión propia, por razones obvias de la externalización.

5. Pronóstico de futuro

Finalmente, es imprescindible su previsión en el tiempo. Un buen plan de acción tiene que valorar los pasos después al lanzamiento o propuesta de establecerse en el exterior. Por ello, realizaremos un planteamiento basado en la posibilidad de éxito de la acción, así como si fuera necesario modificar la estrategia o estrategias durante el transcurso del tiempo. Pues entendemos que en función de las fases que desarrollo en el mercado será importante ir marcando etapas a seguir.

Pero es importante remarcar, que este proyecto destina esfuerzos para aquellas empresas sin representación o muy pequeña en el exterior y quieren o valoran la opción de realizarse en un primer lugar en otras fronteras antes nuevos mercados.

7.1. PLAN DE ACCIÓN EN EL SECTOR PRIMARIO

En primer lugar vamos a desarrollar el plan de acción para el sector primario de las empresas de Valladolid, el plan consta de las diferentes fases:

1. Diagnóstico de situación

En primer lugar, en modo inicial vamos a comenzar detallando a que empresas se destina el presente plan de acción para realizar un efecto realista y adaptativo de internacionalización para el sector.

A. Empresas a las que va destinada el plan

Las empresas a las que va destinado este plan deben tener las siguientes características:

- Empresas de la provincia de Valladolid destinadas a la obtención de recursos destinados al abastecimiento y transformación de recursos.
- Empresas con recorrido en el mercado local y nacional, con experiencia considerable.

- Empresas con una estructura organizativa clara, varios órganos capaces de distribuir y agrupar tareas en sus diferentes áreas o terrenos de la propia empresa.
- Empresa con capacidad operativa (independientemente de su tamaño) y con ambición de desarrollo.
- Empresas agroalimentarias.

La elección de estas empresas se centra en la capacidad de vender el producto vallisoletano, o en términos generales castellano a nivel mundial, se centrará en empresas capaces de extraer o producir esa materia para su posterior venta, incluso transformación valorable. Las empresas tipo serán agroalimentarias, destacando las vinícolas o las ganaderas entre las más representativas.

B. Análisis DAFO

A continuación, vamos a analizar la perspectiva de estas empresas para reconocer su potencial y aquello donde deberían realizar esfuerzos por mejorar y desarrollarse.

En el ámbito interno como hemos podido comprobar nuestros productos agroalimentarios presentan un distintivo de calidad, principalmente en el mundo vinícola y ganadero, tenemos reconocidas marcas de calidad, así como denominaciones de origen y grandes empresas como comentábamos. Esto representa la calidad que atañen nuestros productos, bajo un amplio respaldo por parte de la administración y consumidores, el apoyo hace que fortalezcan a nivel interno sus capacidades. Mientras que los aspectos más negativos a nivel interno es que son principalmente productos perecederos y marcados por la estacionalidad que tienen en fechas destacadas sus ventas, así como su obtención por ejemplo el mundo vinícola, pues estos bienes tienen una limitación cuanto a cantidad y dependen de factores externos como pueden ser el clima, el alimento, la calidad de la tierra, etcétera.

Mientras que el ámbito externo está marcado principalmente porque su consumo es óptimo y el volumen de ventas consiguiente es alto, también hay mercados en los que destacan, pero por el contrario en otros encuentran grandes dificultades por temas como religión, o simplemente preferencias del consumidor. Además muchos de ellos tienen alta competencia externa en otros países, que tienen gran respaldo, incluso mayor al nuestro.

Tras este análisis realizado, y añadiendo las características comentadas anteriormente obtenemos la siguiente matriz.

Ilustración 17. Matriz DAFO del sector primario de Valladolid.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>FORTALEZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">- Productos perecederos y limitados- Dependencia a factores externos- Falta de estímulos a la internacionalización- Estacionalidad	<ul style="list-style-type: none">- Bienes representativos y con carácter tradicional- Reconocimiento del producto- Alta calidad- Marca España- Gran apoyo de las instituciones
<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">- Alta competencia- Productos similares en países cercanos- Inexperiencia general- Falta de conocimiento del consumidor	<ul style="list-style-type: none">- Productos de gran consumo- Posicionamiento general positivo- Productos de tendencia favorable- Facilidad de venta en diversos mercados

Fuente: elaboración propia en base a características del sector.

C. Diagnóstico a la internacionalización

En el siguiente plan de internacionalización, las empresas son valoradas en dos perspectivas para saber si se adaptan a la internacionalización de este proyecto, por ello vamos a distinguir dos bases de requisitos, una centrada en el producto y su capacidad de desarrollo en el exterior, mientras que otra hará referencia a la capacidad empresarial o al tipo de empresa destinada a desarrollarse a través de las siguientes acciones. Con este fin hemos desarrollado la siguiente matriz, que a través de la calificación de una serie de variables nos hace ver la capacidad que podría tener nuestra empresa, de manera general, a la hora de internacionalizarse.

Ilustración 18. Prototipo de matriz de internacionalización.

CAPACIDAD EMPRESARIAL	
VARIABLES Para TENER EN CUENTA	VALORACIÓN (1 AL 10)
1. Experiencia internacional	
2. Capacidad financiera de la empresa	
3. Capacidad operativa de la empresa	
4. Facilidad de socios en el mercado exterior	
5. Gestión de recursos necesarios	
6. Viabilidad de realizar operaciones internacionales	
7. Apoyo de instituciones nacionales a la exportación	
8. Capacidad de desarrollo de nuevo mercado	
CAPACIDAD DE DESARROLLO DEL PRODUCTO EN EL EXTERIOR	
VARIABLES Para TENER EN CUENTA	VALORACIÓN (1 AL 10)
1. Reconocimiento del producto a nivel nacional	
2. Reconocimiento del producto a nivel internacional	
3. Capacidad de adaptabilidad del producto	
4. Capacidad de diferenciación del producto en el país destino	
5. Capacidad de adaptación del precio	
6. Valoración de empresas competidoras en mercado destino	
7. Valoración del producto extranjero en el mercado	
8. Dificultad de requisitos legales a la exportación del producto	

Fuente: elaboración propia.

Con el prototipo de matriz que hemos desarrollado sería oportuno considerar una media aritmética superior a seis puntos en las variables para tener capacidad operativa y de respuesta exterior, es un requisito a valorar pero no vinculante. A modo objetivo, las empresas deben trabajar estos aspectos para el mejor desarrollo internacional posible por parte de su estructura y producto en los mercados destinos.

2. Objetivos, estrategias y posibles riesgos

Una vez definidos los principios básicos que deben seguir las empresas para realizar este plan de acción, pasamos a adoptar una serie de objetivos y metas, realistas y alcanzables por parte de las empresas que buscan adentrarse en la aventura de internacionalizarse o que buscan potenciarlo y mejorar sus registros.

A. Objetivos del plan de internacionalización

Los objetivos marcados van a ser para un periodo de tiempo a medio plazo, teniendo en cuenta el gran salto que puede suponer lanzarse al exterior y comenzar la actividad exportadora, consideramos que es un periodo razonable fijar objetivos a un plazo de alrededor 3-4 años. Para ellos los objetivos del plan son los siguientes:

- Conseguir que las empresas exportadoras agroalimentarias vallisoletanas consigan emprender el proceso de internacionalización de un producto destacable y de calidad.
- Destinar al menos un 15% de su producción global en 4 años a lanzarlo al mercado exterior.
- Tener capacidad operativa en 4 años en los mercados cercanos, y haber exportado a países exóticos aprovechando oportunidades de negocio.
- Tener un plan en cada país para el proceso de internacionalización.
- Crear un comercio internacional recurrente y de forma asidua.

B. Posibles riesgos para valorar y forma de afrontarlos

Antes de lanzarse ante el exterior, aparte de tener en cuenta las posibilidades reales de cada empresa hay que valorar una serie de riesgos para tener en cuenta a la exportación. Estamos hablando de riesgos internos, como aquellos que suponen el lanzamiento y explotación de recursos destinados a la internacionalización.

Así como riesgos de mercado ante la posibilidad de rechazo del producto ya que entra en un estado de lanzamiento y quizás un producto maduro en nuestro mercado no responde al igual en otro mercado con distintos consumidores y con gustos diferentes a valorar.

C. Elección de la estrategia

Teniendo en cuenta los dos puntos anteriores, para llevar a cabo la internacionalización de nuestras empresas en el exterior vamos a seguir un proceso que va a constar de 2 fases en la hora de elección de nuestra estrategia, en caso de ser empresas que ya exportan de forma esporádica está se puede ver reducida simplemente la última fase. Serán las siguientes:

- Fase inicial. La estrategia que seguir será la exportación experimental, para las empresas que no tengan claro la respuesta del mercado destinarán una prueba de testeo, donde en base a los resultados obtenidos seguirán o no con el proceso,

destinando mayor o menor esfuerzo en su internacionalización. Las acciones de esta parte de la internacionalización se basarán en encontrar un buen socio local en forma de intermediario para localizar nuestro producto y obtener respuestas.

- Fase de maduración o final. Se basará en regularizar la exportación, basándonos en acuerdos de trabajo que permitan a través de socios centrar nuestro producto en el mercado referente, ya sean supermercados, cadenas de restauración o canal HORECA, pequeños distribuidores, etc. De esta manera las empresas que ya han lanzado su producto en primera instancia pueden pasar a esta fase adaptando el producto a la necesidad que más se adapta a sus características como veremos posteriormente.

3. Actuaciones previstas

Una vez claro los objetivos y toma de elección a seguir durante el proceso pasamos a adentrarnos en la elección del destino y las acciones necesarias a llevar a cabo.

A. *Mercados de destino*

Como hemos podido ver en la parte teórica, la elección del mercado es un punto clave para destinar las acciones oportunas para internacionalizar. Es un proceso que debe desarrollarse con las características propias de cada empresa y adaptarse al máximo posible las variables comentadas para que acertemos en nuestros esfuerzos de lanzarnos al exterior.

Como este plan es global y general, el propósito es centrar la elección del mercado en una primera aproximación general, en varios puntos en referencia a las características propias de este mercado y, también, en base a mi experiencia en las prácticas en la empresa Miguel Vergara, donde pude aprender y valorar los destinos más importantes, en este caso, para productos cárnicos, concretamente del vacuno.

La empresa Miguel Vergara es una gran exportadora, referente del mercado provincial y a nivel autonómico, si me centro en mi experiencia me dice que este tipo de bienes se centran en mercados o bien de proximidad con requisitos legales y costes aceptables, o destinado a grandes mercados donde existen condiciones óptimas para su venta, o nichos de mercado muy atractivos. Por ello, los mercados que podemos elegir para empezar la internacionalización de este sector son:

- Mercados europeos de socios comerciales. España presenta grandes cifras en la Unión Europea con la exportación de bienes característicos del primer sector, por ejemplo en el mundo vinícola está al frente por detrás de Francia o Italia como

principales competidores pero gran repercusión en países como Portugal, Alemania, e incluso fuera en países con cada vez más importancia como China. Es destacable el mercado europeo porque la ausencia de barreras comerciales y de aduanas establece acuerdos comerciales de relaciones comerciales fructíferas, en el mundo cárnico tenemos grandes números con nuestros principales socios que son Portugal, Italia y Francia, aprecian nuestro producto y como primera toma de contacto con el exterior son grandes mercados con características similares y con gran capacidad de desarrollo.

- Mercados de proximidad. Al igual que con los países europeos, los países del norte de África presentan grandes cifras comerciales en el sector primario, pese a las diferencias culturales marcadas por la religión principalmente, los productos alimentarios, en este caso el vacuno por ejemplo pueden adaptarse y venderse en países con condiciones religiosas como pueden ser los productos *halal* o *kosher*, estos ejemplos muestran la capacidad de orientar el producto a un público destino característico con una fuerte inversión pero que repercute beneficios importantes.
- Mercados nicho. Por último, el destino más económico es centrar esfuerzos en encontrar un nicho a explotar por nuestros productos, por ejemplo con el vino encontramos países utópicos con alto rendimiento de producto español entre sus fronteras, el ejemplo de los países del Caribe es fiel reflejo de esta elección. Países paradisiacos con resorts de lujo y desconexión son fuente de destino de nuestros mejores productos agroalimentarios, pues se trata de vender a un cliente exclusivo con capacidad económica y que compra por disfrutar del producto olvidando aspectos como el económico que tienen mayor peso en otros mercados donde se realiza compra más recurrente.

Con estos tres destinos las empresas pueden analizar las variables de su situación, y tratando de valorar y analizar sus variables, seleccionar los más apropiados. Quizás las empresas europeas sean las más atractivas para lanzarse en primer momento, apostando por una internacionalización más concentrada frente a la diversificación.

B. Acciones previas al lanzamiento

Una vez seleccionados los mercados se pasa a desarrollar las acciones que marcarán el devenir del plan, pues antes de lanzarnos al propio mercado dentro de la planificación encontramos acciones a desarrollar antes de realizarlo. Tenemos realizado en primer lugar las empresas que destinan la acción, los objetivos que buscamos alcanzar

y los mercados a los que destinar los esfuerzos de las empresas del primer sector. Con ello las actividades necesarias serían las que se detallan a continuación:

- Estudio legal del mercado y conocimiento de las especificaciones de nuestros productos, tenemos que considerar que vendemos productos alimenticios para consumo humano o animal, lo cual tiene unos requisitos técnicos y legales que se adaptan según la normativa de cada país.
- Requisitos a la exportación, con las barreras de entrada, aranceles y casuística del envío a nuevos territorios.
- Intermediarios encargados de realizar la logística del transporte, encontrar cotizaciones acordes para lanzarlo al mercado.
- Socios en país de destino, para nuestra estrategia necesitamos intermediarios como distribuidores o los propios restaurantes, con los que llevar a cabo un contrato de compraventa para la distribución de nuestros alimentos y posterior seguimiento de ventas.
- Estructuración de un plan de marketing, que tras la prospección del mercado adapte el producto a las necesidades del consumidor de destino, bien sea en empaquetado, forma, cantidad, etc.
- Políticas publicitarias para darse a conocer en la zona previamente nos adelantemos, sobre todo en la etapa de prueba.
- Inversión inicial, ante las circunstancias de los primeros envíos hasta coger fluidez y buen hacer con nuestras exportaciones.
- Establecimiento de reuniones interempresariales, análisis de la exportación a realizar y como gestionarla en el cómputo de la empresa.
- Gestión y optimización de recursos, valorar y analizar los recursos a destinar, así como tratar de obtener ayudas a la exportación por parte de las administraciones.
- Ayuda de empresas terceras, para el desarrollo inicial en las primeras gestiones de exportación.

C. Acciones para llevar a cabo con la exportación

Una vez tenemos desarrollado los principales puntos previos, pasamos a las acciones una vez lanzamos el producto en el mercado, debe existir en primer lugar un amplio seguimiento desde la llegada, hasta el consumo y posterior valoración por parte de los consumidores.

I. Fase de llegada

En esta primera fase las acciones previstas serán:

- Promocionar nuestro producto de la mano de los intermediarios que escojamos.
- Posicionar nuestro producto, previo acuerdo de zonas a las que destinaremos, ya sea HORECA, distribuidores, minoristas, etc.
- Analizar su recepción y primeras ventas.

II. Fase de establecimiento

- Analizar a los consumidores que compran, saber sus gustos, valorar las cantidades a comprar y como gestionan dichas compras.
- Analizar las primeras fases del envío de prueba, obtener conclusiones para posterior envío de grandes cantidades ya de producto.
- Establecimiento de precios, enfocados en la competencia y de que objetivo de ventas tengamos, es recomendable vender cerca del coste productos con poca presencia o valor añadido para ir creciendo, mientras que otros productos no necesitarán decrecer su precio debido a que son reconocidos y tienen carácter de lujo o alta calidad.
- Recibir *feedback* de nuestros clientes, ver que quieren que mejoremos ver que creen que podemos potenciar para mejorar.
- Analizar periódicamente la balanza de la exportación para ver si es propensa a cambios y sobre todo en qué fase nos encontramos para seguir enviando, retroceder en el mercado o empujar y seguir creciendo.

III. Fase de madurez

- Desarrollarse en el mercado, tratar de fidelizar a clientes y obtener repercusión a través de bajadas de precios, distintivos que permitan adentrarse en el mercado.
- Normalizar ventas y tratar de suministrar periódicamente cantidades similares y repetidas en el tiempo.
- Valorar el alcance de objetivos de ventas marcados.
- Invertir en el mercado y en el producto destino.

D. Recursos necesarios

Los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones son los siguientes:

- Recursos financieros, se destinarán recursos que permitan apoyar y hacer frente a las operaciones de comercio en el exterior, para inicialmente invertir y desarrollar el mercado y posteriormente mantenerlo y aprovisionarlo en base a exportaciones de inversión importante para las empresas.
- Recursos materiales, disponer de un producto de calidad extraído en nuestra provincia y tratar de explotarlo en el exterior, con sus características propias y adaptado al mercado y a la legislación oportuna para su lanzamiento y comercialización en otros países.
- Recursos intangibles, el proyecto necesita tecnología y desarrollo para su buen funcionamiento, las herramientas de estudio del mercado así como la matización del producto para adaptarlo y lanzarlo es desarrollarlo en base a unos estándares específicos destinados a una nueva población y lugar que busca un producto concreto pero con necesidad de desarrollo.
- Recursos humanos, en todo el proceso para el traspaso constante de la información y transición del producto, así como la propia venta y negociación para su establecimiento en el exterior, son recursos que debe aportar cada empresa y tratar de encontrarlos en el mercado de destino para poder establecerse.

4. Ejecución y evaluación

En este punto tratamos de aportar las herramientas necesarias para analizar el proceso que se está llevando a cabo, con un seguimiento muy importante de las acciones, con los pasos necesarios a seguir en todo momento así como la gestión del presupuesto de partida que deberán tener o valorar las empresas para llevar a cabo nuestras acciones.

A. Diagrama de Gantt

Como analizaremos a continuación, tener una estructura temporal es clave para llevar a cabo nuestro plan, por ello hemos destinado a realizar un plan con un año como meta, en el cual considerando un espacio temporal amplio debido a las dificultades que atañe conocer y lanzarse a la exportación global podemos considerar apropiado para las vicisitudes de este sector.

Ilustración 19. Diagrama de Gantt del sector primario.

FASES	ACCIONES	TIEMPO											
		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
FASE PREVIA	ESTUDIO MERCADO												
	ANÁLISIS DE CONSUMIDORES												
	ADAPTACIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO												
	CONOCIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES												
	BÚSQUEDA DE INTERMEDIARIO												
	MÉTODO DE ENVÍO												
	ACUERDO DE REPRESENTACIÓN												
FASE DE TESTEO DE MERCADO	PRIMER ENVÍO												
	DURACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO												
	ANÁLISIS DEL LANZAMIENTO DE PRUEBA												
	DECISIÓN DE PRÓXIMOS LANZAMIENTOS												
FASE GENERAL DE EXPORTACIÓN	ACUERDO PROLONGADO CON INTERMEDIARIOS												
	NUEVAS NEGOCIACIONES CON MÁS CLIENTES												
	RECURSOS PARA MEJORA DEL PRODUCTO EN MERCADO LOCAL												
	LANZAMIENTO RECURRENTE DE PRODUCTOS AL EXTERIOR												

Fuente: elaboración propia.

El espacio temporal corresponde a tres fases, la previa que implica la preparación detallada anteriormente con un periodo de un cuatrimestre donde los esfuerzos por obtener la información son amplios, posteriormente en otro cuatrimestre lanzaremos la prueba o testeo para la valoración y análisis, finalizando por último con el lanzamiento recurrente y duración a lo largo del tiempo.

B. Presupuesto

Para el primer año, una empresa promedio con los ingresos medios de Valladolid (ilustración 16), estimamos que puede presentar un presupuesto anual con los siguientes gastos:

Ilustración 20. Estimación gasto primer año de exportaciones sector primario.

GASTO ANUAL		
ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL	10.000 €	PRIMER ENVÍO DE MERCANCÍAS
	1.500 €	ESTUDIO DE MERCADO
	1.500 €	PORCENTAJE INTERMEDIARIO PRIMER ENVÍO (10-15% VALOR DE LAS MERCANCÍAS)
	2.000 €	GASTO LOGÍSTICO
TOTAL	15.000 €	
ESTIMACIÓN PRESUPUESTO ANUAL	15.000 €	PUBLICIDAD
	70.000 €	GASTOS LOGÍSTICOS
	300.000 €	MERCANCÍAS
	60.000 €	INTERMEDIARIO
TOTAL	445.000 €	
TOTAL DEL LANZAMIENTO	460.000 €	

Fuente: elaboración propia

Con una tasa programada de un crecimiento del 40% en el número de pedidos a lo largo del año obtenemos dichas cifras bastante interesantes y posteriormente a largo plazo muy ilusionantes.

Ilustración 21. Estimación de tasa de pedidos anuales primer sector.

PERIODO ANUAL DESDE DECISIÓN DE LANZAMIENTO	PEDIDOS ACUMULADOS EN EL PRIMER AÑO	CRECIMIENTO MENSUAL PROGRAMADO	ESTIMACIÓN DE CRECIMIENTO
NOV	1	1	40%
DIC	1	0	
ENE	2	1	
FEB	3	1	
MAR	4	1	
ABR	5	2	
MAY	8	2	
JUN	11	3	
JUL	15	4	
AGO	21	6	
SEP	29	8	
OCT	40	12	

Fuente: elaboración propia.

En términos generales se ajustan a la realidad, si añadimos una inversión inicial basada en el gasto de lanzamiento de 150.000€ por parte de la empresa, puede tener una repercusión beneficiosa para la empresa a partir del primer año.

Ilustración 22. Beneficios primer año tras inversión global.

BENEFICIOS ESPERADOS		
BENEFICIOS INICIALES	- €	CUBRIMOS CON AYUDA A LA EXPORTACIÓN
AYUDA O SUBVENCIÓN A LA EXPORTACIÓN	7.500 €	IMPLANTACIÓN EUROPEA
	75.000 €	FERIAS, PRIMEROS CONTACTOS, CONOCIMIENTO DE MERCADO
INGRESOS TOTALES	360.000 €	20% SOBRE EL VALOR DE LAS MERCANCIAS
GASTO TOTALES	460.000 €	INVERSIÓN ANUAL
BENEFICIOS ANUALES	- 100.000 €	
INVERSIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA	150.000	PARTE DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA O APORTACIÓN DE LOS SOCIOS
SALDO FINAL	50.000 €	COMPENSACIÓN INICIAL

Fuente: elaboración propia.

C. Plantilla de evaluación

Para la evaluación de nuestras actividades, consideramos que cada empresa que opte por realizar estas actividades tendría que realizar una plantilla de ejecución donde se valore lo realizado y para optimizar las actividades para que resulten óptimas para las actividades a desarrollar.

Tabla 5. Evaluación de actividades.

ÁREA DE DESEMPEÑO	EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD					OBSERVACIONES
	VALORACIÓN					
	MUY BAJO	BAJO	INTERMEDIO	ALTO	MUY ALTO	
	1	2	3	4	5	
1. RECURSOS UTILIZADOS						
2. CALIDAD DE LA ACTIVIDAD						
3. RESPUESTA OPERATIVA						
4. RELACIÓN COSTE/BENEFICIO						
5. IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD						
6. CAPACIDAD EMPRESARIAL A LA ACTIVIDAD						
7. REPERCUSIÓN EN CONSUMIDORES						
8. VALORACIÓN EMPRESARIAL DE LA ACTIVIDAD						
ÁREA DE POSIBLES MEJORAS	COMENTARIOS					
1. NUEVAS PROPUESTAS						
2. POSIBLES MEJORAS DE LA ACTIVIDAD						
3. OTROS COMENTARIOS						
PUNTUACIÓN GLOBAL			EMPRESA EVALUADORA			

Fuente: elaboración propia.

5. PRONÓSTICO DE FUTURO

Finalmente, el plan no termina con el lanzamiento en el exterior, como en múltiples ocasiones hemos comentado, esto es solo el comienzo del desarrollo internacional de este sector en el exterior, este potencial debe explotarse y tratar de fortalecerse en el tiempo, por ello se analiza su visión a largo plazo.

A. Desarrollo de la estrategia en el futuro

Para finalizar, podemos destinar como objetivo a largo plazo conseguir lanzar los productos y que las exportaciones regulares se repitan con éxito en el tiempo, obteniendo un número destacable de clientes y desarrollar dos posibilidades en función del funcionamiento de las empresas del primer sector en el exterior.

En primer lugar, optar por desarrollar otro tipo de negocios en el exterior, estableciendo una filial representativa o creando una empresa propia en los países más destacados o con mayor representación optando por eliminar intermediarios que se encarguen de descontar parte del beneficio por las operaciones, que con el tiempo y la

experiencia pueden ser realizadas por la empresa con un crecimiento o capacidad de producción importante.

O para las empresas con menor capacidad, tratar de realizar alianzas o colaboraciones, bien con otros exportadores o con empresas de país destino, y tratar de adentrarse en el mercado, bien con inversión de capital en la empresa ocupando parte u obteniendo representación, o por otro lado, creando nuevas empresas de la mano de empresas locales encargadas de gestionarlo, acuerdos de filiales o acuerdos interempresariales de colaboración, que puedan destinar mayores esfuerzos de concentración en un cliente potencial o directamente tratando de lanzarse al mercado como único vendedor del producto.

7.2. PLAN DE ACCIÓN EN EL SECTOR SECUNDARIO

El presente plan tratará de elaborar un plan que permita a las empresas de Valladolid ejecutar el proceso de internacionalización de las empresas de su industria, bien es cierto que esta industria está marcada por la configuración del entramado industrial de la ciudad, pero existen diversas posibilidades que permitirán que las empresas destinen partes de sus recursos a externalizarse y tratar de evolucionar en un mercado más global.

1. Diagnóstico de situación

En este momento comenzamos nuestro plan destinando un esfuerzo inicial en delimitar a las empresas a las que va destinado, es importante recalcar que es muy amplio la gama industrial que presente Valladolid, pero tenemos que optar por una visión general pero con cierto enfoque en aquellas industrias con mayor peso en nuestra provincia para tratar de dinamizarlas en los mercados exteriores.

A. Empresas a la que va destinado el plan

En primer lugar, vamos a detallar las características de las empresas a las que se destina este plan de acción:

- Empresas del sector secundario de Valladolid.
- Empresas del entramado industrial, con relevancia y fuerte apuesta por la tecnología y el I+D+i, capaces de competir en mercados de gran competencia.
- Empresas de cierto tamaño y con músculo financiero, el mundo de la internacionalización secundaria es un mercado muy preparado y potente, con lo cual se excluyen muchas empresas que solas no podrían soportar la dura competencia.

- Empresas con posicionamiento en la comunidad, de diversas actividades, principalmente las más destacables de la provincia son la industria automotriz, industria agroalimentaria (relacionado plan del sector primario), industria energética, sin excluir ninguna otra con capacidad operativa en el exterior.

Dentro de esas posibilidades son muchas las empresas que encontramos en la provincia, y consideramos que su relevancia en el exterior con la estrategia que después plasmaremos puede resultar muy interesante.

B. Análisis DAFO

El sector industrial de nuestra provincia tiene una marcada dependencia interna a empresas de automoción, como hemos visto, son el núcleo de producción regional. Además este capital extranjero hace que sean empresas de otros países las que fomenten su industria y tengan como destino a Valladolid como foco de procesos industriales. Este hecho ha llevado consigo que este sector sea potente en Valladolid, tenemos empresas importantes que realizan importantes inversiones y las administraciones saben que son el motor económico de la ciudad. Todo este entramado industrial hace que se destine mucha inversión en tecnología y desarrollo, factores muy importantes para la prosperidad de la industria vallisoletana.

Si valoramos sus factores externos tenemos que decir que no somos grandes competidores frente a otras potencias, somos productores, es decir, los esfuerzos están en el desarrollo e implementación de productos acabados en la cadena logística. Por encima de nuestras empresas hay matrices de mando, o las empresas vallisoletanas tienen dependencia de otras empresas que son un porcentaje elevado del total de sus ventas, y por consiguiente, su participación en el mercado. Pese a ello, existen oportunidades muy interesantes para nuestro sector, principalmente si destinamos esfuerzos en invertir en países menos desarrollados, con capacidad de crecimiento y donde nuestras fortalezas destaquen y puedan desarrollarse. Este hecho es diferencial y ofrece a nuestras empresas nichos de mercado en los cuales invertir es una opción muy valorable para su crecimiento.

La matriz DAFO que refleja la situación de este sector, en base al análisis realizado junto a las características previas del sector en la provincia, es la siguiente:

Ilustración 23. Matriz DAFO del sector secundario de Valladolid.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>FORTALEZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">- España más país destino de este tipo de industria- Dependencia de capital extranjero en Valladolid- Industria de la región muy marcada por ciertos sectores	<ul style="list-style-type: none">- Sector potente en nuestra región- Grandes esfuerzos de I+D+i- Amplia tecnología- Apoyo económico de las administraciones
<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">- Países más preparados en nuestro alrededor- Grandes inversiones necesarias	<ul style="list-style-type: none">- Países con poca participación en la industria- Capacidad de destinarse a países donde existe poca capacidad industrial

Fuente: elaboración propia en base a características del sector.

C. Diagnóstico a la internacionalización

Teniendo en cuenta el diagnóstico utilizado en el primer sector, esa misma matriz puede ser utilizada para este sector, del modo que si llevamos las respuestas al mundo industrial y del sector secundario encontramos de nuevo una valoración, y del mismo modo, una nota media que podremos dilucidar que indica la capacidad operativa en el exterior de las diferentes empresas de este sector.

2. Objetivos, estrategias y posibles riesgos

Teniendo claro el punto inicial a este tipo de empresas, debemos pasar a delimitarlas aún más fijando el objetivo ambicioso a construir, y sobre todo dinamizando el difícil papel a la exportación de este sector.

A. *Objetivos del plan de internacionalización*

Para este sector los objetivos irán destinados a empresas potentes capaces de responder a la fuerte competencia exterior, pero sobredimensionando su fuente de aplicación en mercados de menor desarrollo o menos atractivos para un crecimiento a lo largo del tiempo.

- Empresas medianas o grandes del sector industrial de Valladolid, con experiencia en nuestro foco industrial y cifras de negocio por encima de la media de Valladolid.
- Obtener intereses comunes de asociacionismo, capaces de financieramente establecer parte de la empresa, o asociarse, para un establecimiento futuro o inmediato en el exterior.
- Destinar toda o la mayor parte de la tecnología de la empresa al exterior, suponiendo que estas empresas con alta capacidad tecnológica, del sector principalmente de la tecnología, automoción y agroalimentación, que son característicos y destacables en nuestra región.
- Aportar o suministrar volúmenes iguales o superiores al mercado local, teniendo capacidad para suministrar a grandes multinacionales en diferentes mercados.
- Capacidad de traspaso de recursos entre países, en forma de tecnología, inversión, capital humano, etcétera.
- Empresas que en el medio plazo puedan establecerse como empresa propia en otro mercado.
- Empresas de gran crecimiento, objetivo de lograr un crecimiento a medio plazo del 50-60% en mercado destino, con socios en países a los que se opte por lanzar que quieran alcanzar grandes cuotas de mercado en destino.
- Obtener un porcentaje de ventas similar en mercado destino que en mercado vallisoletano o superior.

Como vemos son objetivos muy ambiciosos, que están al alcance de grandes empresas que se componen de gran tecnología y recursos, para una estrategia directa y de concentración como posteriormente veremos.

B. Posibles riesgos para valorar y forma de afrontarlos

Principalmente, en este sector los riesgos a la internacionalización que nos vamos a enfrentar son por motivos similares, les podemos definir como riesgos de lanzamiento o tecnológicos, ya que en primer lugar tenemos una amplia competencia de países potencialmente superiores y muy cualificados.

Además, estos riesgos vienen de la mano de cantidades de inversión muy alta, no solo financiera ya que repercute directamente en ella, sino que la tecnología a la que destinamos este plan es muy especial y preparada, son industrias voluminosas destinadas a grandes empresas, con lo cual reduce la capacidad e integración de estas en algunos mercados por no ser competitivas en su establecimiento o porque ya tienen detrás grandes

corporaciones suministrando a este entramado industrial de una manera que estamos ante mercados impenetrables en muchos aspectos.

Para afrontarlos, como veremos a continuación en la estrategia seleccionada, podemos optar por otros ejemplos de internacionalización que pueden ir de la mano de la venta de la propia tecnología o de los buscar determinados socios con los que agruparse y formar acciones de internacionalización.

C. Elección de la estrategia

Este sector, podemos decir que de los tres es el que puede tener una estrategia más compleja, su estrategia centrándonos en las empresas industriales de nuestra provincia la vamos a desviar en pequeñas opciones estratégicas orientadas a varios escenarios.

- I. Licencias, a través de la venta de nuestras formas de trabajo en países o mercados exteriores que no contengan o no dispongan de alternativas como pueden ofrecer nuestras empresas vallisoletanas, un claro ejemplo puede ser empresas del sector de las energías renovables que vendan la licencia de explotación a empresas de otros países para su desarrollo.
- II. Joint Ventures, agrupaciones de empresas vallisoletanas que estén dispuestas en forma de agrupación a establecerse y potenciar su crecimiento en otros mercados. Varios ejemplos pueden ser un *joint-ventures* de empresas de semielaborados de automoción, que buscan crear una agrupación para suministrar componentes globales a empresas del automóvil establecidas en países con condiciones favorables a la industria de montaje pero que necesitan grandes piezas de calidad para el ensamblaje o creación de los propios vehículos.
- III. Filiales, por último, las más grandes y potentes obtendrán la condición de suministrar al exterior bien porque ya lo hacen a los socios con los que trabajan en el área de influencia industrial de Valladolid, o bien por crecimiento, podremos considerar comercio exterior que empresas que trabajen para Renault busquen lanzarse en países en los que la multinacional francesa trabaje y puedan tener opciones de desarrollarse en otro entramado industrial en otro país. O empresas de industria farmacéutica que se encarguen de suministrar o destinar su tecnología y valor empresarial

a países donde puedan crecer y potenciar su crecimiento en base a su capacidad operativa y tecnológica.

3. Actuaciones previstas

A la hora de pasar a las acciones previstas en el proceso de internacionalización del segundo sector tenemos que comenzar valorando el destino al que estaría marcado el lanzamiento de nuestras empresas para implementar nuestro objetivo.

A. *Mercados de destino*

Para elegir el mercado al que destinar nuestra industria vamos a optar por tratar de destinar las tecnología y recursos de nuestras empresas a mercados a explotar. Me gustaría tomar como ejemplo a empresas españolas que dentro de este sector han sabido destinarse a mercados que presentaban una gran oportunidad para su internacionalización, un claro ejemplo puede ser el famoso proyecto del AVE a la Meca gestionado por empresas españolas, encabezadas por Adif.

Con ese ejemplo, vemos que nuestra tecnología y grandes empresas se destinaron a un mercado que no contaba con aquella tecnología y opto por comprar la española para implementarla y desarrollarla. Si lo extrapolamos a nuestro proyecto podemos tratar de que las grandes empresas busquen en mercados de países menos desarrollados opciones de implantarse, bien de manera directa con la creación de empresas, o de manera indirecta con la cesión de su ingeniería intelectual en base de cesiones o con acuerdos con empresas de la zona, llegando a realizar fusiones o formas complementarias de asociacionismo empresarial, como consorcios, agrupaciones, etcétera.

En primer lugar, para las empresas automovilísticas tenemos el papel de implantarnos próximos a zonas de las empresas con las que trabajamos en otros lugares, realizando exportaciones importantes, por ejemplo, Renault es foco principal de construcción en nuestra comunidad, además tiene plantas en otros países como Rumanía o Marruecos, si nuestras empresas optan por colaborar en esas zonas saben que el apoyo de la multinacional va a predisponer y puede implantar sus productos para suministrarlos en otro tipo de modelos o componentes necesarios para la compañía.

Finalmente, este mercado de destino es muy claro como nicho, pues busca la oportunidad y para ello es muy importante analizar el mercado de destino y realizar una buena elección (como en el ejemplo del Anexo 1), de manera interempresarial y con una gran propuesta de estudio.

B. Acciones previas al lanzamiento

Antes de realizar el lanzamiento al exterior las acciones de este grupo se van a focalizar la en una serie de puntos sobre los que trabajar, pues la estrategia de integración en mercado exterior es complicada e implica grandes esfuerzos, quizás podemos decir que su integración temporal a medio plazo irá destinada a localizarse y comenzar la actividad, pues como veremos posteriormente el plan es su implantación a largo plazo. Para estos grandes procesos de amplia inversión las acciones previas serían las siguientes.

- Valoración interna y de nichos de mercado
 - o Estudio de viabilidad. Previsión de lanzamiento, este hecho tiene que venir de años de estudio interno y con una situación estable, muy pocas empresas a nivel estándar pueden plantearse este hecho.
 - o Sobreproducción mercado local. Prever una duplicidad, en caso de lanzarnos a un mercado con un entramado similar al vallisoletano, en el que la empresa creará una filial o una asociación de empresas que supondrá una doble responsabilidad y en un nuevo mercado. Tenemos que obtener la producción del mercado local, suministrar en primer lugar al nuevo mercado y desarrollar ese mercado para que en un medio largo plazo pueda actuar como filial independiente.
 - o Músculo financiero para aperturas nuevas en nuevos mercados. Inversión muy alta, a nivel millonario de lanzamiento y desarrollo.
 - o Negociación con clientes destino. Es importante tener un foco en el que concentrar la actividad en destino, este tipo de internacionalización es poco común lanzarla sin un apoyo previo o consideración de clientes con los que trabajar en destino.
- Conocimiento de posibilidades de integración empresarial
 - o Foco industrial agrupado, valorar las distintas opciones de estrategia, comenzar a tratar la agrupación y obtener acuerdos de integración empresarial con empresas locales, extranjeras, adquisiciones o como sea necesario, es un proceso costoso legal y a nivel de procedimientos
 - o Integración global. Formar un ente único, con representación y capacidad, de esta manera la empresa en destino tendrá capacidad operativa y de funcionamiento, siempre con la supervisión de nuestra empresa.

- Visita a fábricas destino o posibles clientes, durante este periodo de tiempo se realizan varios viajes para conocer, contactar y comenzar a desarrollar, incluso es importante tener representantes en el país extranjero para las propias gestiones.
- Conocimiento de tecnología en destino, valorar con capacidad de la zona y que puede ofrecerse.
- Implantación legal
 - Requisitos, constitución legal en destino y todo tema burocrático.
 - Recursos tangibles, fábricas, robótica, entender que es necesario para establecerse, comprar o alquilar equipos o fabricarlos, así como la dirección de negocio formada en el país que buscamos destinarnos.
 - Suministro a país destino, método de entregas recurrentes, gestión previa de la dependencia entre ambas matrices.
 - Recursos humanos y entramado administrativo, generar un entramado empresarial, formar, dotar de recursos a la industria que generaremos y mantenimiento durante el proceso temporal
- Plan de estructuración
 - Comienzo de la actividad, planificación de cómo y cuándo comenzar, desarrollo inicial y posible agrupación de actividades a ir desarrollando hasta funcionar al máximo posible.
 - Plan de implantación Global, marcado por el nacimiento de la empresa en destino.
 - Gestión de recursos y suministros, proveedores locales o extranjeros, similares a los que tenemos y que cubran necesidades con calidad y tiempos establecidos.
 - Colaboración empresa mercado vallisoletano, si son empresas multinacionales tenemos que pedir que colaboren y marquen pautas a seguir hasta conseguir implantarnos externamente en el mercado al que nos destinamos junto a su apoyo y futura colaboración interempresarial.

C. Acciones para llevar a cabo con la exportación

Si para este proceso es clave la fase previa, ya que es el plan principal previo al lanzamiento, no podemos olvidarnos de la exportación propia, pero tenemos que destinar nuestros mayores esfuerzos a llegar a implantarnos y comenzar a trabajar. La fase de internacionalización con la que exportaremos nuestra tecnología, conocimientos y forma de producir es amplia y complicada y las principales acciones a destinar son las siguientes:

- Traspasar la filosofía y forma corporativa de la empresa a destino
 - o Traspasar valores, misión y visión, es clave para el desarrollo a este tipo de procesos, dotándoles de lo que supone y quiere la empresa.
 - o Traspasar conocimiento y recursos tecnológicos, de esta manera traspasaremos el desarrollo de los productos, lo que supondrá realizar el comercio en el país y obtener los beneficios a obtener.
 - o Validar la integración empresarial y dotarla de unión corporativa, colaborar si fuera necesario con otras empresas para comenzar a desarrollarse externamente en el mercado.
 - o Traspasar acciones necesarias a las adjudicaciones y ventas para implementar nuestro plan de acción, en caso de comprar empresas en país destino, adoptar un papel de nuevo accionariado y tratar de impulsar el desarrollo de esa industria con nuestras aportaciones.
- Funcionamiento entramado empresarial
 - o Parte de suministro y proveedores, contacto y gestión de los recursos en destino de manera recurrente.
 - o Parte de socios clave, concretar reuniones, acuerdos, personas en mercado de destino para la gestión empresarial o de la asociación empresarial.
 - o Parte de clientes, contacto directo y trabajar estrechamente junto a ellos en destino, conocerlos y tratar de darles el mejor servicio.
 - o Parte de administración, incluir una forma de trabajo con las administraciones locales en el extranjero.
 - o Parte interna, gestión de la empresa, trabajadores, departamentos, funcionamiento, etc.
- Automatización de productos
 - o *Know-how*, saber hace como hemos comentado pero adaptado.

- Precios de venta, adoptar una filosofía de mercado al que se empiece a vender, adoptando precios acordes y dentro de las posibilidades de mercado.
- Beneficios, fin óptimo de toda empresa, realizar las operaciones convenientes para alcanzar un rendimiento, en un proyecto y plan muy ambicioso.

Como vemos, este tipo de proyectos costosos y amplios, podemos decir que sus acciones internacionales es crear y sacar adelante una empresa nueva con el trabajo que conlleva en un nuevo país, en resumidas cuentas las principales actividades son las que hemos podido tratar.

D. Recursos necesarios

Los recursos necesarios para este plan de comercio exterior son cuatro y vamos a tratarlos uno por uno:

- Recursos financieros, como en todos los proyectos son eje de materialización o no del propio proyecto, en operaciones a nivel secundario, y concretamente industria la amplitud de las cifras a aportar son muy grandes y solo al alcance de empresas con capacidad económica muy importante.
- Recursos humanos, es necesario tener mano de obra, tanto cualificada y de un nivel educativo superior para el desarrollo de la industria más tecnológica e innovadora, como mano de obra menos cualificada que se encargará de las tareas más generales pero de gran importancia en las tareas de fabricación, siendo el pulmón de las fábricas.
- Recursos tecnológicos, debido a la tecnificación de los procesos, las máquinas y los robots son un activo muy importante como recurso empresarial del sector, sin estas dos aportaciones las empresas no podrían desarrollar su actividad de manera automatizada y prácticamente a la perfección, ya que realizan labores muy minuciosas y de gran importancia para las empresas.
- Recursos tangibles, toda industria lleva consigo su “fábrica”, como epicentro de producción y funcionamiento de la empresa, dependiendo de su actividad será de un calado mayor y más voluminoso, además es donde se engloba a trabajadores, máquinas y productos de la empresa.

4. Ejecución y evaluación

Una vez analizados los puntos a realizar pasamos a formalizar en su conjunto la programación de estos y como deben de ser evaluados y reconocidos para ver si se alcanzan las metas previstas,

A. *Diagrama de Gantt*

Para llevar a cabo este plan de internacionalización de empresas industriales de nuestra provincia, tenemos que tener en cuenta el desarrollo temporal, como indicamos se destinaría un plan a medio plazo, teniendo en cuenta que para este proyecto su desarrollo es en vista al largo plazo, consideramos que en un plazo de 6-10 años podemos considerar óptimo para desarrollar el plan hasta la iniciación de la producción en destino con todo lo que esto conlleva, es un fuerte plan, a nivel global y en este tiempo puede ser óptimo para grandes empresas.

Como norma general lo destinamos a empresas industriales, cada empresa tiene sus propias necesidades pero como norma general vamos a tomar referencias generales, ya que cada empresa debe destinar su propio esfuerzo en aplicar el plan a su propia actuación

Ilustración 24. Diagrama de Gantt del sector secundario.

ACCIONES	TIEMPO																										
	1A			2A			3A			4A			5A			6A			7A			8A					
	1º C	2º C	3º C	1º C	2º C	3º C	1º C	2º C	3º C	1º C	2º C	3º C	1º C	2º C	3º C	1º C	2º C	3º C	1º C	2º C	3º C	1º C	2º C	3º C			
ESTUDIO MERCADO	█	█	█																								
ESTUDIO VIABILIDAD	█	█	█	█	█	█																					
ESTUDIO FINANCIERO	█	█	█	█	█	█																					
CONOCIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES				█	█	█	█	█	█	█	█	█															
VISITAS MERCADO DE DESTINO				█	█	█	█	█	█	█	█	█															
REUNIONES AGRUPACIÓN, CLIENTES, ADMINISTRACIÓN				█	█	█	█	█	█	█	█	█															
ACUERDOS PREVIOS CON EMPRESAS EN DESTINO (PROV)				█	█	█	█	█	█	█	█	█															
CONTACTO CLIENTES	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
COMPRA DE INMUEBLES							█	█	█																		
CONSTRUCCIÓN FÁBRICA							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
TRASPASO DE MAQUINARIA							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
TRÁMITES BUROCRÁTICOS Y CREACIÓN EMPRESA	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
IMPLANTACIÓN EMPRESA																			█	█	█	█	█	█	█	█	█
INTEGRACIÓN TRABAJADORES																									█	█	█
DOTACIÓN DE RECURSOS A LA FÁBRICA																									█	█	█
COMIENZO DE LA ACTIVIDAD																									█	█	█

Fuente: elaboración propia.

Como vemos es un plan pensado a medio plazo, estructurado en periodos de duración cuatrimestrales, ya que es un periodo amplio a tener en cuenta en el diagrama

con ocho años hasta el comienzo de la actividad, con una actividad muy baja y que con cuestión de progreso alcanzará cifras relativamente interesantes para su desarrollo.

B. Presupuesto

El presupuesto, como hemos indicado a lo largo del plan va a ser costoso, dar un presupuesto ajustado y realista es prácticamente imposible en este tipo de industrias, sobre todo sin saber el mercado fijo de destino, la industria concreta y toda la casuística concreta, ya que para ello, realizar un presupuesto específico es más detallado y perfeccionista. De todas maneras, se presenta un presupuesto hasta comienzo de la actividad con unas partidas generales y una dotación monetaria adaptativa a normas generales.

Para toma de partida, tomamos de referencia una empresa mediana de unos 60 trabajadores, que necesita crear y constituirse en un país con baja capacidad industrial y precios de creación bajos acordes a la oportunidad de negocio establecida como necesaria a buscar para traspasar este tipo de posibilidades de negocio en el exterior.

Ilustración 25. Presupuesto comienzo de la actividad del sector secundario.

PRESUPUESTO		
ESTUDIO MERCADO	15.000 €	ESTUDIO GLOBAL DEL MERCADO DE DESTINO Y TODOS SUS PUNTOS
CREACIÓN EMPRESA	60.000 €	DOTACIÓN ECONÓMICA MÍNIMA DE UNA EMPRESA MEDIA
REQUISITOS LEGALES	5.000 €	TEMAS BUROCRÁTICOS
EMPRESAS GESTORAS	20.000 €	GASTOS GESTIONES
VISITAS A PAÍS DESTINO	20.000 €	PREVISION DE ACCIONES EN 8 AÑOS EN VIAJES Y APOYO EN DESTINO
TECNOLOGÍA	200.000 €	PRESUPUESTO TECNOLÓGICO INICIAL
MAQUINARIA	700.000 €	PRESUPUESTO EN MAQUINARIA INICIAL
RECURSOS HUMANOS	150.000 €	PRESUPUESTO DESTINADO A TRABAJADORES INICIAL
SUMINISTRO INICIAL	350.000 €	SUMINISTROS PARA EMPEZAR LA ACTIVIDAD
GASTO INMUEBLES	1.500.000 €	CREACIÓN FÁBRICA
EMPRESAS COLABORADORAS	300.000 €	PROVEEDORES, CLIENTES, ETC
ACUERDOS EMPRESARIALES	100.000 €	ACUERDO DE INTEGRACIÓN EMPRESARIAL
FONDO IMPREVISTOS	80.000 €	MÍNIMA DOTACIÓN DE IMPREVISTOS
PRESUPUESTO GENERAL INICIAL		3.500.000 €

Fuente: elaboración propia.

Como comentábamos el presupuesto estimado es una breve estimación de la importante inversión que supone un proyecto de este calibre, existen muchas formas de financiación como puede ser el ICEX, en proyectos de ayuda a la internacionalización, pero la empresa debe tener capacidad general de endeudamiento y poder apostar por este tipo de proyectos ambiciosos, siempre que su capacidad se lo permita.

C. *Plantilla de evaluación*

Como veíamos en el apartado anterior del plan de acción del primer sector, podemos usar de referencia esa plantilla general de evaluación para tratar de valorar y obtener mejoras de las diferentes actividades o acciones destinadas a la internacionalización de este sector.

5. Pronóstico de futuro

Si a través de este plan se consigue obtener un éxito en la internacionalización del sector secundario de nuestro ámbito de aplicación, los pronósticos augurarán grandes resultados futuros para estas empresas que destinen gran cantidad de recursos a promover este hecho, por ello la clave de este plan es que la empresa destinada a lanzarlo este capacitada y elija una estrategia sensata para promoverse en un mercado óptimo con capacidad operativa y de desarrollo, en el que el entramado empresarial sea similar al de nuestra provincia y la industria elegida sea óptima y acorde a la función que desarrolla con su tecnología y *know how* que tiene en el mercado local.

A. *Desarrollo de la estrategia en el futuro*

Basándonos en esa referencia, el futuro de estas empresas se basa en la consolidación de la estrategia inicial. Como comentábamos es una estrategia muy ambiciosa y de mucho desarrollo, pues establecerse en un mercado nuevo de esta manera es complicado a la par que atrevido, pues no muchas empresas tienen recursos o están apostando por desarrollarse de aquella manera.

La fórmula de agrupación empresarial, permite lanzarse asumiendo menos riesgos o estando ante este peligro acompañados de un conjunto de empresas con características similares y de un ámbito de aplicación común, estos acuerdos con el tiempo pueden definir que se cierren o separen una vez estén instaladas las empresas y tengan capacidad operativa por separado en el nuevo mercado, puede ser otro ejemplo de estrategia de futuro ese establecimiento independiente después de realizar un consorcio de empresas o un *piggyback* o *joint-venture*.

Finalmente, hay que recalcar que no es solo la elección de la estrategia, sino que el cómputo de las decisiones previas junto a la buena elección de mercado destino marcará el desarrollo exterior de las empresas del segundo sector vallisoletano en el exterior.

7.3. PLAN DE ACCIÓN EN EL SECTOR TERCIARIO

Finalmente, este último desarrollo para la externalización va destinado a aquellas empresas de nuestra provincia del sector terciario, un sector amplio y homogéneo, con lo cual, podemos decir que es el plan más generalista desde un punto de vista que trata de adaptarse a todo tipo de propuestas, pero bien es cierto que podemos decir que este plan es complicado debido a la amplia variedad de actividades, bienes y servicios que ofertan nuestras empresas. Pese a ello vamos a tratar de que las empresas de este sector tengan un papel a seguir ante tal proceso.

1. Diagnóstico de situación

En este último plan que configura los tres sectores, nos centramos en las empresas del sector terciario de Valladolid, debido a su amplia variabilidad podemos decir que es un plan general enfocado a las empresas con capacidad de internacionalizar parte de su actividad, y bien dinamizar su mercado a uno más amplio y con mayores posibilidades.

A. Empresas a las que va destinado el plan

Es por ello por lo que las empresas de este sector deben tener unas características más generales que son las siguientes:

- Empresas con capacidad de internacionalizar su actividad, de manera general, ya sea de manera tradicional o vía web con aplicaciones como posteriormente comentaremos.
- Empresas dinámicas, con crecimiento, sobre todo aquellas con cierto control de su gestión local capaces de abrirse y lanzarse al exterior, es recomendable que se abstengan la mayoría de las empresas sin capacidad o de tradición local ya que es más complicado su internacionalización debido a que es recomendable tener una amplia visión de futuro en el exterior, pero no podemos descartar la exportación esporádica en estos casos.
- Empresas de todo tipo de sectores, de todo tipo de tamaños, PYMES o incluso unipersonales.
- Empresas de servicios que puedan ofertar de manera web sus servicios.
- Empresas de bienes y servicios tecnológicas, o de bienes relativamente novedosos.

Como vemos, son características globales de nuestro mercado y en nuestro ámbito que puede aplicarse y desarrollarse por muchas empresas que conocemos pero que el hecho de lanzarse al exterior es o bien del músculo financiero no permite lanzarse y acaparar mayor mercado, o que con el mercado local tienen una posición relativamente cómoda y no desean realizar inversiones y llevar a cabo el riesgo que esto supone.

B. Análisis DAFO

Las empresas vallisoletanas de este sector son muchas y muy variadas, ofrecer un producto competitivo para un mercado global es complicado sobre todo si la mayoría de nuestras empresas son micro pymes, estas tienen dificultades y sobre todo que muchas de sus actividades van centradas al mercado local. Pese a ello, las que optan por internalizarse destacan debido principalmente a que centran su actividad en mercados en los que sus productos tienen capacidad para adaptarse e ir creciendo progresivamente de la mano de socios claves en destino. A nivel interno, nuestras empresas es importante que centren su actividad en aquello en que puedan obtener un grado de especialización óptimo para ser competentes fuera.

Pese a todo, estamos ante mercados homogéneos y cambiantes, por consiguiente es muy importante destacar de la mano de grandes inversiones y competir. Las empresas del exterior están preparadas, y las empresas locales tienen preferencias por los consumidores, pese a ello existen muchas posibilidades de hacernos hueco en diferentes mercados. La globalización es un fenómeno que está instaurado a nivel mundial, cualquier consumidor está conectado y con esfuerzo pueden aparecer empresas de nuestro ámbito con posibilidades de compra en cualquier mercado. Tenemos también la oportunidad de vender electrónicamente en portales muy preparados y con gran repercusión para los consumidores lo que también permite que nos movamos con facilidad con cualquier tipo de consumidor mundial.

Por ello el sector terciario de nuestra provincia presenta la siguiente matriz DAFO, general y que refleja su perspectiva con los aspectos más y menos destacables anteriormente y con una serie de características globales citadas a lo largo del trabajo.

Ilustración 26. Matriz DAFO del sector terciario de Valladolid.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>FORTALEZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">- Sector amplio y homogéneo- Dificultades para empresas más pequeñas	<ul style="list-style-type: none">- Grandes empresas competidoras destacan en el exterior- Gestión del tipo de actividad a lanzarse al exterior- Mayor adaptabilidad al mercado
<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">- Inversión- Búsqueda de destino y público óptimo- Algunos servicios difíciles de externalizarlos	<ul style="list-style-type: none">- Todo tipo de consumidores con todo tipo de gustos y preferencias- Mercado de internet- Globalización

Fuente: elaboración propia en base a características del sector.

C. Diagnóstico a la internacionalización

Al igual que en el resto de los sectores, con el diagnóstico de internacionalización utilizado en el primer y segundo sector podemos obtener una previsión de cómo se ponderaría la internacionalización de cada empresa de este sector en términos globales.

Con esa ponderación, podremos valorar la capacidad que tienen las empresas de este sector a la hora de internacionalizarse, debemos valorar que este sector en términos globales es más sencillo realizar dicha actividad exterior por su simple oferta directa al consumidor final del bien o servicio, donde las complicaciones son muy distintas a los otros dos sectores respectivamente.

2. Objetivos, estrategias y posibles riesgos

Una vez delimitado globalmente las empresas a las que nos referimos dentro de este sector tan global, pasamos a detallar los puntos en los que focalizarnos o en los que buscamos alcanzar y de qué manera lograrlos.

A. Objetivos del plan de internacionalización

En primer lugar, tenemos que fijar unos objetivos realistas para estas empresas que desean crecer de la mano de este plan de internacionalización del tercer sector, por ello, y de manera general los objetivos son:

- Analizar en profundidad nuestro bien o servicio, ver donde puede destacar o en que nicho de mercado puede adentrarse.
- Definir una política de empresa que permita que se promueva o intente externalizar parte de los bienes, de manera puntual incluso, a otros países mercados que tengan exceso de demanda de lo que estamos dispuestos a ofertar.
- Buscar plataformas internacionales (Amazon, Alibaba, etc.) que permitan la venta internacional, es una forma de crecimiento a valorar de la mano de un gran intermediario de reconocimiento.
- Tratar de alcanzar una cifra de negocio en el establecimiento en el exterior cercana al 10% de los envíos a distintos países, ya que es una cifra inicial estable y ambiciosa.
- Promover el uso de servicios en las plataformas *e-learning*, los servicios también se internacionalizan y se consumen en otros países.

B. Posibles riesgos para valorar y forma de afrontarlos

Ante un mercado global la cantidad de riesgos a valorar por parte de los empresarios son muchos, nosotros vamos a tener una serie de riesgos para tener en cuenta que deben valorarse internamente por cada empresa previo lanzamiento al exterior en este tipo de empresas, sobre todo desde el punto de vista de la variabilidad del mercado, la adaptación del producto y el riesgo país. Los riesgos para valorar y que debemos dar respuesta ante ellos principalmente son:

- Riesgo País, elección premeditada y estratégica sobre que mercados optar y como son las condiciones legales, económicas, sociales, políticas, etcétera, de ese país en cuestión.
- Barreras culturales, adaptarse y conocerlas antes de empezar la relación comercial.
- Adaptación del producto, como hemos comentado en reiteradas ocasiones es hecho clave para una respuesta exitosa en el exterior saber adaptarlo.
- En el caso de empresas de servicios, tratar de analizar si son servicios generalmente de interés fuera de su mercado, si pueden satisfacer necesidades de personas con otros gustos y preferencias.

- Riesgos económicos, por mal desarrollo en el exterior.
- Riesgos a la exportación, en el hecho de la simple pérdida global de valor ante malos resultados o malas experiencias de comercialización con el exterior que puede afectar al resultado en el mercado propio.

C. Elección de la estrategia

Para este sector las posibilidades de estrategias de desarrollo internacional son múltiples, si consideramos la globalidad de empresas de este sector en nuestra región es importante dotar a todas ellas de una estrategia central y adaptativa a cada tipo de negocio, por ello:

- Empresas de servicios, son los que tiene clara la estrategia, diversificar a través de la oferta del servicio a clientes vía web puede ser la herramienta ideal, ya que con este método la accesibilidad de mercados es prácticamente ilimitada, siempre que se destinen esfuerzos de visibilidad y reconocimiento.
- Empresas de bienes, puede optar por dos vías:
 - o De nuevo, lanzarse a plataformas web, de esta manera optan a un mercado amplio y diverso, sin especificar en el mercado sino estandarizando y enviando en función del pedido, por lo general estas opciones son beneficiosas pero no generan los mismos resultados en cuanto a fidelidad y repetitividad en las relaciones empresariales, pero se adapta a la perfección a empresas con diversos productos concretos y poco específicos.
 - o Por otro lado, el proceso similar al que realizaban en el primer sector se puede optar por búsqueda de mercados destino, clientes potenciales y posteriormente prueba de exportación ocasional o esporádica para entrelazar relaciones internacionales, para un comercio exterior de continuidad y un crecimiento en ciertos mercados en base a la entrada del producto en el mismo y desarrollo a través del ciclo de vida del producto en el mercado internacional.

3. Actuaciones previstas

Una vez claro los objetivos y empresas con las que optamos a este proceso, pasamos a definir las actuaciones para su desarrollo y expansión internacional, son muy globales con lo cual el plan es importante que dé cabida a la actuación de la mayoría de ellas.

A. Mercados de destino

Tenemos dos opciones a valorar como mercados objetivos de las empresas del tercer sector de nuestra provincia, en líneas generales, a las empresas de nuestra región podemos potenciarlas al exterior con dos destinos diferentes que son:

- En primer lugar, tenemos el mercado web, es una opción estratégica valorada de diversificación y de lanzamiento global a través de la web, es imprescindible desarrollar una página con conexión web a nivel internacional y que se pueda lanzar el producto a cualquier mercado en el que tengamos posibles compradores.
- En segundo lugar, optar por una opción más similar a la del sector primario, es decir, comenzar a lanzar nuestros bienes en mercados de baja dificultad como es el mercado europeo, además de mercados de proximidad, para posteriormente ir cogiendo control de las exportaciones y optar o bien por diversificar una vez exista control de los mercados lanzados, u optar en mantenerse y solo realizar diferentes exportaciones a otros mercados consolidando aquellos a los que se realiza el esfuerzo inicial y donde la respuesta al producto es óptima.

B. Acciones previas al lanzamiento

Previamente a realizar las acciones comerciales, las empresas del tercer sector deben realizar una serie de acciones al lanzamiento. En primer lugar, cumplimentar los requisitos legales a la exportación, tener claro que cumplimentación es necesaria y como debe desarrollarse, para ello sería bueno el apoyo en empresas u organismos especializados capacitados para ejercer de apoyo a este proceso. Además es importante tener una página web desarrollada para dar a conocer la empresa y lo que realizamos, una de las principales acciones de marketing previo al lanzamiento será prepararse y darse a conocer, realizar esfuerzo de desarrollo en el país de destino creando la necesidad al propio consumidor exterior con productos de nuestra región o bien con bienes o servicios que seamos capaces de aportar.

Destinar recursos, en estos casos internos a nivel económico para prepararse al lanzamiento, analizar el mercado y el público objetivo, realizar contratos de intermediación con empresas de la zona, en relativa posicionar el producto para lanzarlo.

Finalmente, el resto de las acciones previas al lanzamiento son relativas al desarrollo de cada producto, de manera destacable, contra más información y capacidad de adaptación en el país destino, mayores posibilidades de éxito a la hora del lanzamiento

tendremos, aunque bien es cierto que el periodo de prueba o testeo del mercado será clave si son productos generales con amplia competencia y que la diferenciación es costosa.

C. Acciones para llevar a cabo con la exportación

Dentro de nuestra acción, tenemos una serie de acciones necesarias para realizar nuestra labor, con ellas buscamos asegurar el éxito durante nuestra exportación, así como aportar a las diferentes empresas opciones con las que mejorar el desarrollo de su proyecto, las acciones son las siguientes:

- Acciones de la propia exportación
 - Conseguir un agente o distribuidor en país de destino, realizar visitas al país para ver competencia, ver cómo está en primer lugar localizado el producto, antes y durante visitar al colaborador, tratar de tener algo de control y manejar la situación.
 - Conseguir clientes finales interesados en nuestros productos, ya que quizás el producto o servicio se adapta mejor al cliente final que directamente a un intermediario, gestionar información en repositorio de clientes en el destino, pedir información a grandes empresas de contactos, o en nuestro caso al ICEX o la cámara de comercio de Valladolid, o directamente trabajar con las embajadas de destino, las posibilidades son amplias, además tenemos ferias a las cuáles el contacto entre clientes es el objetivo y son muy interesantes a valorar.
 - Gestión logística, búsqueda de operadores, valorar las diferentes rutas y métodos de entrega. De este modo tendremos controlado el trasbordo de las mercancías y el precio al que nos moveremos en torno a este punto de gestión.
- Acciones relacionadas con el producto
 - Adaptar nuestro producto, como hemos encontrado en los diferentes sectores, sobre todo en el primer sector, este sentido dota de carácter y conocimiento a la actuación de internacionalización, una buena preparación en este sentido marca si una empresa está preparada o no a lanzarse al exterior, ejemplo es el packaging, medidas de destino, certificaciones, traspaso a idioma local, requisitos locales, entre otros.

- Marketing en destino
 - Definir una política en el país de destino, definir como queremos colocarnos en el mercado y dotar de imagen en destino, pensar que el lugar al que destinamos no es el mercado local como primer paso, podemos observar diferencias notables, extrapolarlas y saber que no podemos localizarnos igual, mantener precios, destinarnos al mismo público con mismos gustos ya que es un mercado diferente y por lo tanto cambiante. Es importante tener claro y definido el estudio de mercado previo y desarrollarlo al máximo durante el proceso.
 - Publicidad de marca-producto, impulsarnos entre los consumidores con esfuerzos de vender nuestra imagen y repercutir en ventas, en primer lugar somos desconocidos en el destino, si enviamos y no realizamos operaciones de impulso la marca no será valorada, si durante el proceso llevamos a cabo anuncios, tratamos de que los distribuidores nos den un lugar en el mercado, llevemos a cabo políticas publicitarias en áreas de destino o directamente acciones publicitarias, etc.
 - Definir precios, políticas de descuento para entrar en el mercado, saber qué queremos ser, o como queremos evolucionar, tratar de dar facilidades al principio, sobre todo en compras recurrentes a clientes, o valorar realizar atracción por políticas de consumo acordes a nuestros consumidores.
- Valorar primer envío de producto al destino
 - Preparar una primera entrega de poco volumen para ver cómo reacciona el mercado, esta entrega marcará nuestro funcionamiento, el modo experimental que tanto hemos destacado en el resto de los sectores en empresas del tercer sector, tan homogéneas también tiene un valor muy importante.
- Preparar página web
 - Comprar dominio y valorar empresa externa que realice la adaptación internacional de la web, es nuestra herramienta de trabajo, con mi experiencia puedo entender que una página web con un gran diseño y potente permite a los consumidores dinamizar sus compras y además les aporta confianza que este trabajada para su seguridad al realizar la compra.
 - Permitir compras desde el exterior, no solo un diseño web, sino que tenemos que realizar los trámites necesarios para gestionar un carrito de la compra,

a través de una aplicación que permita relacionar la interfaz de cliente, con una de empresa donde tengamos nuestra información cargada, con almacenaje, precios, pedidos, documentación sobre proveedores y el resto de información necesaria.

- Trabajar la gestión de leads web y herramientas como *Google analytics*, es importante la repercusión web para que el esfuerzo en su desarrollo tenga rentabilidad, además es muy importante en la era en la que nos movemos tener redes sociales abiertas para que los consumidores vean la corporación y lo que podemos ofrecer, con herramientas como las de Google podemos posicionarnos a través del pago de servicios para el posicionamiento en el buscador, o en anuncios o banners publicitarios en otras páginas de interés.
- Ofrecer servicios a través de pago previo web, tener páginas de pago directo y recibir al momento el servicio, como puede ser empresas de gestión de documentación, o empresas que se dedican a suministrar información a otras. Mientras que también dar posibilidad de ofrecer servicios en trámites, como gestoras o empresas de servicios en el que sea necesario mantener contacto ya que vía telemática se puede realizar de manera perfecta y con clientes de cualquier lugar del mundo simplemente estando conectados a la red y con las herramientas de comunicación que manejamos hoy en día, como *Teams* por ejemplo.
- Diferenciación
 - Entrada en mercado, ofrecer nuestro producto como algo distinto, capaz de satisfacer o de dar algo que nuestra competencia no pueda, podemos valorarlo desde varios ámbitos, quizás por su procedencia, en productos *Made in Spain*, o en nuestro caso de la región vallisoletana la cual cuenta con muchos productos distintivos, destacamos marcas de calidad o Denominaciones de Origen de nuestra zona que debemos valorar y ensalzar a la hora de vender nuestros productos y representar nuestra provincia en los diferentes mercados. Quizás podemos optar por destinar esfuerzos en la experiencia que transmite comprar nuestros productos, dando alternativas a nuestros consumidores, en resumidas cuentas, intentar su fidelización y una gran experiencia de compra que pueda generar una repetición temporal o en su caso, la mejor de las publicidades, el boca a

boca que genera gran impulso de la marca y es clave para nuestras prestaciones en nuevos mercados.

D. Recursos necesarios

En términos globales, es importante destinar todo tipo de recursos a los proyectos de expansión, en ocasiones debemos destinar mayores esfuerzos en unos frente a otros, para el tercer sector y destacando nuestras estrategias, los recursos a los que tenemos que hacer frente son:

- Recursos intangibles, aportando suministro web para una plataforma que emplee los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar nuestra actividad exterior vía online.
- Recursos monetarios, como todos los proyectos el tema de la financiación es clave para un buen desarrollo competente del mismo.
- Recursos humanos, si apostamos por la internacionalización más común debemos aportar personas al proceso de envío, recepción y venta de los bienes, así como de su suministro.

Como observamos, los recursos son tantos como necesite la propia operación pero debemos focalizar esos esfuerzos como hemos visto a la hora de destinar la mayor parte de nuestros recursos a las acciones imprescindibles para el correcto desarrollo del plan de internacionalización de este sector.

4. Ejecución y evaluación

Uno de los últimos pasos de el plan de acción, es el proceso de formalizar en tiempo y forma su realización, así como darle una clara evaluación que nos permita medir lo realizado en este periodo, por ello vamos a utilizar las siguientes variables.

A. Diagrama de Gantt

En esta ocasión, podemos valorar la disposición temporal de manera global, muy relacionada con los aspectos del primer sector, con los que guarda tanta relación este plan de internacionalización, los matices que hemos valorado son que en este caso apostamos fuertemente por el tema redes y lanzamiento web, ya que es más acorde a las empresas del sector terciario, y que añadimos el proceso de clientes finales debido principalmente que hay productos que debido a la homogeneidad del sector es menos interesante o aconsejable que pasen por manos de intermediarios, por ello, el diagrama que se presenta es el siguiente.

Ilustración 27. Diagrama de Gantt del sector terciario.

FASES	ACCIONES	TIEMPO											
		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
FASE PREVIA	ESTUDIO MERCADO												
	ANÁLISIS DE CONSUMIDORES												
	ADAPTACIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO												
	CONOCIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES												
	BÚSQUEDA DE INTERMEDIARIO												
	BÚSQUEDA DE CLIENTES FINALES												
	MÉTODO DE ENVÍO												
ACUERDO DE REPRESENTACIÓN													
FASE DE TESTEO DE MERCADO	PRIMER ENVÍO												
	DURACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO												
	PRE-LANZAMIENTO WEB												
	ANÁLISIS DEL LANZAMIENTO DE PRUEBA												
	DECISIÓN DE PRÓXIMOS LANZAMIENTOS												
FASE GENERAL DE EXPORTACIÓN	ACUERDO PROLONGADO CON INTERMEDIARIOS												
	PUBLICIDAD EN MERCADO DESTINO												
	NUEVAS NEGOCIACIONES CON MÁS CLIENTES												
	RECURSOS PARA MEJORA DEL PRODUCTO EN MERCADO LOCAL												
	LANZAMIENTO FINAL WEB												
	LANZAMIENTO RECURRENTE DE PRODUCTOS AL EXTERIOR												

Fuente: elaboración personal.

B. Presupuesto

En términos monetarios, este aspecto es más incierto debido a que se tiene que tener en cuenta el valor de las mercancías, y las circunstancias más apropiadas para cada bien que buscamos vender, el presupuesto mientras en los servicios es mucho más cómodo ya que en la mayoría de los casos no hace falta pagar un sobrecoste ya que actuaríamos bajo la demanda de nuestros servicios y simplemente habría que suministrarlos.

Para el tema de bienes, podemos tener en cuenta los gastos iniciales del presupuesto del primer sector, pues un envío inicial puede ir en esas cifras generale valorables. Además las tasas de crecimiento las valoramos en términos similares, siendo realistas los envíos de cada producto puedes estar gestionados con un crecimiento del 40% mensual, lo que al término anual, para una empresa con capacidad operativa supondría un total de unos 40 envíos, cifras realistas si tenemos en cuenta los números medios de las empresas de Valladolid (ilustración 16).

Por ello, en nuestro presupuesto del tercer sector vamos a valorar el aspecto de la página y presencia web, que es una inversión muy importante para las empresas de bienes y servicios y está manera instructiva y, como en todo caso, orientativa permitirá a muchas empresas obtener una cotización razonable y de mucho valor.

Ilustración 28. Presupuesto tienda online.

PRESUPUESTO TIENDA ONLINE INTERNACIONAL		
CREACIÓN LEGAL	500 €	CREACIÓN DE EMPRESA
ASESORAMIENTO FISCAL Y LEGAL	150 €	REQUISITOS PARA LA VENTA
HOSTING	250 €	ALOJAMIENTO DE LA INFORMACIÓN
DOMINIO	50 €	DIRECCIÓN DE NUESTRA TIENDA INTERNACIONAL
PUBLICIDAD	250 €	GOOGLE ANALYTICS, FACEBOOK ADS, ETC
APPS	50 €	OPERAR MÓVIL, APLICACIÓN GESTION INTERNA
MÉTODOS DE PAGO TPV-PAYPAL	300 €	MÉTODOS DE PAGO ONLINE SEGURO
TOTAL GASTOS GENERALES	1.550 €	
OPCIÓN 1		EMPRESAS DE SERVICIOS PARA PÁGINAS WEB
EMPRESAS PREDEFINIDAS	3.600 €	EMPRESAS COMO SHOPIFY O PRESTASHOP
TOTAL	5.150 €	
OPCIÓN 2		TIENDA PERSONALIZADA
EMPRESA DISEÑO WEB	6.000 €	TODO TIPO PRESTACIONES PERSONALIZADAS
TOTAL	7.550 €	

Fuente: elaboración personal.

Como vemos, son inversiones mínimas de unos 1.550 euros, simplemente para la creación de una página web y tienda acorde a las necesidades, y posteriormente tenemos dos opciones a valorar, la primera se puede destinar a tiendas más pequeñas con empresas de servicios o creación de tiendas, tienen todo personalizado y su manera de manejarlas es muy intuitiva, permiten a la empresa comenzar desde cero y tener una tienda con suscripciones mensuales o a nivel anual a precios mucho menores que la segunda opción.

Esta segunda opción es más destacable para grandes empresas, donde el simple hecho de tener una página predefinida se queda limitado para su actividad, además que aunque el precio es mayor las empresas de creación personalizada permiten aportar una personalización total y seguimiento de la página, además la empresa tiene dependencia y comodidades que en páginas como *Prestashop* o *Shopify* tienes que adaptarte a su funcionamiento global.

Como vemos son inversiones importantes pero que radican en amplios beneficios con su buen uso y desarrollo general.

C. Plantilla de evaluación

Igualmente que en el resto de los planes de los otros dos sectores, cogemos de referencia el usado en el primer sector, pues es una plantilla de evaluación común y valorable para cada uno de los sectores y nos da una imagen tipo de cómo mejorar y ver la calidad de cada una de las acciones, llevadas a cabo.

5. Pronóstico de futuro

En este sector teniendo en cuenta la globalidad que le atañe, podemos prever un futuro prometedor y a la vez claro en caso de un buen desarrollo del comercio exterior, estas relaciones si fructifican y van creciendo supondrán un desarrollo que puede generar grandes beneficios a las empresas de nuestra zona.

A. Desarrollo de la estrategia en el futuro

En términos generales, podemos decir que a largo plazo la tendencia puede cambiar como comentábamos, o quizás a aquellas empresas que simplemente desarrollan comercio exterior a través de un portal web o plataforma, les basta y prefieren mantenerse.

Pero generalmente, todo crecimiento viene acompañado de dos respuestas, una es la de diversificar a nuevos mercados donde generar un esfuerzo de nuevo por abrir y crecer en él, o bien, se opta por seguir creciendo en el mercado de destino, lo que comienza siendo una relación de internacionalización esporádica acaba fructificando y surgen nuevas estrategias como pueden ser la creación de una empresa local, o comenzar a crear filiales en el país, son estrategias muy ambiciosas pero que ante un producto que alcanza madurez y beneficio en un mercado son optimistas y pueden llegar a ejecutarse en muchos de los casos.

8. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo, con el estudio previo y el desarrollo de la propuesta de planes de internacionalización para cada uno de los sectores se han obtenido una serie de conclusiones en referencia a lo trabajado que nos ofrecen ampliar la visión de lo realizado.

En primer lugar, tras la finalización del trabajo podemos tener la conclusión que se ha llevado a cabo un proyecto realista, adaptado y útil como primer paso orientado a la internacionalización, las empresas podrán optar por apoyarse en este trabajo. Según mi opinión, si existen intenciones a realizar comercio internacional, este proyecto sirve como paso previo y fuente de información y recursos a llevar a cabo.

Otra de las conclusiones que tenemos es que la mayoría de las empresas con potencial exterior no asumen riesgos por falta de apoyo o conocimientos, es decir, tienen capacidad pero existe un sentimiento conformista en el mercado local. Se puede entender que muchas empresas estén conformes con sus cifras en la provincia de Valladolid o incluso a nivel nacional, y muchas otras empresas aún no estén capacitadas para lanzarse. Pese a ello, podemos decir que son pocas las que realizan comercio exterior de manera regular en el cómputo global, y tras el periodo de pandemia muchas de ellas han optado por reducir la balanza comercial y bajar drásticamente para catástrofe económica de nuestra provincia. Hay que tomar riesgos con moderación pero con decisiones que apuesten por el progreso y valoren el crecimiento como el desafío diario para su empresa, sector, o simplemente para la mejora de su situación personal.

Un punto importante que obtenemos como conclusión es que resulta clave analizar la situación de cada empresa y entorno para ver la viabilidad de su expansión, ya que no todas las empresas están preparadas para expandirse internacionalmente. En este trabajo se apuesta por una integración empresarial en conjunto, pero se propone a lo largo del plan que las empresas realicen esfuerzos individuales y pasen a analizar la situación que a cada una compete. De este modo se podrán obtener resultados personalizados y el plan será lo más realista posible, esto supone que contra más se acerque a la realidad la probabilidad de éxito al implementarlo será mayor por consiguiente.

En términos generales podemos ver como hemos analizado la situación actual de la región, y es cierto que la economía actualmente está en fase de relanzamiento tras la crisis COVID, por delante tenemos un futuro incierto y con muchos aspectos a tratar para la recuperación. Mi opinión ante tales circunstancias es que los riesgos de abordar este



tipo de acciones para salir de nuestro mercado local son oportunidades para diversificar riesgos. Muchas empresas en la anterior crisis económica del 2008 apostaron por salir de España y fue su salvación, quizás es interesante arriesgar y valorar destinar cierta parte de los recursos económicos de cada empresa a realizarlos invirtiendo en nuevos mercados y consumidores.

Finalmente, es necesario para este tipo de proyectos que tengan repercusión y apoyo hacia nuestras empresas por parte de la sociedad en general. Es clave para nuestro desarrollo y prosperidad económica que este tipo de propuestas sean seguidas por la administración y lleven a cabo los esfuerzos que se realizan en instituciones como la Cámara de Comercio de Valladolid, o el Instituto de Comercio Exterior, ICEX, que apoyan a estas labores y dan soporte al cual puede acceder cualquier tipo de empresa. También tenemos que destacar la función de la Facultad de Comercio, donde nos forman a profesionales del sector para que podamos apoyar estas acciones invirtiendo esfuerzo y tiempo en dinamizar nuestros sectores. Como vemos, el esfuerzo existe pero si no se le da la repercusión suficiente es en vano y la capacidad de la que disponemos no llegara a alcanzar cuotas más destacables, que como hemos visto anteriormente, en años anteriores alcanzaba nuestra provincia y que tenían tendencias de mejora.

9. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, D. (02 de 06 de 2019). El desequilibrio económico entre provincias sigue intacto. *Diario de Burgos*.

Álvarez, E. (8 de 6 de 2021). *La diferencia entre globalización, internacionalización y Localización*. (LinkedIn, Productor) Recuperado el 4 de 11 de 2022, de <https://cutt.ly/Jwu1pFGI>

Añez, J. (s.f.). *Sector Terciario (Qué es, Actividades y Características)*. Recuperado el 20 de 05 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

BBVA. (2020). *¿Qué es una franquicia?* Recuperado el 05 de 02 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

BLITA Internacional. (s.f.). *La expansión internacional, una gran oportunidad para su negocio*. Recuperado el 10 de 11 de 2022, de <https://acortar.link/PEJYYa>

Bolea, I. (23 de 11 de 2016). Conozca las claves para tener éxito produciendo en otro país. *Expansión*. Recuperado el 06 de 07 de 2023, de <https://acortar.link/jGMTMi>

Botín, R. (20 de 02 de 2022). *¿Cómo montar un ecommerce y cuánto cuesta crear uno en 2022?* Recuperado el 06 de 07 de 2023, de Shopify: <https://acortar.link/YI74dE>

Caballero, f. (01 de 04 de 2020). *Sector secundario*. (F. Coll, Editor) Recuperado el 21 de 04 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

CaixaBank. (05 de 10 de 2021). *Avanzando hacia la sostenibilidad del sector agroalimentario*. Recuperado el 21 de 04 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

CENIE. (2018). *Observatorio Valladolid*. Recuperado el 06 de 06 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

CNAE. (2009). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 08 de 03 de 2022, de <https://www.cnae.com.es/>

Creditea. (31 de 03 de 2021). *¿Cuáles son los sectores económicos en los que se divide la actividad?* Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://www.creditea.es/blog/sectores-economicos>

DBK Informa. (03 de 2020). *Covid-19: Impacto en los Principales Sectores de la Economía Española*. Recuperado el 04 de 02 de 2023, de Principales Conclusiones: <https://acortar.link/64hfNa>

Diario el Exportador. (s.f.). *Internacionalizar la empresa a través de licencias*. Recuperado el 05 de 02 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

Dobaño, R. (04 de 04 de 2023). *Qué es el código CNAE y cómo obtenerlo en 4 simples pasos*. Recuperado el 04 de 04 de 2023, de Diferencias CNAE - IAE: <https://acortar.link/64hfNa>

E.Moral, V. G. (2019). *El proceso de cambio estructural en la economía española desde una perspectiva histórica*. Recuperado el 04 de 02 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

EAE Business School. (09 de 04 de 2018). *Cómo hacer un presupuesto para la exportación*. Recuperado el 02 de 07 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

Emprendedores. (17 de 01 de 2019). *Pasos para constituir una empresa en el extranjero*. Recuperado el 06 de 07 de 2023, de <https://acortar.link/jGMTMi>

Enciclopedia Económica. (07 de 2022). *Sector primario*. (E. G. (2018)., Productor) Recuperado el 04 de 04 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

Exportou. (s.f.). *Qué debemos incluir en un presupuesto internacional*. Recuperado el 05 de 07 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

F. Lombarco, V. M. (2007). *Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa internacional*. (U. d. Jaén, Ed.) Recuperado el 07 de 12 de 2022

Fernández, D. (23 de 03 de 2014). *Cómo poner en marcha una fábrica*. *El País*. Recuperado el 06 de 07 de 2023, de <https://acortar.link/53Gg0l>

Gestión ORG. (s.f.). *Sector secundario: características, actividades económicas y situación actual*. Recuperado el 21 de 04 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

Gordillo, S. (17 de 07 de 2021). *INTERNACIONALIZARSE CON ÉXITO, DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLANTACIÓN*. Recuperado el 11 de 02 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

Iberinform. (02 de 05 de 2021). *Sectores económicos. Tipos y características*. Recuperado el 12 de 12 de 2022, de <https://acortar.link/64hfNa>

Instituto Nacional de Estadística, INE. (2023). *Repositorio*. Obtenido de <https://ine.es/>

J. Fernández, O. O. (2011). (U. d. Valladolid, Ed.) Recuperado el 11 de 02 de 2023, de Trabajo Fin de Grado: <https://acortar.link/64hfNa>

Junta de Castilla y León. (2018). *SUBVENCIONES DESTINADAS A FINANCIAR PROYECTOS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS PYMES DE LA COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN*. Recuperado el 04 de 07 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

Junta de Castilla y León. (2022). *Indicadores económicos*. Recuperado el 15 de 06 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

Lifeder. (15 de 12 de 2022). *Sector primario: características, actividades económicas, importancia*. Recuperado el 05 de 04 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

Lomba, P. (24 de 03 de 2023). La economía española creció un 5,5% en 2022, sostenida por el consumo y el sector exterior. *El País*.

M. Peris, C. R. (s.f.). *Métodos de entrada en mercados*. Recuperado el 12 de 12 de 2022, de <https://acortar.link/64hfNa>

Ministerio de Hacienda y Función Pública, Gobierno de España. (2023). *¿Qué es el IAE?* Recuperado el 10 de 03 de 2023, de <https://acortar.link/64hfNa>

Ministerio de Trabajo y economía social, SEPE. (2022). *Informe del Mercado de Trabajo de Valladolid*. Recuperado el 05 de 02 de 2023, de [MT-Valladolid-Datos-2021.pdf](https://www.mt.valladolid.es/MT-Valladolid-Datos-2021.pdf)

Miquel, C. A. (2020). *Del sector cuaternario al quinario*. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/342141016_Del_sector_secundario_al_quinario

Pérez, A. (s.f.). *Estrategias de internacionalización que debes conocer*. Recuperado el 28 de 11 de 2022, de OBS Business School: <https://acortar.link/PEJYYa>

Pita, M. R. (2021). *¿QUÉ es el PLAN de EXPANSIÓN INTERNACIONAL?* Recuperado el 28 de 10 de 2022, de Video Explicativo: <https://cutt.ly/Twu1oVLX>

Publmarketing. (22 de 07 de 2022). *Elementos que afectan al precio del presupuesto para crear una tienda online*. Recuperado el 06 de 07 de 2023, de <https://acortar.link/LhtuV3>

Real Academia Española. (s.f.). *Internacionalización*. Recuperado el 04 de 11 de 2022, de <https://cutt.ly/Uwu1agRt>



Sánchez, J. (01 de 04 de 2020). *Sector económico*. (F. Coll, Productor) Recuperado el 12 de 12 de 2022, de Definición técnica: <https://acortar.link/64hfNa>

Santos, E. (12 de 03 de 2018). *Sector terciario: definición y ejemplos*. Recuperado el 20 de 05 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

STATISTA. (2021). *Porcentaje de participación en el producto interior bruto (PIB) de los sectores económicos de España de 2008 a 2021*. Recuperado el 20 de 05 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

Teruzzi, G. (s.f.). *Sector secundario*. Recuperado el 02 de 05 de 2023, de <https://muchahistoria.com/sector-secundario/>

Westreicher, G. (01 de 07 de 2020). *Sector cuaternario*. (J. López, Editor) Recuperado el 25 de 05 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

WikiDat. (s.f.). *Valladolid (Provincia)*. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de <https://acortar.link/yXwTP3>

WOKI Consulting. (2022). *Pasos a seguir para elaborar un plan de internacionalización en tu empresa*. Recuperado el 27 de 11 de 2022, de <https://acortar.link/PEJYYa>



10. ANEXOS

ANEXO 1. PRÁCTICA INVESTIGACIÓN MERCADOS INTERNACIONALES. MERCADOS POTENCIALES PARA VINOS D.O RIBERA EN LAS ÁREAS DE ASIA-PACÍFICO

ENUNCIADO

El reto es el siguiente. Supongamos que hemos sido nombrados *Export Manager* de una bodega con D.O. Ribera del Duero y debemos seleccionar mercados/nichos potenciales para nuestros vinos en las áreas de influencia económica Asia-Pacífico (excluyendo Pacífico Norte y la costa Este del océano, es decir, Rusia, NAFTA, Perú y Chile). Debemos identificar al menos un nicho de mercado con potencial de ventas o establecer un ranking de mercados/nichos/países objetivo 1, 2 y 3 para una estrategia a Corto-Medio-Largo plazo. Justificar la respuesta.

ÍNDICE

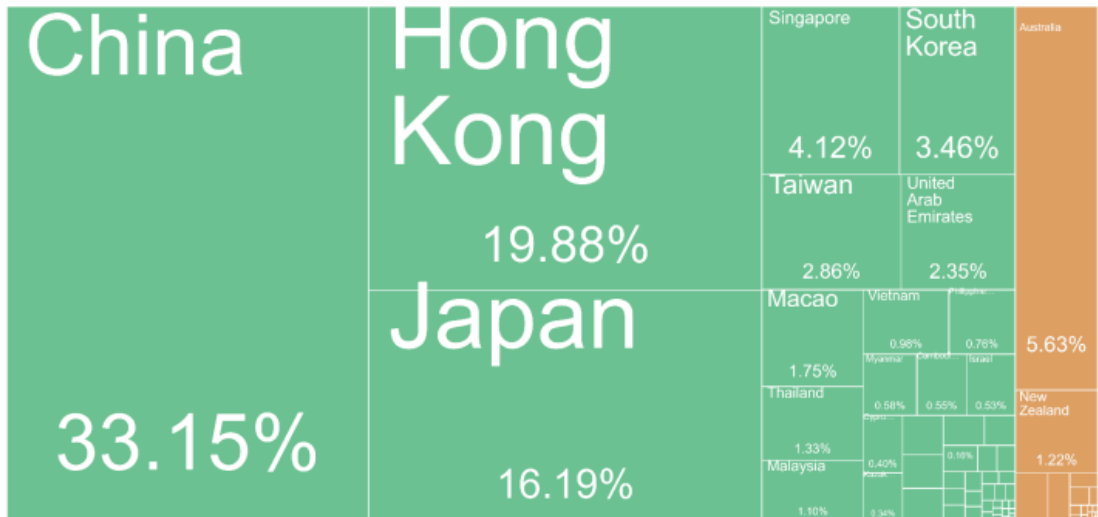
1. PRESELECCIÓN DE MERCADOS BASADA EN NOTICIAS, CONOCIMIENTOS PREVIOS

2. ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ CON VARIABLES FUNDAMENTALES (VALORADAS Y PONDERADAS)

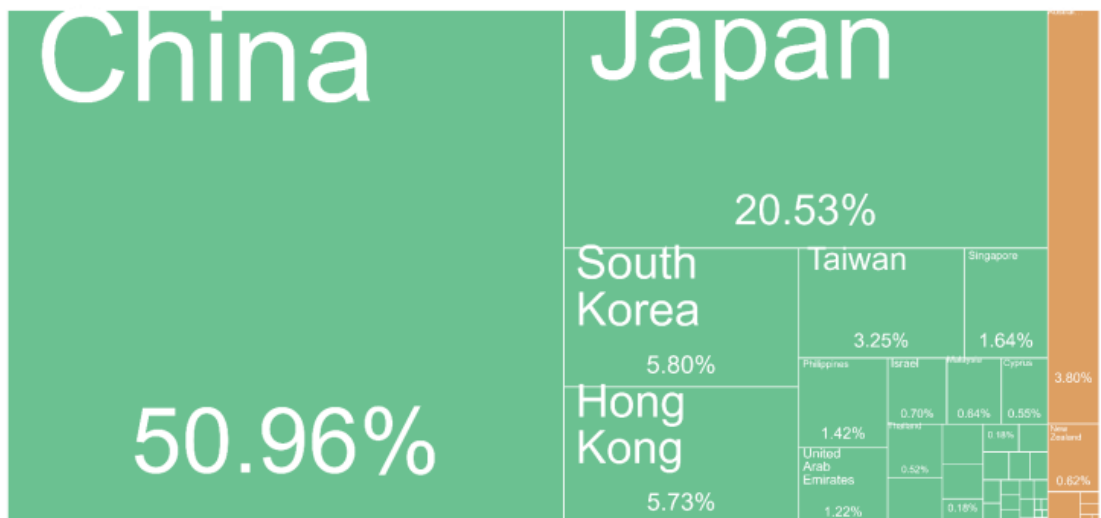
3. ELECCIÓN FINAL
 - A. CORTO Y MEDIO PLAZO
 - B. LARGO PLAZO

1. PRESELECCIÓN DE MERCADOS BASADA EN NOTICIAS, CONOCIMIENTOS PREVIOS

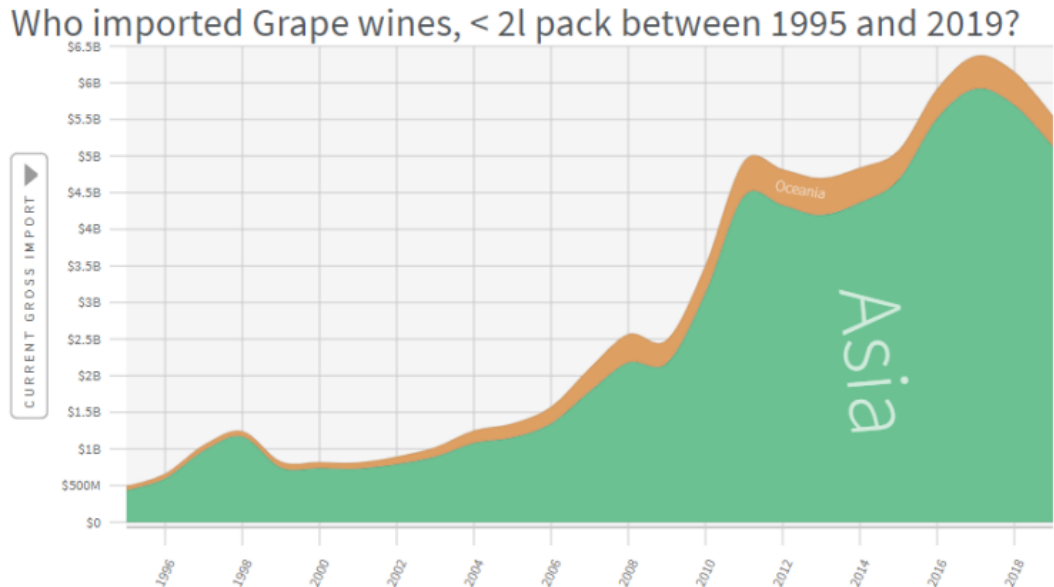
Mayores importadores de vino de la zona Asia-Pacífico.



Mayores importadores de vino español de la zona Asia-Pacífico.



Evolución de importación del vino en Asia y Oceanía.



A. PAÍSES PRE-SELECCIONADOS

I. Singapur

Aunque el mercado sea más pequeño en comparación con otros países asiáticos, es el 4º país mundial con más Renta Per Cápita (\$94,105), un 550% más alto que la media mundial.

Además, dada la pequeña superficie del país, existe una falta de recursos naturales, que les obliga a importar ciertos productos. Por naturaleza es un país importador, dada la escasez de producción nacional.

Además, prácticamente el 70% del vino que importan es reexportado a países como Japón, Australia, Indonesia, China, Hong Kong, Tailandia, o Malasia. De esta manera, Singapur sirve de entrada al resto de mercados

II. Hong Kong

Existen numerosos motivos que hacen de Hong Kong un buen destino a priori:

- Hong Kong tiene un consumo por habitante alto, una renta per cápita alta (40.016 USD per cápita), en constante crecimiento, y no disponen de oferta nacional.
- Dada su localización y sus infraestructuras, es uno de los principales re-exportadores de vino a nivel mundial

III. Corea del Sur

Se trata de uno de los países más importantes del Asia-pacífico, su situación económica es relativamente importante siendo la décima economía a nivel mundial. En base a estos datos podemos encontrar diversos motivos para que sea un buen destino:

- En los últimos diez años su volumen de importaciones prácticamente ha pasado a duplicarse.
- Además, dentro de los principales países exportadores, España representa el 21 por ciento sobre el volumen total, colocándose como segundo país tras Francia.
- La perspectiva general es que el volumen de importaciones siga creciendo, se prevé que la facturación en moneda local crezca en los próximos años cerca del 50 por ciento.

IV. Japón

Aunque que la vivida más famosa y favorita de los japoneses es la cerveza el consumo de Vino evoluciono desde 2007 hasta 2017 del 50% pasando de 2.4 millón Hectolitros a 3.5 millón hectolitros. También es el 16 consumidor en volumen, el 10 importador mundial en volumen y el 6 importador en valor. España es el cuarto exportador de vino a Japón después de Chile, Francia e Italia.

V. China

Como se puede observar en los gráficos del Atlas de Complejidad Económica, China es el mayor importador de vino de la zona Asia-Oceanía, con un 33,15% de la cuota de mercado. Además, si nos focalizamos en el vino español, China importa un 50,96% del vino de la zona.

Además, cuenta con un gran mercado de 1.400 millones de consumidores potenciales y una creciente clase media con cada vez más capacidad adquisitiva.

VI. Taiwán

Taiwán es el quinto país importador de vino español. Cuenta con 23.603.000 habitantes

Aunque el país es pequeño y cuenta con una economía ya madura, no tiene oferta local y cubre su demanda con importaciones extranjeras. Además, el consumidor aún tiene un conocimiento muy reducido sobre el sector vinícola por lo que se crean nuevos segmentos en el mercado. A medida que el conocimiento de los consumidores ha ido

creciendo, lo ha hecho también el valor de las importaciones mostrando una tendencia alcista.

El vino se consume más de forma embotellada que a granel y tiene preferencia por el vino espumoso -tipo champagne- y el vino tranquilo (tinto). Sin embargo, aunque la percepción de los vinos españoles ha ido mejorando, en Taiwán se desconoce el sistema de D.O de España y se tiene en cuenta la procedencia del país. Esto, junto con la diferencia de precio frente a los productos franceses por ejemplo hace que el producto español se vea como un producto de muy baja calidad -motivo por el cual justifican su bajo precio-.

VII. Tailandia

La producción de vino en Tailandia se encuentra aún en fase de desarrollo, aunque factores como las condiciones climáticas adversas y la baja cultura de vino del país no fomentan que llegue a una fase avanzada. La importación de vino en Tailandia, esta se redujo entre los años 2015 y 2017 como consecuencia del luto por la muerte del rey Bhumibol Adulyadej, para luego crecer en el 2018. Los países que más exportan en valor y volumen a Tailandia son Francia, Australia, Estados Unidos, Sudáfrica, Chile e Italia. Cuanto a España tiene una cuota de mercado de 1,5% en valor y 3% en volumen.

VIII. Australia

Australia es el décimo país consumidor de vino, y el sexto país productor a nivel mundial, además representa una economía avanzada así como un volumen de población importante para considerarlo como oportunidad para buscar un nicho entre su población.

Además existe una buena percepción del producto español, destaca una oportunidad de mercado que son ese tipo de vinos ecológicos, los cuales, España es líder mundial en cuánto a superficie de viñedos para la producción de este tipo de vino, lo cual puede resultar diferencial ante la creciente tendencia hacia el consumo de este tipo de vinos.

2. ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ CON VARIABLES FUNDAMENTALES (VALORADAS Y PONDERADAS)

A cada una de las distintas variables seleccionadas se les ha asignado una ponderación determinada, dependiendo de la relevancia percibida por el grupo en la selección final del mercado para exportar, siendo la máxima ponderación asignada un 5 y la mínima un 1.

Se han elaborado dos matrices distintas, una para el Corto y Medio plazo, y otra para el Largo Plazo. Las ponderaciones asignadas en alguna de las variables se han modificado, como se explicará más adelante. En primer lugar, en la siguiente tabla se pueden observar las variables y sus ponderaciones a Corto y Medio Plazo.

Variable	Ponderación	Argumentos para la ponderación
Percepción del vino español	4	Es crucial que se aprecie el vino español, ya que si no, se pierde la principal ventaja competitiva (la imagen y calidad asociadas a la D.O)
Barreras de entrada	5	Las barreras de entrada (especialmente las arancelarias) pueden encarecer mucho el producto, limitando nuestra competitividad.
Tamaño del mercado	2	Si bien es necesaria una buena base de consumidores, cuando la población ya es considerable, lo importante será dirigirse a un nicho dentro de ella.
Poder adquisitivo	4	Es importante que el país cuente con una clase media con buen poder adquisitivo dispuesta a pagar nuestros precios. Además, con el cambio de moneda el producto podría encarecerse.
Riesgo país	2	En un plazo corto de tiempo, esta variable no es tan decisiva, por la menor incertidumbre que encontramos (si bien es cierto que hay que valorarlo)
Competencia con otros exportadores	3	Si el vino de otros países exportadores (por ejemplo, Italia o Francia, están mejor valorados, será más difícil "hacerse hueco" en el mercado.
Infraestructuras	1	Las infraestructuras del país de destino son importantes, pero pueden no ser primordiales en función del Incoterm elegido.
Producción nacional	4	Los países con poca producción nacional tendrán necesidad de importar, de modo que será mucho más sencillo dirigirse a ellos.
Previsiones	2	Es una variable menos relevante que el resto a corto plazo.

En segundo lugar, se presenta la tabla con las variables consideradas y sus ponderaciones a Largo Plazo. Los cambios se encuentran en aquellas variables con fondo coloreado.

Variable	Ponderación	Argumentos para la ponderación
Percepción del vino español	4	Es crucial que se aprecie el vino español, ya que si no, se pierde la principal ventaja competitiva (la imagen y calidad asociadas a la D.O)
Barreras de entrada	5	Las barreras de entrada (especialmente las arancelarias) pueden encarecer mucho el producto, limitando nuestra competitividad.
Tamaño del mercado	2	Si bien es necesaria una buena base de consumidores, cuando la población ya es considerable, lo importante será dirigirse a un nicho dentro de ella.
Poder adquisitivo	4	Es importante que el país cuente con una clase media con buen poder adquisitivo dispuesta a pagar nuestros precios. Además, con el cambio de moneda el producto podría encarecerse.
Riesgo país	5	A largo plazo, el conjunto de factores incluidos dentro del riesgo país son imprescindibles para conocer la solvencia de dichos países y la rentabilidad de dirigirnos a ellos o no.
Competencia con otros exportadores	3	Si el vino de otros países exportadores (por ejemplo, Italia o Francia, están mejor valorados, será más difícil “hacerse hueco” en el mercado.
Infraestructuras	1	Las infraestructuras del país de destino son importantes, pero pueden no ser primordiales en función del Incoterm elegido.
Producción nacional	4	Los países con poca producción nacional tendrán necesidad de importar, de modo que será mucho más sencillo dirigirse a ellos.
Previsiones	5	Conocer la evolución esperada para los países (y sobretudo , su pronóstico de recuperación por la crisis ocasionada por la COVID-19), es decisivo para implementar una estrategia de marketing a Largo Plazo.

Finalmente, se ha realizado un estudio pormenorizado de la situación de cada país preseleccionado en cada una de las variables seleccionadas, a modo de argumentar las valoraciones otorgadas a cada país en cada variable en la matriz final.

Variable 1. Percepción del vino español (D.O. Ribera)

Singapur: El vino español en Singapur está considerado como un producto emergente que está ganando importancia en consecuencia a la apertura de restaurantes “españoles”. Aunque la imagen del producto es buena, prefieren adquirir vinos procedentes de Francia o Australia e incluso de procedencia americana. Sin embargo, aunque el consumidor final desconoce bastante el vino español, sí que reconoce D.O Rioja o Ribera de Duero

Hong Kong: El vino español no tiene mucho reconocimiento en este mercado ya que no existe una imagen definida del producto español en sí ya que no se conoce tanto la gastronomía de España como la de otros países occidentales aunque progresivamente

está empezando a ser más conocida. A pesar de ello, se aprecia positivamente la relación calidad-precio que presentan los vinos.

Corea del Sur: España se sitúa como segundo exportador de vino por volumen a este país. El producto es muy valorado, nuevamente por la relación calidad- precio que presenta el producto a granel, pero el consumidor final no conoce la calidad real de este producto debido a la cantidad de vino a granel exportado. Por otro lado, la población surcoreana asocia el vino con algo beneficioso para la salud por lo que son consumidores recurrentes.

Japón: Los vinos españoles son muy conocidos dentro del mercado japonés gracias a fuertes esfuerzos promocionales y a la llegada de la gastronomía española (Carne Ruscalleda y Eneko Atxa, cocineros españoles, cuentan con restaurantes en Tokio). Aprecian la buena relación calidad-precio que presentan los productos y les resulta un elemento muy atractivo que decide su consumo.

China: En China la percepción del vino español aún está vinculada a un producto de bajo precio aunque la tendencia va cambiando poco a poco hacia una apreciación de la calidad gracias a la promoción de organismos y Consejos Reguladores. No se conocen mucho las regiones vitivinícolas españolas pero sí son reconocidas la Rioja y Ribera del Duero. Además, es común que se utilice en vino como regalo por lo que lleva asociado una cierta demostración de estatus social, conocimiento y sofisticación que condiciona la compra de vino.

Taiwán: En los últimos años la percepción del vino español ha ido mejorado en los últimos años, pero la mayoría de los consumidores del país no conocen las D.O y hace que realicen su compra en función a la imagen del país así como su reconocimiento en el mercado por lo que optan más por vinos franceses o italianos. Además, dado que existen muchos restaurantes de comida francesa y/o italiana así como hoteles con cocina internacional ha favorecido el posicionamiento de estos productos en contra del español.

Tailandia: Al igual que existe con la gastronomía española, el vino no tiene una imagen definida en el país e incluso los consumidores nacionales encuentran dificultades en asociar este vino español al segmento Nuevo Mundo o Viejo Mundo. Los consumidores, además, tienen muy poco conocimiento sobre los vinos por lo que no diferencia entre los distintos tipos de uva o las diferentes denominaciones de origen existentes.

Australia: A pesar de tener producción nacional, los consumidores australianos desconocen las variedades de uva así como las diferentes Denominaciones de Origen que

existen en España. Para solucionar esto las bodegas españolas han optado por incorporar los premios recibidos en las etiquetas de sus botellas ya que ha sido probado que de esta manera los consumidores pueden reconocer y valorar la calidad de los vinos antes de probarlos. A pesar de ello, sigue existiendo un claro desconocimiento de la calidad de estos.

Variable 2. Barreras de entrada

Singapur: Existe un acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Singapur por lo que no hay aranceles a la importación de vino siempre que se presenten los documentos necesarios que acrediten el origen del producto; sin embargo, existe un impuesto especial al consumo del vino (excise duty), que, desde 2014, es de 88 SGD por litro de alcohol. De manera técnica, se deben de cumplir con las normas de etiquetado y embalajes que establecen en la Food Act Capitulo 238. Se exige que la etiqueta del vino esté en inglés con la información de forma visible y legible con el nombre del producto, la lista de ingredientes y el volumen neto. La presentación es similar a la española pero se pide que se añadan las instrucciones de consumo.

Hong Kong: Desde 2008 se eliminó el arancel del 40% que limitaba la importación de vino español. Respecto a la etiqueta del producto se deja en numerosas ocasiones que se mantenga la original aunque se recomienda que contenga la información en inglés; sin embargo, de acuerdo con la Dutiable Commodities Regulation, “todo recipiente que contenga licor (entendido como una bebida de más de 1,2% y menos del 10% de alcohol) debe incluir el porcentaje alcohólico que incluye en la botella”.

Corea del Sur: Existe un acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Corea del Sur en vigor desde 2011 por el cual se han eliminado los aranceles para la importación de vino, siempre y cuando se aporte una certificación de origen del país de procedencia; sin embargo, existen múltiples barreras de tipo documental que dificultan el acceso al mercado surcoreano. El vino está sujeto a los requisitos generales de las importaciones y a los requisitos documentales exigidos a los productos alimenticios -destaca fundamentalmente el Import Declaration of Food stuffs-. Por otra parte, la Food Sanitary Act dicta la obligación a los productos alimenticios importados que se vayan a distribuir a los consumidores, sin un reprocesado y/o embalado nuevo en Corea, que estén etiquetados en coreano y que incluyan información básica sobre el producto, información sobre seguridad, nutrición y salud, los métodos de ventas, promoción y publicidad y un aviso de Reciclaje Obligatorio de Vidrio.

Japón: Desde 2019 con la entrada en vigor del Acuerdo de Partenariado Económico entre la UE y Japón ya no existen aranceles comerciales para el vino pero para beneficiarse el exportador tiene que presentar documentación que acredite la procedencia de la mercancía. A pesar de esto existen barreras relativas a las condiciones sanitarias de las bebidas alcohólicas así como su etiquetado. Sin embargo, estas barreras serán menos restrictivas si se aporta la documentación necesaria por el importador de manera que se facilita y agiliza la transacción comercial.

China: El vino soporta diferentes gravámenes: arancel (dependiendo del tipo de vino), IVA (13%) e impuesto al consumo (10%), que se aplican de manera secuencial y que, en consecuencia, incrementan considerablemente el coste.

Taiwán: Los aranceles e impuestos que se aplican a las bebidas que contienen alcohol son, al igual que en China, altos y antes de llegar a manos del consumidor se le aplican 3 impuestos diferentes: un arancel (dependiendo del tipo de vino), un impuesto especial dependiendo de la graduación alcohólica (7 TWD por cada punto porcentual de alcohol por litro) y el impuesto sobre valor añadido (5%). Además, existen barreras no arancelarias recogidas en el Tobacco and Alcohol Administration Act por el cual se especifican unos estándares sanitarios mínimos y unos requisitos de etiquetado, embalaje y envasado que deben cumplir todas las bebidas alcohólicas importadas.

Tailandia: Existe un arancel del 54% para vinos de menos de 15% de alcohol y del 60% para aquellos que lo superen. Además, el gobierno tiene fijados unos impuestos especiales a productos considerados de lujo (vehículos, gasolina, perfumes, etc.) o que se considera que afecten a la salud (tabaco, licores, etc.) con la intención de moderar su consumo así como una larga lista de otros impuestos que aumentan el precio del producto.

Australia: Se impone un arancel del 5% a las importaciones de vino y, en caso de superar el 15% de alcohol, se le añade una tasa de 87,68 AUD por litro de alcohol puro. Además, se aplica también un impuesto equivalente al IVA (Goods and Service Tax) del 10% y un impuesto que se aplica a todos los vinos comercializados (Wine Equalisation Tax) del 29% aunque se puede reclamar el reembolso total o parcial de este último si se cumplen una serie de requisitos como ser una empresa productora -nacional o no-. Existen también barreras no arancelarias que se encuentran en el Standard 2.7.4. Wine and Wine Product de la FSANZ, la autoridad reguladora de la normativa de alimentación y bebidas, así como normas de etiquetado y embalaje.

Variable 3. Tamaño del mercado

El tamaño del mercado se mide en base a la población total de los países. ya que en ningún país de los seleccionados existe prohibición de no tomar alcohol por motivos religiosos. Sería recomendable, en un análisis más extenso, excluir a la población menor de edad que no tiene permitido comprar ni consumir vino, sin embargo, según las informaciones que hemos obtenido, esa edad varía entre los 18 y los 19 años en la mayoría de los países, de modo que no tendrá gran incidencia en los resultados pero sí dificulta bastante la recogida de información.

País	Población
China	2.360.885.080
Japón	125.836.020
Tailandia	69.799.980
Corea del Sur (República de Corea)	51.780.580
Australia	25.687.040
Taiwan	23.899.345
Hong Kong	7.481.800
Singapur	5.084.300

A la hora de valorar dicha variable, las notas no se han puesto de manera proporcional (ya que si China tiene un 10, Japón tiene un 0,5 como nota si se otorga de manera proporcional, y un mercado de 125 millones de habitantes es muy considerable y no merece un 0,5 de nota). Además, todo el resto de los países se encontrarían en un tramo de 0,5 a 0,02, lo cual no nos permitiría apreciar las diferencias entre ellos a nivel de tamaño de mercado.

Variable 4. Poder adquisitivo

El poder adquisitivo va a medirse por la renta per cápita de los países, ya que a priori no se ha seleccionado ningún segmento dentro de los mismos. En caso de que en algún país se seleccionara un segmento concreto de consumidores, sería conveniente analizar la renta per cápita de ese segmento, que no tendría por qué coincidir con la media del país.

País	Renta Per cápita
Singapur	59.797,8
Australia	51.692,8
Hong Kong	46.323,9
Japón	40.193,3
Corea del Sur	31.631,5
Taiwán	24.828,1
China	10.434,8
Tailandia	7.186,9

A la hora de otorgar las valoraciones, ocurre lo mismo que con la variable anterior. En caso de hacerlo de manera proporcional, Singapur tendría un 10 y países con Japón, con una renta per cápita bastante más elevada que la de España (40.000 frente a la de 24.000 de España) estaría obteniendo calificaciones en torno al 6,5. Consideramos que, en cuanto a renta per cápita, este país resulta más interesante para exportar que un 6,5. Por este motivo, las notas no se han asignado de manera estrictamente proporcional entre los países.

Variable 5. Riesgo país

Japón (Datos 2021) Nota COFACE (Risk country Assessment A2) (Business climate Assessment A1): PIB 40.089 USD, crecimiento del PIB 2%, inflación media anual -0.2%, saldo presupuestario -8,1% del PIB, balanza por cuenta corriente 3.5% del PIB deuda pública 256,9%.

Fortalezas:

- Alto nivel de tasa de ahorro nacional (alrededor del 25% del PIB)
- La deuda pública es propiedad de más del 90% por inversores locales
- Acuerdo comercial con la UE y Asociación Transportista (diciembre de 2018)
- Acuerdos comerciales regionales (RCEP, CPTPP)
- Excelente comportamiento de pago corporativo
- Estabilidad política

Debilidades:

- Envejecimiento rápido de la población, riesgo de aumento de los costes de la seguridad social

- Reducción de la fuerza laboral
- Dificultad para la consolidación fiscal y reversión de las presiones deflacionarios
- Bajo potencial de crecimiento baja productividad de las pymes
- La presencia de grupos criminales como los Yakuza
- Estancamiento del crecimiento de los salarios
- 20% de los terremotos más importantes del planeta son en Japón pueden producir colapso de edificios y desmantelamiento de infraestructuras y equipos
- Tensiones con Corea del Sur

Singapur (Datos 2021) Nota COFACE (Risk country Assessment A2) (Business climate Assessment A1): PIB 59.795 USD, crecimiento del PIB 7,2%, inflación media anual 2.3%, saldo presupuestario -2,2% del PIB, balanza por cuenta corriente 19.5% del PIB deuda pública 137.9% del PIB.

Fortalezas:

- Alta competitividad no relacionada con los precios
- Industria de alto valor añadido (nuevas tecnologías, finanzas...)
- Importante centro de transporte y comercio de mercancías (aéreo y marítimo)
- Centro financiero y ventajas fiscales
- Estabilidad política y excelente clima de negocios
- El principal exportador de capital se Asia a través de fondos soberanos
- Tasa de crimen muy baja

Debilidades:

- Escasez de mano de obra calificada y viviendas
- Vulnerable a la desaceleración estructural de la economía China y las tensiones geopolíticas entre Estados Unidos y China
- Riesgo climático de tormentas (180 días al año)

Taiwán (Datos 2021): Nota COFACE (Risk country Assessment A2) (Business climate Assessment A1) PIB 28.358 USD, crecimiento del PIB 5,6%, inflación media anual 1.9%, saldo presupuestario -2,1% del PIB, balanza por cuenta corriente 15% del PIB deuda pública 29.6% del PIB.

Fortalezas:

- Sólida posición financiera externa
- Cartera diversificada de IED en Asia
- Déficit presupuestario más reducido

Debilidades:

- Tensiones geopolíticas con China
- Concentración en el sector tecnológico
- Estancamiento del crecimiento salarial baja productividad laboral y juega y cerberos
- Falta de competitividad en el sector servicios
- Aislamiento diplomático
- Envejecimiento de la población
- Brecha de infraestructura con otras economías asiáticas avanzadas
- Zona de fuerte actividad sísmica, inundaciones (caída de carteles comerciales)

China (Datos 2021): Nota COFACE (Risk country Assessment B) (Business climate Assessment B) PIB 10.511 USD, crecimiento del PIB 8.1%, inflación media anual 0.9%, saldo presupuestario -7,5% del PIB, balanza por cuenta corriente 1.6% del PIB deuda pública 68,9%.

Fortalezas:

- Alto nivel de reservas de divisas
- Reducción del riesgo de sobreendeudamiento externo (privado)
- Fortalecimiento gradual de las cadenas de valor mundiales como parte de China 2025

Debilidades:

- Se espera que el superávit por cuenta corriente se reduzca y eventualmente se convierta en déficit
- Aumento del entorno externo complejo e incierto (tensiones con USA Y Taiwán)
- Planes de sucesión política poco claros
- Terrorismo en la región de Xining



Australia (Datos 2021) Nota COFACE (Risk country Assessment A2) (Business climate Assessment A1): PIB 52.905 USD, crecimiento del PIB 4.1%, inflación media anual 2.7%, saldo presupuestario -5% del PIB, balanza por cuenta corriente 3.6% del PIB deuda pública 62,1%.

Fortalezas:

- Estabilidad política
- Niveles moderados de deuda pública
- Alto potencial turístico
- Calidad de vida atractiva
- Se espera un crecimiento económico gracias a la alta tasa de vacunación

Debilidades

- Disparidad entre federales
- Economía dependiente de la demanda china
- Sujeto regularmente a incendios e inundaciones en el norte del país
- Fenómenos ciclónicos entre noviembre y abril

Corea del Sur (Datos 2021): Nota COFACE (Risk country Assessment A2) (Business climate Assessment A1) PIB 31.638 USD, crecimiento del PIB 4%, inflación media anual 2.5%, saldo presupuestario -4,4% del PIB, balanza por cuenta corriente 4.5% del PIB deuda pública 47,3

Fortalezas:

- Base industrial diversificada
- Buen sistema educativo
- IED diversificado en Asia
- Líder en electrónica de alta gama

Debilidades:

- Tensiones geopolíticas entre Corea del Sur y Japón
- Alto nivel de deuda de los hogares
- Importador neto de producción básicos
- Elecciones presidenciales del 9 de marzo se planifican para ser muy disputadas en medio de un cambio hacia el conservador
- Riesgo de tifón entre julio hasta septiembre

Hong Kong (Datos 2021): Nota COFACE (Risk country Assessment A3) (Business climate Assessment A1) PIB 46.657 USD, crecimiento del PIB 6.4%, inflación media anual 1.6%, saldo presupuestario -3,6% del PIB, balanza por cuenta corriente 6% del PIB deuda pública 1%.

Fortalezas:

- Economía abierta
- Centro financiero global de primera clase
- Sistema bancario saludable
- Moneda vinculada al dólar estadounidense

Debilidades:

- Exposición a la desaceleración en China continental
- Atrapados entre las tensiones entre EE. UU. y China
- Manifestaciones por una parte del pueblo separatista
- Tifones

Tailandia (Datos 2021): Nota COFACE (Risk country Assessment A4) (Business climate Assessment A3) PIB 7.188 USD, crecimiento del PIB 1%, inflación media anual 1.2%, saldo presupuestario -5,7% del PIB, balanza por cuenta corriente -1.8% del PIB deuda pública 58.9%.

Fortalezas:

- Centro Regional
- Cuentas externas sólidas y reservas sustanciales de divisas

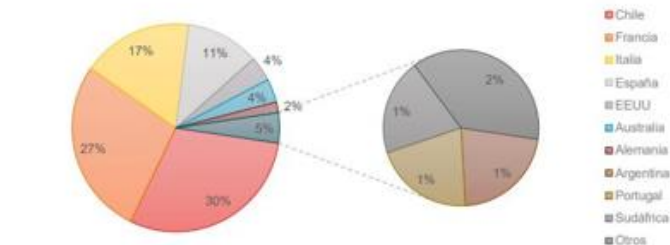
Debilidades:

- Alto nivel de corrupción
- Aumento de la deuda pública del país
- Protestos políticos en Bangkok
- Provincias peligrosas en el sur (Pattani, Narathiwat, Y Yala) se puede producir ataques terroristas
- Alto nivel de robo
- Actividad sísmica superior a 6 en la escala de Richter que puede producir Tsunamis en las áreas costeras

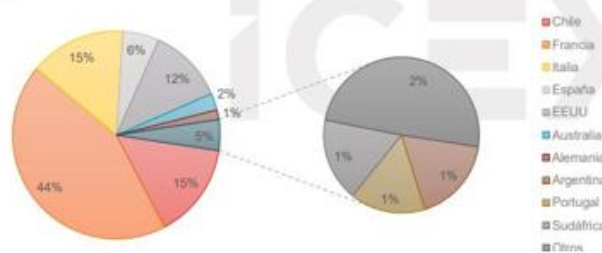
Variable 6. Competencia con otros exportadores

Japón: España es el cuarto exportador de vino a Japón en valor y volumen después de Chile, Francia e Italia.

GRÁFICO 3. VOLUMEN DE EXPORTACIÓN DE VINO TRANQUILO HASTA 2 LITROS POR PAÍS
Por volumen

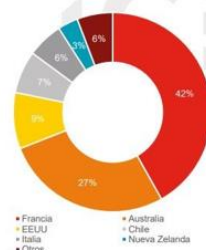


Por valor



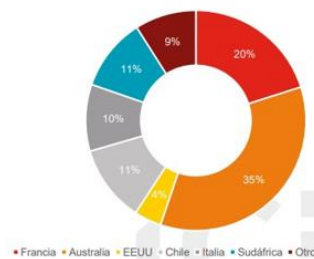
Tailandia: producción local reducida, Francia primera en valor y segundo volumen, Australia primera en volumen segunda en valor, EE. UU. terceros en valor y volumen.

GRÁFICO 3: PAÍSES DE ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES DE VINO EN TAILANDIA % DEL MERCADO EN DÓLARES, 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Comercio de Tailandia

GRÁFICO 4: PAÍSES DE ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES DE VINO DE TAILANDIA % DEL MERCADO EN LITROS, 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Comercio de Tailandia

Hong Kong; producción local casi inexistente, Francia primera en valor y volumen, Reino Unido 2 valor y volumen, china 4 en valor y España está quinta en volumen y 11 en valor.

TABLA 2. EVOLUCIÓN DEL RANKING DE PAÍSES EXPORTADORES POR VALOR

Millones USD	2015	2016	2017	2018	2019	% 19-18
Francia	363	390,1	438,8	498,6	452	-10,3%
China	406,6	538,3	417,9	350,7	60,5	-83%
Reino Unido	223	210,1	195,7	219,4	177,6	-19%
EE. UU.	83,3	87,8	106,1	103,8	136,4	-31%
Australia	102,4	90,6	105,6	93,1	85	-8,7%
Singapur	45	55	53,3	52,4	42,5	-18,9%
Italia	27,9	25,6	29,0	30,4	27,8	-8,6%
Suiza	15,7	19,5	23,6	34,5	23,6	-31,6%
Alemania	20,2	15,7	21,5	22,2	17,2	-22,3%
Chile	21	19,9	21,2	18,4	16,3	-11,4%
España	15	14	16	13,5	15,6	15,5%
TOTAL	1.390	1.552	1.533	1.538	1.124	-26,9%

Fuente: UN COMTRADE DATABASE, 2019

TABLA 5. EVOLUCIÓN DEL RANKING DE PAÍSES EXPORTADORES POR VOLUMEN

miles de litros

Miles de litros	2015	2016	2017	2018	2019	% 19-18
Francia	13.596	13.630	13.637	11.714	10.171	-13%
Australia	9.873	9.787	10.186	9.011	8.113	-10%
EE. UU.	9.407	9.406	8.357	6.967	5.932	-15%
China	10.114	10.122	7.527	4.660	1.083	-77%
Chile	5.113	5.112	5.192	4.129	3.520	-15%
España	4.347	3.733	3.436	2.915	2.277	-22%
Italia	2.632	2.669	2.922	2.884	2.518	-13%
Reino Unido	1.580	1.582	1.831	1.896	1.632	-14%
Singapur	1.377	1.389	1.618	1.974	1.796	-9%
Nueva Zelanda	1.022	1.016	1.132	1.055	948	-10%
Alemania	846	845	986	690	483	-33%
TOTAL	62.917	62.947	60.852	51.984	41.232	-21%

Fuente: UN COMTRADE DATABASE, 2019

Taiwán: producción local muy reducida, Francia primera en valor y volumen, EE. UU. segundos en valor y sextos en volumen, Italia 3 en valor y 5 en volumen y España 6 en valor y volumen.

EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES POR PAÍS

Datos en millones de USD

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 14/19
Francia	67,21	67,50	70,26	63,43	99,22	96,26	43,22%
Estados Unidos	12,62	14,07	16,21	18,65	19,31	19,84	57,21%
Italia	10,75	10,67	11,48	14,60	16,49	14,58	35,63%
Australia	8,71	9,81	13,29	10,81	15,76	14,01	60,85%
Chile	9,78	11,65	13,59	12,90	12,41	11,43	16,87%
España	8,64	8,86	9,46	10,88	11,58	10,90	26,16%
Argentina	3,31	3,70	4,07	4,29	3,32	4,17	25,98%
Alemania	2,07	2,12	2,60	3,16	2,78	2,69	29,95%
Sudáfrica	2,28	2,38	2,58	2,97	2,71	2,64	16,79%
Nueva Zelanda	1,25	1,34	1,64	1,81	1,70	1,82	45,60%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Taiwan Bureau of Foreign Trade.

EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES POR PAÍS

Datos en millones de litros

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 14/19
Francia	4.992.192	6.137.014	5.819.288	5.796.956	5.648.122	5.333.565	6,84%
España	2.251.177	2.879.985	3.026.722	3.108.301	3.156.090	2.973.025	32,07%
Chile	2.020.202	2.350.729	2.947.949	2.560.624	2.480.606	2.103.034	4,10%
Australia	1.302.518	1.711.958	1.926.257	1.850.068	1.886.520	2.039.453	56,58%
Italia	1.061.014	1.312.652	1.571.165	1.663.969	1.733.027	1.615.331	52,24%
Estados Unidos	1.206.208	1.240.513	1.337.851	1.243.791	1.192.625	1.236.673	2,53%
Argentina	623.495	712.617	791.442	698.796	639.710	734.400	17,79%
Sudáfrica	413.971	505.935	614.223	776.359	732.264	707.153	70,82%
Alemania	281.212	299.976	349.285	375.129	308.592	324.778	15,49%
Portugal	80.658	136.167	207.570	219.784	142.855	196.925	144,19%

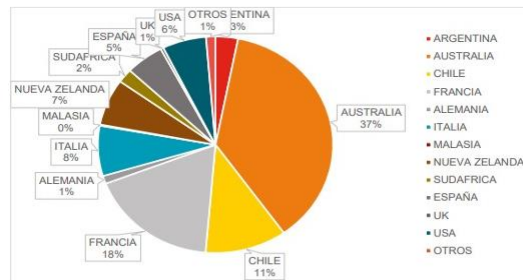
Fuente: elaboración propia a partir de datos de Taiwan Bureau of Foreign Trade.

Estrategias de expansión internacional para los principales sectores de Valladolid

Rey Mollinedo, Enrique

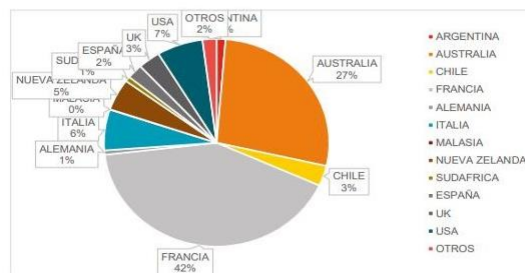
Singapur: país no productor, Australia 1 en volumen y 2 en valor, EE. UU. 2 en valor y 6 en volumen, Francia 2 en volumen y 1 en valor y España 7 en volumen y 8 en valor

GRÁFICO 1. IMPORTACIONES DE VINO TRANQUILO (22.04.21) EN VOLUMEN 2019



Fuente: Elaboración a partir de datos de International Enterprise Singapore

GRÁFICO 2. IMPORTACIONES DE VINO TRANQUILO (22.04.21) EN VALOR 2019



Fuente: Elaboración a partir de datos de International Enterprise Singapore

Corea del Sur: Francia 1 en valor y 3 en volumen, Chile 2 en valor y 1 en volumen España 5 en valor y 2 en volumen.

	2016		2017		2018		2019		2020 (enero – sept.)	
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
Francia	60,53	4,40	68,68	4,53	79,50	5,49	83,18	6,23	62,72	4,66
Chile	41,12	9,07	40,65	9,12	46,29	10,99	48,65	11,46	39,66	10,04
EE. UU.	21,80	2,94	24,76	2,98	30,40	3,37	33,93	3,43	37,66	3,85
Italia	27,00	4,66	30,01	4,91	34,64	5,70	38,61	6,40	31,90	4,99
España	16,03	10,07	16,36	7,56	20,00	7,91	21,29	9,25	18,10	7,59
Australia	9,94	1,95	12,31	2,53	12,98	2,65	12,77	2,69	12,91	2,78
Argentina	4,40	0,834	4,73	0,90	4,98	0,95	5,14	0,97	4,48	0,82
Nueva Zelanda	2,16	0,233	2,66	0,281	3,61	0,40	3,96	0,461	4,44	0,56
Portugal	0,641	0,083	0,085	0,14	1,19	0,19	1,86	0,26	2,32	0,38
Sudáfrica	3,51	1,45	3,22	1,32	4,13	1,68	3,45	1,39	2,01	0,77
Alemania	2,28	0,498	3,27	0,653	2,65	0,50	2,56	0,48	1,79	0,34
Total	191,444	36,40	210,038	35,19	244,001	40,29	259,255	43,49	220,610	37,08

China: Francia 1 en valor, 2 Italia y 3 España

ANEXO 4. CUOTA DE MERCADO DE EXPORTACIONES A NIVEL MUNDIAL 2020
Facturación y Volumen

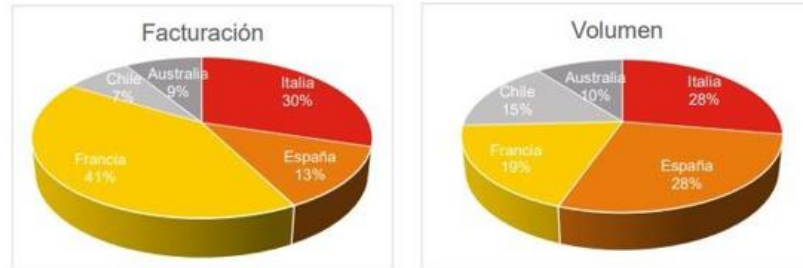


Gráfico 8. Elaboración propia con datos de OIV (2020)

Australia: el país es un gran productor de vino y los principales exportadores en valores son, 1 Nueva Zelanda, 2 Francia, 3 Italia, 4 España y 5 EE. UU.

Exportador	2016	2017	2018	2019	2020	Var. 19/20
Nueva Zelanda	348	340	337	330	364	10%
Francia	257	290	327	334	334	0%
Italia	71	79	99	100	106	6%
España	17	18	20	22	24	8%
EE. UU.	5	6	6	8	11	46%
TOTAL (MUNDO)	733	798	838	840	882	5%

Fuente: elaboración propia a partir de Trademap (2021), datos de la partida 2204.

Variable 7. Infraestructuras

En base al ranking mundial de infraestructuras del año 2019, el cual evalúa en base a diferentes factores como:

- Conectividad vial y de envíos
- Conectividad aeroportuaria
- Calidad de las carreteras
- Densidad de infraestructuras
- Fiabilidad de suministros
- Eficiencia de las mercancías

De este ranking de más de 140 países obtenemos las siguientes clasificaciones de nuestros países a valorar

PAÍS	CLASIFICACIÓN RANKING MUNDIAL DE INFRAESTRUCTURAS
SINGAPUR	1º
HONG KONG	2º
JAPÓN	5º
COREA DEL SUR	6º
CHINA	13º
TAIWAN	16º
AUSTRALIA	29º
TAILANDIA	71º

Variable 8. Producción nacional

Basado en las referencias de producción de vino de cada país, como debemos de tener en cuenta un nicho para su exportación valoramos positivamente aquellas que tienen menor producción nacional.

Para valorar los distintos países según su producción nacional vamos a diferenciar en función de cuánto producen nacionalmente, entendiendo favorable para las exportaciones españolas que no produzcan vino en el país.

PAÍSES	PRODUCCIÓN NACIONAL
SINGAPUR	No tiene producción nacional de vino
HONG KONG	Pese a que es un país exportador de vino realiza alguna ligera producción dentro de sus fronteras, pero es prácticamente inexistente
COREA DEL SUR	Su producción nacional es escasa, así como que no producen un tipo de vino específico con lo cual no destaca su producción nacional
JAPÓN	De nuevo estamos ante un mercado
TAIWAN	con una producción nacional escasa y por una alta preferencia de vinos importados
CHINA	La producción nacional en el país chino es significativa, se adentra entre los ocho mayores productores vinícolas a nivel mundial. Pese a ello apuesta por realizar grandes exportaciones al país, pero se tiene que considerar como un importante productor.
TAILANDIA	Pese a que realizan producción nacional, de nuevo esta es muy reducida
AUSTRALIA	Se trata de uno de los principales países productores mundiales de vino. Se encuentra en la sexta posición mundial. Por encima de todos los países a valorar.

Variable 9. Perspectivas y previsiones

Basado en las previsiones de los diferentes países tras la mejora de la situación de Covid-19.

- SINGAPUR. Se prevé que hasta el año 2023 en el país las exportaciones de vino crezcan en torno al 2,73%.
- HONG KONG. Sus previsiones se estipulan a la par de la media asiática, ligeramente por encima del resto, pero con previsiones generales muy altas. Las cifras se sitúan entre el 11% y el 12,7%.
- COREA DEL SUR. Sus perspectivas vinícolas son las más favorables, en el país se prevé una subida en cinco años de un crecimiento en ventas cercano al 47,75%, así como un crecimiento en el volumen de vino del 52,85%.
- JAPÓN. Las perspectivas del país japonés se verán mermadas en los próximos años en comparación con sus países competidores, sus datos crecerán pero no llegarán a alcanzar cifras de años anteriores.
- CHINA. Otro de los países asiáticos que mayor crecimiento vinícola tendrá en el futuro, las previsiones vienen acompañadas de una subida del 23% en lo que a vino embotellado se refiere.
- TAILANDIA. Este país emergente tiene una perspectiva de nuevo grandiosa en lo que a vino se refiere, hasta el año 2022 se estima que crecerán las exportaciones vinícolas al país en torno a una subida del 9,7%.
- TAIWAN. Se encuentra en cifras similares o dentro de la media asiática prevista para los próximos años, el problema viene con la amplia competencia europea que se prevé (vino francés, italiano y español), así como la aceptación de que desembarquen nuevos vinos de diferentes países al mercado taiwanés.
- AUSTRALIA. Su previsión exterior es desfavorable, debido a la importancia de su producción nacional, así como la amplia competencia que trata de exportar a un país que no responde de manera favorable ante las importaciones de vino del exterior.

3. ELECCIÓN FINAL

A. CORTO Y MEDIO PLAZO

En la siguiente tabla se muestran los resultados de cada país en cada una de las variables en el corto plazo, de acuerdo con los argumentos ofrecidos en el anterior punto

Variables	Singapur	Hong Kong	Corea del Sur	Japon	China	Taiwan	Tailandia	Australia	Ponderación
Percepción del vino español	7	4	6	9	8	6	2	2	4
Barreras de entrada	9	9	8	9	2	3	1	4	5
Tamaño mercado	3	4	6	8	10	5	6	5	2
Poder adquisitivo	10	9	7	8	3	6	2	9	4
Riesgo país	9	8	8	8	7	7	6	9	2
Competencia con otros exportadores	4	5	7	7	7	5	2	6	3
Infraestructuras	10	10	9	9	8	8	5	7	1
Producción nacional	10	9	8	8	3	10	9	2	4
Perspectivas y previsiones	7	8	10	6	9	7	8	3	2
TOTAL	69	66	69	72	57	57	41	47	
TOTAL PONDERADO	213	198	202	219	147	164	108	131	

Los mercados que han obtenido una mayor puntuación en el corto y medio plazo son: en primer lugar, Japón (con 219 puntos); en segundo lugar, Singapur (con 213 puntos); y en tercer lugar, Corea del Sur con 202 (seguida muy de cerca de Hong Kong). A continuación, se van a señalar los principales puntos fuertes y argumentos a favor de exportar a dichos lugares (que nos ha servido para corroborar la validez de nuestra elección)

En cuanto a Japón, destacan las bajas barreras arancelarias (sin aranceles y con requisitos de etiquetado menos exigentes en comparación a otros países). Hemos podido observar además que en Japón no se asocia la diferencia de precio que tiene el vino español respecto a Italia o Francia con una peor calidad, y hay que tener en cuenta que el gusto y el consumo de cultura y gastronomía está en aumento en dicho país. Ese factor, unido a la producción nacional prácticamente inexistente hacen de Japón un país muy viable para la exportación. De hecho, hemos encontrado un nicho de mercado para explotar; el vino ecológico, ya que es una cualidad altamente apreciada.

En cuanto al segundo país seleccionado, Singapur, destaca el alto poder adquisitivo de su población así como su buen nivel de infraestructuras. Por otra parte, la producción nacional es prácticamente inexistente, y además el país destaca por ser un país importador

que luego reexporta a otros países asiáticos. Finalmente, en dicho país el vino no tiene aranceles debido al Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea.

Finalmente, Corea del Sur y Hong Kong se encuentran bastante empatadas en la tercera posición, también con poca producción nacional y una buena imagen del vino extranjero.

B. LARGO PLAZO

Variables	Singapur	Hong Kong	Corea del Sur	Japon	China	Taiwan	Tailandia	Australia	Ponderación
Percepcion del vino español	7	4	6	9	8	6	2	2	4
Barreras de entrada	9	9	8	9	2	3	1	4	5
Tamaño mercado	3	4	6	8	10	5	6	5	2
Poder adquisitivo	10	9	7	8	3	6	2	9	4
Riesgo país	9	8	8	8	7	7	6	9	4
Competencia con otros exportadores	4	5	7	7	7	5	2	6	3
Infraestructuras	10	10	9	9	8	8	5	7	1
Produccion nacional	10	9	8	8	3	10	9	2	4
Perspectivas y previsiones	7	8	10	6	9	7	8	3	5
TOTAL	69	66	69	72	57	57	41	47	
TOTAL PONDERADO	252	238	248	253	188	199	144	158	

Para el largo plazo y con las modificaciones realizadas en las ponderaciones, los resultados han sido levemente divergentes. Si bien los países seleccionados son los mismos; Japón, Singapur y Corea del Sur, la distancia de puntuación entre ellos ha cambiado significativamente.

El principal cambio se ha producido en Corea del Sur, que ha aumentado en gran medida su puntuación, debido a las excelentes perspectivas. En 5 años se prevé una subida del 47% en ventas del producto. Sin embargo, habrá que estar pendientes de las noticias recientes, dado que próximamente tendrán lugar unas elecciones en las que pueden entrar partidos políticos más conservadores en cuanto a política comercial.