



# **FACULTAD DE COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**La estrategia empresarial a nivel internacional:  
Caso de las exportaciones de la empresa  
"PostQuam"**

**CHAIMAE GUENNOUNI HASSANI**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JULIO, 2024**





# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**CURSO ACADÉMICO 2022/2024**

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**La estrategia empresarial a nivel internacional:  
Caso de las exportaciones de la empresa  
"PostQuam"**

**Trabajo presentado por: CHAIMAE GUENNOUNI HASSANI**  
Firma:

**Tutor: SERGIO CASTAÑO RIAÑO**  
Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO  
Valladolid, Fecha 08/03/2024**



## INDICE

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	1
<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>ABSTRACT</b> .....	3
<b>OBJETIVOS</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>Parte I: Estudio Detallado de las Dinámicas Internacionales</b> .....	8
<b>Capítulo I: España en el Escenario Mundial</b> .....	9
1 Castilla y León bajo la mirada del análisis.....	9
2 Exploración de la Provincia de Valladolid.....	15
<b>Capítulo II: El Arte de la Expansión Internacional</b> .....	28
1 Determinantes de la Estrategia Internacional de la Empresa.....	28
2 Estrategia de la Empresa y Motivaciones para el Desarrollo de las Exportaciones ..	34
<b>Parte II: Realización e impacto de la exportación internacional</b> .....	41
<b>Capítulo I: Preparación para la Exportación Internacional</b> .....	42
1 Proceso de internacionalización.....	43
2 Estrategia de Exportación entre Avances y Desafíos.....	45
<b>Capítulo II: Implementación de la Estrategia de Exportación</b> .....	49
1 Gestión Operativa de la Exportación.....	49
2 Seguimiento y Evaluación de la Estrategia de Exportación.....	55
<b>Parte III: Análisis de la Estrategia de Exportación de la Empresa PostQuam</b> .....	61
<b>Capítulo I: Contexto y Desafíos de las Exportaciones de PostQuam</b> .....	61
1 Presentación de la Empresa PostQuam.....	61
2 Razones para la Expansión Internacional.....	64
<b>Capítulo II: Estrategia de Exportación y Selección de Mercados</b> .....	69
1 Métodos y Canales de Exportación.....	69
2 Postquam a Nivel Mundial: Adaptaciones y Éxitos.....	79
<b>CONCLUSION</b> .....	84
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	85

## INDICE DE ILUSTRACIONES

1. Ilustración I: Mapa de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y Valladolid, España.....	15
2. Ilustración II: Proceso de internacionalización .....	44
3. Ilustración III: Los beneficios de la exportación .....	47
4. Ilustración IV: Estrategias de entrada en un mercado de exportación .....	52
5. Ilustración V:Tres estrategias de distribución a nivel internacional .....	55
6. Ilustración VI: Documentos de exportación .....	58
7. Ilustración VII: la Empresa PostQuam .....	62
8. Ilustración VIII: Las marcas de Postquam .....	63
9. Ilustración IX: Asociados de POSTQUAM .....	63
10. Ilustración X: Los países donde aparece el sitio “Zalando” .....	72
11. Ilustración XI: Ventas mensuales 2023.....	74
12. Ilustración XII: THE BEAUTY CORNER en el mundo.....	76
13. Ilustración XIII: Jean Claude Olivier en el mundo .....	77
14. Ilustración XIV: Mapa de los países a los que exporta POSTQUAM en 2023.....	80
15. Ilustración XV: Venta Cotinente en 2023.....	81

## INDICE DE TABLAS

1. Tabla I: Listado de empresas exportadoras en 2021 .....	26
2. Tabla II: Ventas mensuales 2023 .....	73
3. Tabla III: Extracto de Calendario de ferias "POSTQUAM" .....	75
4. Tabla IV: Calendario Eventos Export 2023.....	78







## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profunda gratitud hacia Dios, fuente de toda gracia y bendición, que me ha guiado a lo largo de este camino. En segundo lugar, me dirijo a mí misma con agradecimiento, reconociendo los esfuerzos desplegados y la paciencia que he demostrado.

Mis agradecimientos van luego a mis queridos padres. A mi madre, en primer lugar, cuyo apoyo inquebrantable me ha acompañado en cada etapa de mi vida. A mi padre, mi ejemplo de fuerza y sabiduría, y mi modelo de vida extraordinaria.

Una mención especial a mi hermano, mi fuente inagotable de alegría, cuya presencia ha iluminado los momentos oscuros de mi vida. A mi futuro esposo, gracias por el constante apoyo y aliento que me impulsa hacia nuevas alturas.

No puedo olvidar rendir homenaje a **Sra. BEGOÑA GONZALEZ ACEBES** y **Sr. FRANCISCO JAVIER GOMEZ GONZALEZ**, mis dos pilares en España, que se han convertido en mi segunda familia. Su apoyo incondicional son tesoros que siempre atesoraré.

Un gran agradecimiento al **Sr. Rafael Simón**, mi tutor de prácticas, su contribución significativa en la parte práctica de mi TFM no ha pasado desapercibida, y le estoy agradecida.

Un sincero agradecimiento a **Sr. SERGIO CASTAÑO RIAÑO**, mi tutor de TFM, que desempeñó un papel esencial al dirigir y guiar eficazmente la realización de este trabajo. Su contribución ha sido inestimable, y estoy agradecida por la oportunidad de beneficiarme de su experiencia.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que han contribuido de cerca o de lejos a la realización de este trabajo.



## RESUMEN

El Trabajo de Fin de Máster (TFM) explora en detalle la estrategia de exportación de la empresa española Postquam en el ámbito de los cuidados de la piel. La empresa ha logrado destacarse a nivel mundial gracias a su compromiso con la innovación, la calidad y la accesibilidad de sus productos cosméticos profesionales. Postquam ha sabido adaptarse a las variaciones climáticas, a las particularidades culturales y a las regulaciones internacionales, fortaleciendo así su posición como actor principal en el mercado global.

El análisis destaca los factores clave del crecimiento de Postquam, incluyendo su flexibilidad en cuanto a la exportación a través de diversos canales, su capacidad de respuesta ante los desafíos internacionales y su habilidad para seguir las tendencias del mercado. La empresa ha consolidado su reputación y fortalecido su competitividad al ofrecer productos de alta calidad sometidos a estrictos controles, manteniéndose a la vanguardia de la tecnología y nutriendo una ambición de crecimiento sostenido.

El TFM subraya la importancia para las empresas de desarrollar una estrategia de exportación clara, adaptar su oferta al mercado internacional, elegir el modo adecuado de representación y optimizar sus recursos financieros para asegurar el éxito a nivel internacional. Resalta la importancia de la gestión estratégica y la exploración de la internacionalización para garantizar un crecimiento sostenible y exitoso en el escenario global de los negocios.

En resumen, el TFM destaca la experiencia exitosa de Postquam en su expansión internacional, haciendo hincapié en la importancia de la innovación, la calidad de los productos, la capacidad de respuesta a los desafíos internacionales y la gestión estratégica para prosperar en los mercados mundiales.



## ABSTRACT

The master's degree final project (TFM) thoroughly examines the export strategy of the Spanish company Postquam in the skincare industry. The company has successfully distinguished itself globally through its commitment to innovation, quality, and accessibility of its professional cosmetic products. Postquam has adeptly navigated climate variations, cultural nuances, and international regulations, thereby strengthening its position as a major player in the global market.

The analysis highlights key factors contributing to Postquam's growth, including its export flexibility through diverse channels, responsiveness to international challenges, and ability to adapt to market trends. The company has solidified its reputation and enhanced competitiveness by offering high-quality products subject to rigorous controls, remaining at the forefront of technology, and nurturing a commitment to sustained growth.

The master's degree final project underscores the importance for companies to develop a clear export strategy, tailor their offerings to the international market, choose the right representation method, and optimize financial resources to ensure success on the global stage. It emphasizes the significance of strategic management and exploration of internationalization for achieving sustainable and successful growth in the global business arena.

In summary, the master's degree final project highlights Postquam's successful experience in international expansion, emphasizing the importance of innovation, product quality, responsiveness to international challenges, and strategic management to thrive in global markets.



## OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo reside principalmente en la adquisición de una comprensión profunda de los elementos cruciales asociados al éxito de la exportación para las empresas. Más específicamente, nuestra metodología busca elucidar la manera en que las empresas pueden desarrollar una estrategia bien definida, ajustar su oferta según las exigencias del mercado, elegir sabiamente su modo de representación y optimizar sus recursos financieros para asegurar un éxito sostenible en la escena internacional.

Con el fin de aportar elementos de respuesta a la problemática de nuestro TFM, nuestro trabajo estará estructurado en tres partes:

- La primera parte hará un análisis detallado de las Dinámicas Internacionales, centrándose en España en el Escenario Mundial y en el Arte de la Expansión Internacional.
- La segunda parte estará dedicada a plantear las primeras preguntas sobre la preparación para la exportación internacional y la implementación de la estrategia de exportación.
- En cuanto a la tercera y última parte, tendrá como objetivo analizar un caso práctico: PostQuam.



## INTRODUCCIÓN

El comercio internacional representa el conjunto de intercambios de bienes y servicios entre diferentes países. Incluye todas las operaciones de compra y venta de bienes y servicios realizados en el mercado internacional. No hay nación económicamente autónoma; los recursos naturales, estratégicos (energía, cereales, etc.), los productos manufacturados y los servicios son objeto de intercambio entre naciones. La globalización se caracteriza por el fenómeno de la internacionalización de las empresas, que es el proceso de desarrollo de una empresa fuera de su mercado nacional. Sin embargo, no todas las empresas que operan a nivel internacional pueden tener el mismo comportamiento. Aunque el mercado mundial ofrece oportunidades significativas, acceder y mantenerse en él no es tarea fácil.

España es un país rico en recursos naturales, tanto que las exportaciones del país han estado dominadas durante décadas por diversos sectores como el turismo, la industria automotriz y la agricultura. Estos sectores constituyen la mayor parte de las exportaciones totales, con una diversificación significativa en comparación con la dependencia de un solo recurso. Esta diversificación es una ventaja clave para la economía española. Sin embargo, aún existen desafíos, especialmente en facilitar el acceso al mercado mundial y mantener una competitividad constante.

La voluntad y la necesidad de desarrollar las exportaciones fuera de los sectores tradicionales han llevado a las autoridades españolas a implementar diversos dispositivos y medidas incentivadoras que permiten a los operadores institucionales fortalecer sus capacidades de apoyo y aliento a las empresas nacionales en su proceso de internacionalización. A pesar de los esfuerzos respaldados por el Estado, las exportaciones fuera de los sectores tradicionales aún no logran despegar.

La globalización y la internacionalización son fenómenos omnipresentes que desempeñan un papel determinante en el desarrollo económico y social de todos los países, basándose en intereses compartidos. Estos fenómenos encuentran su principal expresión en el comercio internacional, que abarca el flujo de bienes, servicios e información. Al mismo tiempo, surge un modelo internacional caracterizado por actividades como importación-exportación, formación de asociaciones y alianzas, así como el establecimiento de filiales en el extranjero.



La exportación, en particular, destaca como el medio preferido por las empresas de países en desarrollo para fortalecer su presencia en la economía mundial. Adoptan diversas estrategias de internacionalización, destacando la exportación como el modo de entrada más común en los mercados extranjeros.

En el contexto de la integración de las diferentes economías a nivel mundial, caracterizada por la apertura de zonas de libre comercio y el aumento de los intercambios internacionales, se observan dos tendencias principales. Por un lado, se crea un entorno favorable para las pequeñas y medianas empresas (PME) que buscan expandirse más allá de las fronteras nacionales. Por otro lado, estas PYME se enfrentan a una competencia internacional intensa, lo que requiere estrategias competitivas e innovadoras para prosperar en el mercado mundial.

En la era de la globalización, el éxito de las empresas locales en el mercado internacional es crucial para generar diversos beneficios económicos, como reservas de divisas y oportunidades de empleo. Esto explica en gran parte las tasas de crecimiento destacadas observadas en los países emergentes en los últimos años. En respuesta a estas dinámicas, muchos países han implementado nuevas políticas económicas centradas en fomentar la innovación en las empresas, con el objetivo de garantizar un rendimiento mejorado en sus actividades de exportación.

Además, es importante destacar que el proceso de exportación se caracteriza por su naturaleza dinámica y no determinista. Esto significa que las condiciones y factores que influyen en la exportación pueden cambiar con el tiempo, requiriendo ajustes constantes por parte de las empresas. En respuesta a esta realidad, muchas empresas buscan perfeccionar continuamente sus habilidades y recursos para maximizar sus ganancias y alcanzar los objetivos establecidos en términos de rendimiento comercial.

Dado el papel estratégico desempeñado por las empresas en la economía, la evaluación de su desempeño en los mercados extranjeros es de vital importancia. Comprender cómo mejorar este rendimiento en la exportación se convierte en una preocupación estratégica. Este análisis no solo permite optimizar las oportunidades en los mercados internacionales, sino también posicionar mejor a la empresa frente a la competencia global.



En lo que respecta a las empresas que aspiran a internacionalizarse a través de la exportación, es necesario realizar un examen exhaustivo de sus capacidades internacionales. Este examen abarca diversos aspectos, como un conocimiento profundo del mercado objetivo, la disponibilidad de habilidades humanas, materiales, tecnológicas y financieras necesarias para la exportación. Un aspecto crítico también consiste en evaluar la capacidad de la empresa para manejar un posible aumento en la producción en respuesta a una mayor demanda en los mercados internacionales.

La elaboración de un plan de negocios internacional detallado se vuelve imperativa en este contexto. Este plan debe identificar de manera explícita los mercados prioritarios para la comercialización de los bienes o servicios de la empresa a nivel internacional. La selección meticulosa del mercado, basada en una comprensión profunda de sus características y las necesidades de los consumidores locales, es un paso esencial antes de lanzar cualquier proyecto internacional. En resumen, el éxito en la exportación requiere una combinación reflexiva de habilidades, recursos y una estrategia adaptativa para navegar con éxito en el panorama global de los negocios.

En este sentido, una pregunta parece ser de gran importancia:

**- ¿Cuáles son las claves esenciales para tener éxito en la exportación? ¿Cómo pueden las empresas definir una estrategia clara, adaptar su oferta al mercado, elegir el modo de representación adecuado y optimizar sus recursos financieros para garantizar el éxito a nivel internacional?**



## Parte I: Estudio Detallado de las Dinámicas Internacionales

La internacionalización es un proceso complejo que implica la expansión de actividades, influencias e interacciones más allá de las fronteras nacionales. Este concepto abarca diversos ámbitos como el comercio, la cultura, la política, la tecnología y las comunicaciones. La internacionalización puede manifestarse en diferentes niveles, ya sea dentro de empresas, gobiernos, instituciones académicas o incluso a nivel individual.

En el contexto económico, la internacionalización de las empresas generalmente implica expandir sus operaciones más allá de su mercado nacional, buscando oportunidades comerciales en el extranjero. Esto puede incluir la exportación de bienes y servicios, el establecimiento de filiales en el extranjero, la participación en alianzas internacionales o la adaptación de productos para satisfacer las necesidades específicas de mercados extranjeros.

Desde una perspectiva cultural, la internacionalización fomenta los intercambios entre diferentes sociedades, promoviendo la diversidad y la comprensión mutua. Los avances tecnológicos, especialmente en el campo de las comunicaciones, han desempeñado un papel importante en facilitar estos intercambios, acercando a individuos y comunidades de todo el mundo.

La internacionalización es un fenómeno multidimensional que refleja la creciente interconexión de naciones, economías y culturas a escala global. Presenta desafíos, pero también ofrece oportunidades al fomentar la colaboración, la innovación y el intercambio de conocimientos a nivel internacional.





## Capítulo I: España en el Escenario Mundial

La globalización de los mercados es un fenómeno que se ha impuesto en la economía mundial. Durante años, hemos sido testigos de la gradual desaparición de las barreras comerciales, al mismo tiempo que surgen nuevos bloques económicos que antes hubieran sido impensables. La eliminación de las barreras comerciales conlleva como consecuencia una competencia más intensa y la necesidad de una búsqueda constante de nuevos territorios donde las empresas puedan desarrollar sus estrategias internacionales. Uno de los objetivos prioritarios de muchos países en cuanto a su política de comercio exterior es lograr un equilibrio en su balanza comercial a través de estrategias de promoción a la exportación en lugar de limitar sus importaciones mediante políticas fiscales y aduaneras, especialmente en países como España, con un nivel limitado de apertura al exterior. Sin embargo, los instrumentos de política macroeconómica no son suficientes para alcanzar estos objetivos. Para realizar los cambios necesarios, son las propias empresas y especialmente las PYMES las que probablemente deben asumir este desafío. Con una gestión eficiente de su capacidad competitiva basada en estrategias internacionales más agresivas y aprovechando otros beneficios de carácter local o regional, podrán lograr con mayor éxito su entrada en los mercados extranjeros. Así, mediante su desarrollo comercial internacional, generarán un efecto multiplicador que impulsará un crecimiento que se extenderá a otros sectores de actividades; esto implica conocer en profundidad todas las especificidades de los procesos de internacionalización de las empresas.

Sin embargo, sus procesos de internacionalización divergen de tal manera que las empresas de la región de Castilla y León se destacan por tener una actividad exportadora más variada en cuanto a sus modos de entrada a los mercados internacionales.

### 1 Castilla y León bajo la mirada del análisis

CASTILLA Y LEÓN, al igual que muchos otros actores económicos europeos, se compromete firmemente en la promoción de la internacionalización de su economía, empresas, ciudadanos y sociedad. Esta orientación se considera un elemento esencial para la competitividad y el desarrollo regional. Por lo tanto, la internacionalización es ahora un aspecto crucial de la Agenda Política regional, ocupando un lugar central en sus prioridades.



En este marco, la internacionalización se convierte cada vez más en un motor para muchas políticas actuales y futuras, como lo evidencian los planes industriales, las políticas de investigación científica y las estrategias de especialización inteligente adoptadas por numerosas naciones y regiones.

## 1.1 El IV Plan de Internacionalización 2016-2020:

### 1.1.1 Objetivos estratégicos:

Desde su entrada en vigor en 2016, el Plan de Internacionalización de Castilla y León ha sido objeto de un análisis exhaustivo, orientado hacia la consecución de varios objetivos estratégicos clave.

En primer lugar, el plan busca aumentar significativamente la cuota de mercado de Castilla y León en el contexto de las exportaciones españolas. Se presta una atención especial a la expansión del número de empresas exportadoras, con un enfoque particular en promover la regularidad de sus actividades en el extranjero.

Con el objetivo de promover la diversificación, el plan busca extender la internacionalización de la región tanto en nuevos sectores como en mercados hasta ahora inexplorados. El objetivo último es fortalecer la posición de Castilla y León en la escena internacional. Paralelamente, una iniciativa importante del plan consiste en mejorar la propensión a la exportación de las empresas locales. Esto implica no solo esfuerzos para aumentar su presencia en los mercados globales, sino también inculcar una cultura de internacionalización en los procesos internos de las empresas.

La cooperación, ya sea comercial o institucional, es una piedra angular del plan. Al fomentar vínculos más estrechos entre los actores económicos, el plan busca crear un entorno propicio para el crecimiento y la prosperidad. Finalmente, el plan tiene como ambición posicionar a Castilla y León como un destino atractivo para nuevas inversiones, contribuyendo así a estimular el desarrollo económico regional y fortalecer la reputación de la región en la escena internacional.



### 1.1.2 Ejes del IV Plan de Internacionalización:

Desde 2016, el IV Plan de Internacionalización, en vigor de 2016 a 2020, ha destacado siete ejes de trabajo:

#### **1. Promoción internacional:**

Este plan de internacionalización ha impulsado la implementación de más de 390 iniciativas en 41 mercados distintos, con la participación de 3,014 empresas. Además, se han desplegado iniciativas de promoción multilateral, con la participación de 116 empresas de la Comunidad.

#### **2. Atracción de inversiones:**

Se han gestionado 1,050 proyectos de inversión, activando 568 de ellos y facilitando la participación de 1,276 empresas en el programa de animación empresarial.

#### **3. Cooperación comercial e institucional internacional:**

La Comisión ha coordinado 200 iniciativas de cooperación internacional y búsqueda de socios en el extranjero para las empresas de la Comunidad.

#### **4. Información y asistencia personalizada:**

Cerca de 3,900 solicitudes han recibido respuestas gracias a asesoramiento personalizado a empresas sobre mercados, importadores y legislación. Además, se resolvieron alrededor de 230 solicitudes relacionadas con la logística internacional en 56 países diferentes.

#### **5. Formación y capital humano:**

96 nuevos estudiantes se unieron al Programa de Formación para Promotores en el Extranjero. Asimismo, 243 empresas mostraron interés en estudiantes ya formados, de los cuales 140 estudiantes de posgrado encontraron oportunidades. Se favoreció la inserción laboral de personal especializado en comercio exterior, con una tasa de inserción profesional del 90% para jóvenes formados en la Comunidad.



## **6. Red Exterior:**

Los asesores de la Red Exterior brindaron asesoramiento a empresas en 900 consultas relacionadas con sus mercados objetivos, identificando 766 oportunidades de negocios. Estas oportunidades beneficiaron a 7,000 empresas dentro de la Comunidad y facilitaron contactos comerciales en 464 ferias internacionales. De manera similar, en el marco del programa de búsqueda de importadores, 167 empresas regionales presentaron su solicitud en 26 países diferentes, siendo asistidas en la identificación de posibles compradores para sus productos, contribuyendo así a fortalecer su presencia en esos mercados.

## **7. Financiamiento:**

La Régie apoyó la expansión internacional de las pymes proporcionando asistencia financiera de 8.4 millones de euros, contribuyendo a la promoción de 837 proyectos de internacionalización hasta la fecha.

La región de Castilla y León superó el objetivo establecido en el Plan de Internacionalización 2016-2020, superando el número de empresas exportadoras previsto. La estrategia de diversificación de los mercados de exportación fue un elemento clave de este éxito, alcanzando una significativa participación del 27% de las exportaciones fuera de la Unión Europea durante el periodo 2014-2018. Aunque la UE sigue siendo el principal destino, la región ha logrado desarrollar mercados prometedores en África, Asia y América, con tasas de crecimiento especialmente altas en áreas como Marruecos, Argelia y otros países emergentes. Este dinamismo en la diversificación de los mercados refuerza la posición de Castilla y León en la escena internacional y contribuye al continuo crecimiento de sus exportaciones.

### **1.2 Repunte de las exportaciones después del COVID en 2021:**

Las exportaciones de Castilla y León alcanzaron los 15,803 millones de euros, registrando un aumento del 10,46% en el comercio internacional, recuperando así los niveles de exportación previos a la pandemia. Las importaciones también siguieron esta tendencia al alcanzar los 10,417 millones de euros en 2021. Esto permitió obtener un superávit comercial de aproximadamente 5,400 millones de euros, con una tasa de cobertura del 152%. Estas cifras contrastan con el déficit comercial global de España, que ascendió a 26,178 millones en 2021, con una tasa de cobertura del 92,4%.



Por sectores, la industria automotriz ocupa la primera posición, representando el 50,7% de las ventas totales, seguida por el sector alimentario que estableció un récord de exportación en 2021 con 2,716 millones de euros, contribuyendo con el 17,1% de las exportaciones.

El sector químico y farmacéutico se sitúa en la tercera posición, concentrando el 8,8% de las ventas totales de la Comunidad. Le siguen los sectores metálicos (5%) y el sector de la madera y muebles (1,5%).

En cuanto a los destinos, la Unión Europea a 15 sigue siendo la principal zona geográfica, absorbiendo entre el 62% y el 65% del total de las exportaciones regionales en los últimos años. África ocupa la segunda posición, con una participación de alrededor del 10% desde 2016, gracias a un aumento en las ventas a Marruecos. Asia, con un 7%, se ubica en la tercera posición, seguida por los países de la ampliación de la Unión Europea, con un 6%. Las exportaciones hacia el resto de Europa experimentaron un fuerte aumento en 2021, incluyendo las ventas al Reino Unido después de su salida de la Unión Europea. Finalmente, los países americanos ocupan las siguientes posiciones, con una participación promedio del 4% en América Latina y del 3% en América del Norte.

### 1.3 Exportaciones en 2022:

En diciembre de 2022, Castilla y León se clasificó en noveno lugar entre las comunidades autónomas en términos de exportaciones, quedando detrás de Cataluña, Madrid, la Comunidad Valenciana, Andalucía, el País Vasco, Galicia, Murcia y Aragón. En ese mes, su participación en las exportaciones españolas alcanzó el 3,6%. Según los datos de comercio exterior publicados por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para el período de enero a diciembre de 2022, las exportaciones de Castilla y León alcanzaron los 14812,6 millones de euros. Las importaciones, por su parte, totalizaron 13896,4 millones de euros, generando un superávit positivo de 916,3 millones de euros. La balanza comercial de Castilla y León se mantuvo positiva, con una tasa de cobertura del 106,6%.

Al analizar los datos por provincia para el año 2022, Valladolid registró el valor más alto de exportaciones con 4836,6 millones de euros, seguida de Burgos (3570,3 millones de euros) y Palencia (1892,3 millones de euros). Otras provincias también contribuyeron a las exportaciones, destacando León (1653,6 millones de euros), Salamanca (1134,5 millones de euros), Segovia (664 millones de euros), Soria (573,3 millones de euros), Zamora (325,3 millones de euros) y Ávila (162,8 millones de euros).



#### 1.4 Rendimientos de las Provincias de Castilla y León:

Es interesante analizar cómo se posicionan las provincias de Castilla y León en comparación con otras provincias españolas en cuanto a las exportaciones por sectores. Según datos de 2019 de la Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de la Política Comercial de la Secretaría de Estado de Comercio, se observan los siguientes aspectos:

- Liderazgo de la provincia de Valladolid en las exportaciones de componentes automotrices a nivel nacional, junto con Barcelona.
- Burgos se clasificó detrás de las provincias de Madrid y Barcelona en las exportaciones de medicamentos, donde Salamanca también aparece en menor medida. Además, Burgos también figura en el ranking de provincias que más han exportado en equipos, productos cárnicos y otros aparatos eléctricos a nivel nacional.
- Presencia de las provincias de León y Palencia entre las que más exportaron de hierro, acero y prendas de vestir en 2019.

## 2 Exploración de la Provincia de Valladolid

Valladolid es una ciudad del norte de España, capital de la comunidad de Castilla y León.

### Ilustración I: Mapa de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y Valladolid, España



Fuente: Página web del Ayuntamiento de Valladolid

Valladolid ha experimentado una marcada internacionalización, principalmente a través de la implantación de grandes empresas como Michelin y Renault. Esta presencia internacional ha estimulado la economía local, generando empleo y fomentando el crecimiento. La ciudad también ha ampliado su influencia en otros sectores, promoviendo el intercambio comercial y fortaleciendo su renombre a nivel mundial, especialmente en las industrias y enología.

La internacionalización ha sido un motor esencial del dinamismo económico de Valladolid, situándola como una ciudad próspera y abierta al mundo.

### 2.1 Valladolid, una aglomeración industrial:

La mayoría de los principales polos de producción industrial en la provincia de Valladolid se encuentran en la zona que rodea la ciudad. Específicamente, en la parte norte, están ubicados cerca de la N-620, la red ferroviaria y la antigua carretera de Santander, mientras que los sitios industriales del sur se encuentran a lo largo de las carreteras que llevan a Madrid, Segovia y Soria. La mayoría de estos sitios de producción están localizados en Valladolid y en varias municipalidades cercanas como Santovenia, Cabezón, Cigales,



Fuensaldana, etc. Estas municipalidades cuentan con numerosos terrenos industriales y son atractivas para la reubicación de empresas establecidas en la zona urbana.

Al mismo tiempo, Valladolid sirve como punto central en la red Valladolid, Palencia, Burgos, constituyendo la principal aglomeración urbana e industrial de Castilla y León. Las infraestructuras de transporte, una amplia gama de servicios públicos y privados, así como una mano de obra local disponible, desempeñan un papel crucial en la atracción de empresas industriales, fomentando economías de escala. La estructura industrial de Valladolid se divide en tres subsectores:

1. **Automóvil:** Valladolid alberga dos de las empresas más importantes del sector automotriz en España, Renault e Iveco - Pegaso, SA.
2. **Industrias relacionadas con el automóvil:** Grandes empresas como Pneus Michelin Safe Company, así como numerosas pequeñas empresas como Ibérica de Asientos, S.A., Asientos de Castilla y León, S.A.
3. **Industria agroalimentaria:** Con actores como Acor, Sdad en el sector del azúcar, y otros como Cadbury Dulciora, Nestlé, productos Casado, SA, Lauki. El sector del vino también es de gran importancia debido a la presencia de numerosos viñedos, especialmente Ribera del Duero, Rueda y Cigales.

La alta concentración en el sector industrial, especialmente en la industria automotriz, plantea preocupaciones sobre su estabilidad, ya que las decisiones estratégicas a menudo se toman en otros países. Por lo tanto, un desafío importante para las autoridades públicas es mejorar la competitividad y la productividad para mantener el atractivo de la región. Estos esfuerzos se reflejan en la creación del parque tecnológico de Boecillo, que se extiende por 110 hectáreas completamente equipadas y operativas, con 79 empresas y 2 centros tecnológicos.

### 1.2 Valladolid, el principal centro de atracción regional:

Valladolid ocupa una posición central en la región de Castilla y León, encontrándose a una distancia equidistante de las demás capitales provinciales, con la excepción de Soria, y cuenta con una red de carreteras bien desarrollada. El objetivo es fortalecer su centralidad y aumentar su atractivo regional. Clasificada entre las 10 ciudades más pobladas de España, Valladolid puede desempeñar un papel significativo a nivel nacional. El análisis de las condiciones socioeconómicas propias de la ciudad revela los siguientes elementos:





- Una diversidad de servicios y empresas sólidamente establecidos en todos los niveles.
- Una ubicación geográfica privilegiada.
- Una posición estratégica entre el Noroeste de la península y Madrid.
- Una fuerza laboral altamente calificada gracias a la presencia de la Universidad y una variedad de formaciones profesionales.
- Un fuerte respaldo de los organismos públicos para la expansión de las empresas existentes y la instalación de nuevas infraestructuras de producción.

A lo largo de las décadas, Valladolid se ha consolidado como una ciudad importante de la península, junto con Madrid y Zaragoza. Su geoestrategia la convierte en un centro de comunicaciones (carreteras, ferrocarriles, aeropuerto y red eléctrica) hacia el Noroeste de la península, la costa atlántica y el norte de Portugal. Se están llevando a cabo iniciativas para desarrollar futuras instalaciones e infraestructuras, incluyendo la línea de alta velocidad Madrid-Valladolid, las actividades logísticas y el centro logístico de transporte multimodal. Por todas estas razones, la región de Valladolid representa una de las fuentes económicas y demográficas más prometedoras de la península.

### 1.3 Organizaciones que apoyan la exportación:

Varias organizaciones pueden ayudar a las empresas de Valladolid a desarrollar sus actividades de exportación. Estas organizaciones son las siguientes:

#### 1. Cámara de Comercio:

Las Cámaras de Comercio suelen ofrecer servicios de apoyo a la exportación, como asesoramiento sobre estrategia internacional, formación en aspectos relacionados con el comercio exterior y servicios de networking con otras empresas. Sus programas de actividades para 2024 brindan servicios de información a las empresas/trabajadores independientes al inicio del proceso de internacionalización y a lo largo del mismo, respondiendo a todas las preguntas relacionadas con el comercio exterior que puedan surgir. Además, proponen diferentes programas de asesoramiento y apoyo para ayudarles a alcanzar sus objetivos de expansión internacional.



## **PROGRAMA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE VALLADOLID**

### **LÍNEA DIRECTA COMEX – ATENCIÓN PERSONALIZADA EN COMERCIO EXTERIOR**

A lo largo del año, ofrecen atención y asesoramiento a las empresas e independientes de la provincia de Valladolid en relación con sus preguntas sobre comercio exterior. Para acceder a este servicio, simplemente deben ponerse en contacto con ellos, identificar la empresa o el nombre del trabajador independiente y realizar la solicitud directamente.

**Contacto: Área de Internacionalización de Empresas, Tel. 983 370 400, o por correo electrónico: [exterior@camaravalladolid.com](mailto:exterior@camaravalladolid.com)**

### **PLAN DE CONSULTORÍA INDIVIDUALIZADA STARTING TO EXPORT PARA PYMES**

Ella incluye en su plan de acción internacional un apoyo financiero a las PYME que se embarcan en la internacionalización o que desean acceder a nuevos mercados. Ofrece un servicio de asesoramiento y respaldo a las empresas que comienzan a internacionalizarse o que desean ingresar a nuevos mercados, con el objetivo no solo de guiarlas en sus primeros pasos, sino también de alcanzar una posición competitiva sostenible a medio plazo en los mercados seleccionados.

Las empresas participantes recibirán asesoramiento personalizado durante el año en curso, así como ayuda financiera para llevar a cabo sus acciones promocionales y/o comerciales en sus mercados internacionales objetivos, siempre dentro de los gastos elegibles del programa y con la autorización previa de su responsable directo en la Cámara de Comercio de Valladolid, que asumirá este gasto en nombre de la empresa.

La prioridad de inscripción se otorgará a las empresas que no hayan participado en el programa durante el año anterior. Grupo objetivo: PYME ubicadas en municipios de menos de 20,000 habitantes en la delimitación del Consejo provincial de Valladolid (excluyendo Valladolid Capital, Laguna de Duero, Arroyo de la Encomienda y Medina del Campo) interesadas en la internacionalización o el acceso a nuevos mercados.

**Inscripción e información adicional por correo electrónico:**  
**[exterior@camaravalladolid.com](mailto:exterior@camaravalladolid.com)**



## **PLAN DE COMUNICACIÓN DIGITAL: MARKETING DEVELOPER**

Su objetivo es construir un plan de comunicación digital concreto, adaptado a la empresa y al sector, que profesionalice su estrategia y mejore el rendimiento de sus acciones e inversiones para impulsar su actividad a nivel internacional, aprovechando las grandes oportunidades que ofrece, tanto en Europa como en el resto del mundo, y que pueden combinarse con el canal fuera de línea.

Por lo tanto, la empresa busca optimizar su marketing en el entorno digital, mitigar el riesgo de la internacionalización y la digitalización, y finalmente aumentar su competitividad a largo plazo, lo que también se traducirá en un aumento de las ventas y una mayor capacidad de contratación, especialmente de personal calificado.

**Inscripción e información adicional:** [exterior@camaravalladolid.com](mailto:exterior@camaravalladolid.com)

## **PROGRAMA XPANDE PARA LA PROVISIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS PYMES, MEDIANTE PLANES DE INTERNACIONALIZACIÓN, ASÍ COMO LA CONCESIÓN DE AYUDA ECONÓMICA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE VALLADOLID.**

Este programa tiene como objetivo optimizar las bases de las empresas regularmente comprometidas en la exportación, ofreciéndoles un conjunto de apoyos adaptados a sus necesidades y características. Está estructurado en dos fases distintas:

**FASE I:** Compuesta por cuatro módulos, esta fase le guía en la elaboración estructurada de un plan de internacionalización para su empresa en el mercado extranjero objetivo.

- **Módulo 1:** Selección del mercado
- **Módulo 2:** Acceso al mercado
- **Módulo 3:** Comunicación y marketing
- **Módulo 4:** Aspectos económicos y financieros

**FASE II:** Esta etapa ofrece un respaldo financiero para el desarrollo del proceso de internacionalización de su empresa, en forma de una subvención que cubre el 50% de los costos del plan, hasta un límite de 9,000 €. Los gastos financiados incluyen estudios de mercado, la creación de materiales de difusión y promoción para mercados extranjeros, la participación en ferias, viajes de prospección y comerciales, acciones promocionales, así como el registro de patentes y marcas, entre otros.



## **PROGRAMA XPANDE DIGITAL PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE MARKETING DIGITAL INTERNACIONAL PARA LAS PYMES EN VALLADOLID.**

El objetivo principal de este programa es mejorar los procesos de internacionalización de las PYMES y su capacidad para operar en entornos digitales globales, mediante la implementación de planes de acción de marketing digital internacional, contribuyendo así a alcanzar una posición competitiva sostenible en el mercado seleccionado. Con este fin, las empresas reciben una fase de asesoramiento personalizado y una fase de ayuda en la elaboración de sus planes de acción de marketing digital internacional. Subvención del 50% del plan, hasta un máximo de 4,000 €.

Tipos de gastos elegibles: Diseño y creación de campañas de Google Adwords, expansión y mejora del SEO web, análisis web, acciones de generación de contenido para mercados extranjeros, acciones de Email Marketing, diseño y creación de campañas en redes sociales, creación y diseño de páginas de aterrizaje y micrositiros, registro en plataformas de mercado, compra de dominios, edición y creación de videos para redes sociales y traducciones.

## **MENTORING Y APOYO A LA INTERNACIONALIZACION**

Este programa tiene como objetivo consolidar y diversificar la posición de las PYMES españolas en el extranjero, a través de dos líneas de ayuda específicas: la mentoría y la certificación internacional.

En el marco de la mentoría, las PYMES contarán con la asistencia de grandes empresas internacionalizadas que les proporcionarán mentores para guiarlas en la definición de su estrategia internacional. Además, las PYMES recibirán apoyo financiero para la implementación de su plan.

En cuanto a la certificación, las PYMES recibirán ayuda económica para obtener las certificaciones requeridas en los mercados extranjeros fuera de la Unión Europea.

**Dirección:**                                    **mentoring@camara.es,**                                    **Sitio**                                    **web:**  
<https://mentoringinternacional.camara.es/>.



## **2. Junta de Castilla y León:**

El gobierno regional, Junta de Castilla y León, puede ofrecer programas de apoyo a la exportación, como subvenciones, asesoramiento estratégico e iniciativas para promover los productos de la región en los mercados globales.

Financia proyectos de expansión internacional de PYMES e independientes con sede o centro de producción en Castilla y León, así como acciones de promoción y comercialización de productos y/o servicios de empresas de Castilla y León.

Les brinda apoyo en:

- Participación en ferias internacionales.
- Acciones de promoción internacional: misiones comerciales y visitas a ferias internacionales, presentaciones de productos y servicios, registro de marcas y productos (en países fuera de la UE).
- Preparación de material de marketing internacional y publicidad en medios extranjeros, físicos y digitales.
- Participación en licitaciones internacionales.
- Proyectos de implementación en el extranjero.

Les proporciona ayuda en:

### **Ayudas para la participación en ferias y exposiciones internacionales.**

Ayuda destinada a financiar la participación de PYMES de la Comunidad de Castilla y León en ferias y exposiciones internacionales. Los proyectos elegibles deben tener un presupuesto total elegible superior a 2,000 euros. Varias participaciones en ferias pueden agruparse en una misma solicitud.

### **Ayuda a la expansión internacional de las PYMES.**

Ayudas destinadas a financiar la internacionalización de empresas o la promoción y comercialización de productos y/o servicios de las empresas.



### **3. ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior):**

ICEX es una institución pública española que ofrece una amplia gama de servicios de apoyo a la exportación. Esto incluye información sobre mercados extranjeros, programas de formación en exportación y misiones comerciales para ayudar a las empresas a establecer contactos internacionales.

#### **Servicios Personalizados**

Se trata de una variedad de servicios diseñados para satisfacer las necesidades de las empresas en el momento de su lanzamiento o consolidación en un mercado extranjero específico. Así, se puede realizar un análisis de mercado para evaluar las oportunidades de la empresa en el país objetivo, examinando las condiciones actuales de oferta y demanda.

Además, la empresa puede ser acompañada en la búsqueda de socios comerciales en el extranjero, con la posibilidad de organizar reuniones en persona o virtuales. Además, la presentación de la empresa a clientes potenciales, ya sean del sector público o privado, también es una de las opciones consideradas.

#### **Seminarios, Jornadas y Aula Virtual de ICEX**

Las conferencias y seminarios ofrecen un enfoque integral del proceso de internacionalización. Pueden cubrir aspectos generales, presentar herramientas de apoyo y abordar temas muy específicos como regulaciones, procedimientos o un mercado extranjero en particular. Estos eventos proporcionan información práctica sobre los mercados extranjeros con la participación de expertos.

El Aula virtual facilita la difusión en línea de seminarios ya organizados y de seminarios en vivo, ofreciendo a la empresa la posibilidad de acceder al contenido en diferido y sin necesidad de desplazamiento.



## **Formación para la internacionalización**

ICEX da prioridad a la formación y contratación para promover la internacionalización sostenible. Las empresas tienen acceso a diversos programas de formación (másteres, cursos en línea, etc.) que cubren todos los aspectos de la gestión internacional de negocios. ICEX apoya a las PYME españolas con recursos gratuitos como MOOC, NOOC y webinarios, adaptados a las necesidades específicas de las empresas.

El Programa de Becas ICEX forma a más de 6,500 jóvenes, ofreciendo una formación teórica sólida y experiencia práctica en el extranjero. En 2021, el Proyecto ICEX Vives, financiado por el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, tiene como objetivo estimular la expansión internacional de las empresas poniendo a su disposición jóvenes formados en diversos campos, contribuyendo así a mejorar la competitividad de las empresas españolas.

## **eMarketServices**

ICEX ofrece una plataforma, [www.emarketservices.es](http://www.emarketservices.es), para ayudar a las empresas a aprovechar las oportunidades del mercado digital. Proporciona una herramienta de autoevaluación de la competitividad, información sobre el funcionamiento de los mercados en todo el mundo y enumera más de 200 mercados electrónicos según diversos criterios.

## **ICEX NEXT**

Durante la fase de iniciación, el Programa ICEX NEXT ofrece un acompañamiento personalizado por consultores expertos aprobados por el ICEX. Incluye apoyo financiero para acciones promocionales, la protección de la marca en el extranjero y la creación o consolidación de un departamento de internacionalización y una red comercial en el extranjero.



### **Actividades de promoción y participación en Ferias Internacionales**

ICEX elabora cada año un plan sectorial basado en las opiniones de las empresas, asociaciones e instituciones. Este plan incluye la participación en eventos internacionales como congresos y ferias, así como la organización de misiones comerciales. El ICEX también apoya a las empresas españolas como expositores en ferias internacionales y facilita la presencia de asociaciones de fabricantes y exportadores. Cada año, se respaldan más de 300 concursos en diversos mercados extranjeros, con enfoques como los Pabellones de España y las Participaciones Agrupadas.

### **Actividades de financiación multilateral**

Los proyectos multilaterales ofrecen a las empresas españolas acceso a mercados complejos con el respaldo de instituciones internacionales. A pesar de la complejidad inicial, la experiencia muestra que los esfuerzos invertidos son fructíferos. El ICEX ofrece asesoramiento y servicios para facilitar la participación de las empresas españolas en estos contratos, cubriendo diversos sectores financiados por bancos de desarrollo, la UE y las Naciones Unidas. Las asociaciones son un elemento clave de la estrategia del ICEX en la promoción ante organismos multilaterales.

### **ICEX Impact+**

El programa ICEX Impact+ tiene como misión acompañar a las empresas españolas en la expansión de sus actividades comerciales e inversiones diversificando sus mercados objetivos. Su objetivo es explorar nuevas oportunidades en países emergentes, centrándose en segmentos de población con ingresos bajos, identificando mercados con un fuerte potencial de crecimiento. El objetivo final es promover la implementación de soluciones innovadoras y rentables, al tiempo que aborda los desafíos relacionados con el desarrollo sostenible y la inclusión social.





## **Integra**

Este programa ayuda a las empresas españolas a ganar licitaciones internacionales identificando proveedores locales y facilitando su conexión. Se enfoca en empresas que han ganado proyectos internacionales, presentado ofertas en el extranjero o están en proceso de preparación. Se organizan jornadas técnicas a lo largo del año, con presentaciones de empresas integradoras españolas y sesiones de networking B2B entre integradores y PYME participantes.

## **DESAFÍA ICEX**

Este proyecto respalda la internacionalización de las start-ups españolas mediante programas de inmersión de dos semanas en ecosistemas tecnológicos globales. Con el apoyo de Red.es, estas iniciativas tienen como objetivo fortalecer el ecosistema empresarial español, abarcando diversos sectores en países como Estados Unidos, Israel, Singapur, el Reino Unido, los Países Bajos y Alemania.

### **1.4 Exportaciones de Valladolid:**

Durante todo el año 2023, VALLADOLID realizó exportaciones por un valor total de 5738371,25 miles de euros, demostrando así una dinámica comercial sólida a lo largo de ese período.

En el año 2021, un total de 41 empresas establecidas en VALLADOLID llevaron a cabo operaciones de exportación. Estas entidades mostraron una dinámica proactiva en la expansión de sus actividades a nivel internacional, evidenciando su compromiso con el comercio global y su capacidad para participar de manera eficaz en transacciones comerciales transfronterizas.

**Tabla I: Listado de empresas exportadoras en 2021**

Nom de l'entreprise	Secteur
BODEGAS VEGA SICILIA SA	Vinicultura
LAITON OCHO, SA	Fabricación de productos de latón
CRYSTAL PHARMA SA	Industria farmacéutica
MARIANO GARCIA DISTRIBUTIONS OPTIQUES BABON SA	Distribución óptica
BODEGAS PINGÓN, SA	Vinicultura
ALVAREZ Y DIEZ SA	Vinicultura
ALMACENES CAMARA SA	Logística y almacenamiento
SPECIAL LINGOTS SA	Fabricación de lingotes especiales
TREMIÑO SA	óptica
CANCIO FURNITURE FACTORY SA	Fabricación de muebles
AFHER EUROBELT SA	Fabricación de correas industriales
DIVISA RED, SA	distribución audiovisual
JULIAN MOLINA SA	Fabricación de puertas
PRODUITS CASADO SA	Fabricación de productos diversos
CATALINA BROTHERS WORKSHOP SA	Fabricación de productos diversos
CASTLE AGROINDUSTRIAL SA	Agro-industria
BODEGAS ANTAÑO, SA	Vinicultura
QUESERA NAPOLI SL	Fabricación de queso
NICOLAS CRÉATIONS SA	Fabricación de creaciones diversas
CORTES BARTOLOME SL	Alimentación
CABINET ET VIGNOLE FERNANDEZ RIVERA SL	Gabinete et viñedo
AGUAMBIENTE SL	Medioambiente
BODEGAS GARCIAREVALO SL	Vinicultura
CABINET EMILIO MORO, SL	Gabinete
CAÑAREJAL, SL	Fabricación de queso
BODEGAS HERMANOS DEL VILLAR, SL	Vinicultura
APARICIO CASEROS E HIJOS SL	Venta de material deportivo de motor
RKD IRRIGACION, SL	Irrigación
LA HERRAMIENTA INDUSTRIAL SL	Fabricación de herramientas industriales
PIGNONS, IMPORT EXPORT 97, SL	Import-Export de piñones
WINERY CONVENTO SAN FRANCISCO SL	Vinicultura
POST QUAM COSMETIC SL	Cosmética
WIP INDUSTRIAL PROJECTS SL	Proyectos industriales
VINEYARDS AND WINERY RIBON SL	Vinicultura
IN-BLAN MAQUINARIA DE HOSTELERIA SL	Fabricación de maquinaria para hostelería
SAETA DIE CASTING SL	Fundición de precisión
INDUSTRIES JOSE LUIS BLANCO SL	Industrias diversas
LIBERALIA ENOLOGICA SL	Vinicultura
MATEOS SL	Industrias químicas y alimentarias
WINERY MATARROMERA SL	Vinicultura
AGRICOLA CASTELLANA SDAD COOP LTDA	Agricultura cooperativa

**Fuente:** Cámaras, Directorio de Empresas Exportadoras e Importadoras



Una diversidad de sectores económicos entre las empresas enumeradas. La viticultura parece ser una industria predominante, con varios actores representados. Además de la viticultura, otros sectores como la fabricación de productos de latón, la industria farmacéutica, la distribución óptica, la fabricación de muebles, la fabricación de correas industriales, la distribución audiovisual, la fabricación de quesos, la agroindustria, el medio ambiente, la fabricación de herramientas industriales, la importación-exportación de piñones, la cosmética y los proyectos industriales también están presentes. Esta diversidad testimonia la riqueza y variedad del tejido económico, abarcando actividades que van desde la producción de bienes físicos hasta la prestación de servicios en diversos campos.

En el corazón de esta rica paleta económica, donde prosperan múltiples sectores, el campo de la cosmética se destaca de manera prominente a través de la presencia destacada de la empresa "Postquam". Esta empresa aporta una contribución singular e inestimable al impulso económico de Valladolid, añadiendo un toque distintivo a la diversidad económica de la región. Es importante señalar que Postquam se posiciona como la única empresa cosmética que prospera en los confines de Valladolid, fortaleciendo así su papel preponderante en la economía local.

Sin dejar de destacar la necesidad de poner de manifiesto las exportaciones de Postquam, que superaron el millón de euros en 2021, llegando a diversos países como Alemania, Andorra, Arabia Saudita, Austria, Bélgica, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Canadá, China, Corea del Sur, Costa de Marfil, Croacia, Emiratos Árabes Unidos, Eslovaquia, Eslovenia, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Gibraltar, Grecia, Hong Kong, Hungría, India, Irlanda, Italia, Kuwait, Letonia, Líbano, Lituania, Luxemburgo, Malasia, Malta, Marruecos, Isla Mauricio, México, Países Bajos, Pakistán, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Serbia (anteriormente en Serbia y Montenegro), Sudáfrica, Suecia, Suiza, Taiwán y Vietnam.



## Capítulo II: El Arte de la Expansión Internacional

En los últimos años, la crisis económica, los conflictos comerciales, el nacionalismo, la pandemia de COVID-19 y las tensiones geopolíticas se han percibido como amenazas para el futuro de Europa, lo que ha llevado a la evocación del concepto de "desglobalización". A pesar de estos desafíos, la internacionalización sigue siendo una estrategia crucial para las empresas, promoviendo el crecimiento, la competitividad y asegurando la sostenibilidad a medio y largo plazo. Las motivaciones para internacionalizarse varían según diversos factores como el tipo de empresa, su entorno y sus objetivos. Los recursos y capacidades de la empresa, así como la posibilidad de obtener una ventaja competitiva en los mercados extranjeros, son el punto de partida. Varias enfoques y estrategias tradicionales son posibles para implementar la internacionalización.

### 1 Determinantes de la Estrategia Internacional de la Empresa

Las estrategias internacionales se elaboran o modifican en respuesta a la influencia simultánea de factores ambientales externos a la empresa y factores internos. Estas estrategias sirven para determinar las orientaciones adoptadas por los líderes en relación con los mercados extranjeros, incluida la elección de mercados, productos y modalidades de operación en esos mercados. Estas decisiones se toman teniendo en cuenta las habilidades y los recursos limitados que la empresa puede movilizar.

#### 1.1 Factores externos:

En un panorama económico en constante cambio, las empresas se enfrentan a presiones significativas derivadas de diversas influencias. La rápida evolución del entorno, los cambios en los patrones de competencia internacional y los desafíos relacionados con las necesidades de los consumidores son factores que moldean las estrategias empresariales a nivel global. Examinemos más de cerca estas dinámicas complejas a través de varios puntos clave.



### 1.1.1 Entorno Económico:

- **Rápida evolución del entorno bajo la influencia de tendencias importantes:**

Los cambios económicos sustanciales, como la reducción de los costos de transporte y la liberalización del comercio, son elementos clave en la rápida evolución del contexto económico mundial.

- **Exposición significativa a la competencia internacional:**

La creciente exposición a la competencia internacional resulta de las dinámicas económicas globales, generando presiones sobre las empresas para mantener su competitividad a escala mundial.

### 1.1.2 Competencia Internacional:

- **Diversidad de ventajas competitivas entre los competidores:**

La variedad de ventajas competitivas, como los niveles tecnológicos y los costos de producción, caracteriza la naturaleza competitiva de los mercados internacionales.

- **Impacto de los costos de transporte en la ubicación de la producción:**

Los altos costos de transporte influyen en las decisiones de ubicación de la producción, destacando la importancia de la competencia para la eficiencia económica.

- **Influencia de la competencia en la interdependencia de los mercados:**

La creciente interdependencia entre los mercados resulta de la competencia internacional e influye en las estrategias de las empresas que buscan mantener su posición en el escenario mundial.

### 1.1.3 Entorno Sociocultural:

- **Influencia de las necesidades de los consumidores en las estrategias:**

Las preferencias de los consumidores, moldeadas por factores socioculturales, guían las estrategias de las empresas en los mercados internacionales.



#### 1.1.4 Entorno Político y Legal:

- **Obstáculos relacionados con la preferencia nacional:**

Las medidas proteccionistas, como aranceles elevados y cuotas, entran en el ámbito político y legal, con el objetivo de proteger los intereses nacionales.

#### 1.2 Factores Internos:

La estrategia de una empresa emerge en respuesta a las presiones identificadas o anticipadas en su entorno, arraigándose profundamente en la comprensión y gestión de los factores internos. Estos últimos, específicos de cada empresa, tienen una importancia crucial en la definición de las orientaciones estratégicas.

##### 1.2.1 Recursos y Capacidades:

- **La percepción del entorno:**

La forma en que los líderes perciben el entorno, especialmente su aspecto internacional, influye en la estrategia de la empresa. Algunos líderes adoptan un enfoque sistemáticamente internacional, mientras que otros pueden descuidar esta dimensión crucial. Esta percepción guía la respuesta de la empresa a los movimientos estratégicos de competidores, especialmente los extranjeros, impactando así su posicionamiento en el mercado global.

- **Los recursos de la empresa:**

Los recursos disponibles desempeñan un papel central en el proceso de cambio organizacional relacionado con la orientación internacional. Las empresas comprometidas con la exportación deben movilizar recursos para capacitar al personal en logística internacional, crear estructuras dedicadas a la exportación y adaptar sus operaciones para satisfacer las necesidades de los clientes extranjeros. Las decisiones, como la creación de una filial de comercialización, dependen en gran medida de los recursos financieros y humanos disponibles, influenciando así la estrategia de implantación en el extranjero.



### 1.2.2 Estrategia Global de la Empresa:

- **Limitaciones internas durante el crecimiento externo:**

El crecimiento externo a nivel internacional puede generar limitaciones internas significativas. La integración de las entidades adquiridas puede requerir una redefinición de actividades, el cierre de ubicaciones y la reducción de la fuerza laboral (reestructuración). Estos cambios, aunque necesarios, suelen ser complejos, llevan tiempo y conllevan costos.

- **Deslocalización y gestión de las limitaciones:**

Cuando una empresa considera la deslocalización de su producción hacia países con costos más bajos, puede enfrentarse a limitaciones internas, como la resistencia potencial relacionada con reducciones de personal en sus unidades actuales. La gestión de estas limitaciones requiere un enfoque estratégico para garantizar una transición suave y minimizar los impactos negativos en la organización.

### 1.2.3 Cultura Organizacional:

- **Cambios organizacionales requeridos:**

La orientación internacional requiere cambios organizacionales significativos, como la capacitación del personal, la creación de servicios de exportación, e incluso la formación de una división internacional. Subestimar la magnitud de estos cambios puede llevar a fracasos, mientras que la comprensión adecuada de los ajustes necesarios permite a la empresa movilizar los recursos necesarios para tener éxito en su expansión internacional.

## 1.3 Estrategias conductuales:

### 1.3.1 Respuestas a las fluctuaciones del mercado: Estrategia Defensiva (Seguidora)

Esta estrategia conductual tiene como objetivo ajustar las actividades de la empresa según las fluctuaciones del mercado. Adopta un enfoque reactivo en lugar de proactivo, adaptándose al entorno y a la dinámica cambiante de los mercados.

Características:

**Observación y Adaptación:** La empresa monitorea activamente el mercado para detectar cambios y ajusta sus operaciones en consecuencia.

La estrategia empresarial a nivel internacional: Caso de las exportaciones de la empresa "PostQuam"  
Chaimae GUENNOUNI HASSANI



**Minimización de Riesgos:** Se enfatiza la reducción de riesgos al evitar acciones demasiado audaces en un entorno incierto.

**Flexibilidad:** La estructura organizativa y los procesos están diseñados para ser flexibles y capaces de adaptarse rápidamente.

### 1.3.2 Ajustes Rápidos: Estrategia Ofensiva (Líder)

Esta estrategia tiene como objetivo tomar la iniciativa en un entorno dinámico anticipando las evoluciones futuras. Se basa en la innovación constante, una actitud proactiva y la gestión activa del cambio.

Características:

**Innovación Continua:** La empresa busca constantemente introducir nuevos productos, servicios o procesos.

**Proactividad:** En lugar de simplemente reaccionar a los cambios, la empresa busca anticiparlos e influenciarlos.

**Liderazgo en el Mercado:** El objetivo es convertirse en un actor dominante asumiendo riesgos calculados.

### 1.3.3 Estrategia de Crecimiento Interno u Orgánico:

Esta estrategia se centra en el crecimiento de la empresa a partir de sus propios recursos y actividades internas en lugar de mediante adquisiciones externas.

Características:

**Desarrollo Interno:** La empresa invierte en sus propias capacidades y recursos para estimular el crecimiento.

**Creación de Valor:** Se pone énfasis en la creación de valor en lugar de en la expansión rápida del volumen.

**Control Interno:** La empresa mantiene un control estrecho sobre sus operaciones y actividades de crecimiento.





#### 1.4 Estrategias entre Empresas:

Las estrategias entre empresas representan un enfoque esencial para navegar en un entorno comercial en constante evolución. Capitalizando las fuerzas colectivas de los socios, estas estrategias permiten a las empresas prosperar mientras mitigan sus debilidades individuales. Esta forma de colaboración sigue evolucionando a medida que las empresas buscan formas innovadoras de crear valor y mantenerse competitivas en el mercado global.

La importancia de las asociaciones estratégicas es innegable. La colaboración con otras empresas ofrece beneficios significativos como el compartir riesgos, el acceso a nuevos recursos y la creación de sinergias, fortaleciendo así la competitividad general de la empresa. Este enfoque permite a las empresas aprovechar las fortalezas de cada una mientras minimizan las vulnerabilidades individuales.

Las alianzas y colaboraciones internacionales también ocupan un lugar crucial en este contexto. La cooperación con actores del mercado mundial es esencial para fortalecer la posición competitiva y aprovechar oportunidades comunes. Esto se vuelve especialmente crucial para la expansión a nivel internacional y el crecimiento sostenible de la empresa. Al colaborar con socios internacionales, las empresas pueden compartir conocimientos, recursos y habilidades, creando así una ventaja competitiva en el escenario global.

El networking internacional desempeña un papel clave en la implementación de estas estrategias. Establecer relaciones con empresas y partes interesadas clave a nivel mundial facilita la expansión y el éxito en el extranjero, abriendo el camino a nuevas oportunidades de crecimiento. Las estrategias de alianzas entre empresas toman diversas formas, cada una con objetivos específicos. Ya sea la combinación de recursos para lograr economías de escala, compartir conocimientos, minimizar riesgos tecnológicos, valorar complementariedades o evitar una competencia directa, estas alianzas reflejan la diversidad de motivaciones y beneficios buscados por las empresas.



## 2 Estrategia de la Empresa y Motivaciones para el Desarrollo de las Exportaciones

Muchos factores pueden impulsar a una empresa a expandir sus operaciones a nivel internacional, especialmente en un momento en el que la competencia alcanza niveles cada vez más altos. Esta estrategia responde a diversas motivaciones cruciales para las empresas que buscan prosperar en el escenario mundial.

Los desarrollos que siguen tienen como objetivo destacar las principales razones que llevan a las empresas a embarcarse en la exportación. Estas motivaciones están cuidadosamente integradas en el núcleo mismo de su estrategia de desarrollo, reflejando la voluntad de explorar nuevos mercados, acceder a una clientela más amplia y mantenerse competitivas en un entorno comercial en constante evolución. Al analizar de cerca estas motivaciones, es posible comprender las dinámicas complejas que impulsan la decisión de una empresa de cruzar las fronteras nacionales.

### 2.1 Hacia la búsqueda de fuentes de crecimiento:

La necesidad de que las empresas diversifiquen sus mercados surge en gran medida debido al tamaño limitado o saturación del mercado nacional. Cuando el mercado interno se estrecha o satura, las empresas se enfrentan a desafíos como una competencia exacerbada y un crecimiento limitado. Estos factores se convierten en incentivos importantes para buscar oportunidades en mercados extranjeros, creando así fuentes de crecimiento esenciales.

La teoría del ciclo de vida de los productos, desarrollada por Vernon, destaca los costos de producción diferenciados y las disparidades de ingresos entre los países como elementos clave. Según esta teoría, una empresa innovadora obtiene una ventaja tecnológica, inicialmente explotada en el mercado nacional y luego exportada al extranjero. Para prolongar esta ventaja, la empresa puede optar por producir directamente en el extranjero, integrando así el liderazgo tecnológico, el ciclo de vida del producto y la forma de internacionalización.

Al centrarse específicamente en la fase de madurez del ciclo de vida del producto, considerada una etapa crucial en el desarrollo de la exportación, las empresas buscan mantener su ventaja competitiva frente a una competencia intensificada. La intensificación de la competencia durante esta fase suele estar relacionada con la cantidad de competidores presentes en el mercado y la cuota de mercado que poseen. El aumento de



las cantidades producidas y la disminución de los precios de venta son incentivos adicionales para la exportación, permitiendo a la empresa prolongar la vida útil de su producto al adaptarse a las diferentes condiciones de desarrollo y estructuras económicas presentes de un país a otro.

Así, la fase de madurez del ciclo de vida del producto se percibe como un período propicio para la exportación, brindando a la empresa la oportunidad de consolidar su posición en los mercados internacionales capitalizando su ventaja competitiva y adaptando su estrategia a las especificidades de cada mercado extranjero.

## 2.2 La búsqueda de una mejor distribución de riesgos:

La expansión internacional de una empresa, especialmente mediante el fortalecimiento de sus actividades de exportación, representa una estrategia crucial para una gestión más equilibrada de los riesgos. Esta aproximación resulta especialmente relevante para mitigar los efectos perjudiciales de las tendencias desfavorables en el mercado interno. En caso de desaceleración del crecimiento económico en el país de origen de la empresa, esta se enfrenta a una disminución en la demanda local. Es en este momento cuando la exportación se convierte en una respuesta estratégica, permitiendo compensar la disminución de la demanda interna al atender de manera efectiva los pedidos procedentes del extranjero.

La exportación ofrece así un medio eficaz para diversificar los riesgos coyunturales a los que una empresa puede estar expuesta. Al redistribuir sus actividades a nivel geográfico, la empresa puede mitigar el impacto de las fluctuaciones económicas. La regulación de las ventas a través de la diversificación geográfica es un enfoque proactivo que aprovecha las diferencias geográficas y climáticas entre los diversos países. Por ejemplo, puede ajustar sus operaciones según las estaciones y las condiciones climáticas específicas de cada región, adaptando así su oferta a las variaciones del mercado internacional.

La exportación y la diversificación geográfica proporcionan a la empresa mecanismos de defensa contra los riesgos vinculados a la coyuntura económica. Estos enfoques permiten no solo mantener una actividad estable a pesar de las turbulencias en el mercado interno, sino también capitalizar las oportunidades ofrecidas por la variabilidad de las condiciones económicas a nivel mundial.



### 2.3 La búsqueda de la explotación de las economías de escala:

La economía de escala representa un mecanismo en el cual el aumento de la producción conduce a una reducción de los costos unitarios promedio. En otras palabras, a medida que la cantidad producida aumenta, el costo de producción por unidad disminuye. Este concepto se basa en el principio de que la expansión de la producción permite lograr ganancias de eficiencia y optimizar el uso de los recursos, lo que resulta en una disminución de los costos.

Desde una perspectiva teórica, las economías de escala justifican la expansión de una empresa. Cuanto más grande se vuelve la empresa, más puede beneficiarse de costos unitarios promedio más bajos. Esta dinámica aumenta la competitividad de la empresa en el mercado, ya que puede ofrecer sus productos o servicios a precios más competitivos mientras mantiene una rentabilidad satisfactoria.

Esta reducción de los costos unitarios proporciona a la empresa ventajas competitivas significativas. No solo puede aumentar su margen de beneficio, sino que también puede explorar nuevos mercados ofreciendo precios atractivos. Así, la economía de escala no es simplemente una optimización de los costos de producción, sino que también abre la puerta a nuevas oportunidades comerciales, estimulando el crecimiento de la empresa.

El principio de las economías de escala es un motor esencial del desarrollo y la competitividad de las empresas a medida que buscan expandir su presencia en el mercado.

### 2.4 La búsqueda de una mayor productividad:

Un extenso cuerpo de investigaciones y análisis empíricos ha demostrado de manera consistente la superioridad en términos de productividad de las empresas que participan en la exportación en comparación con aquellas que no lo hacen. Esta mejora sustancial en el rendimiento puede explicarse por el hecho de que las empresas que tienen éxito en los mercados extranjeros a menudo enfrentan una competencia intensa, lo que las impulsa a refinar constantemente sus prácticas operativas e innovar para mantener su ventaja competitiva.



Cuando una empresa toma la decisión estratégica de involucrarse en la exportación, se observa que estos actores son intrínsecamente más competentes y eficientes que sus homólogos que permanecen solo en el mercado nacional. Esta preeminencia inicial se deriva de la necesidad de las empresas exportadoras de cumplir con los rigurosos requisitos de los mercados internacionales, estimulando así mejoras continuas dentro de su estructura y sus procesos.

Al mismo tiempo, las empresas exportadoras se benefician de ganancias de productividad derivadas de su participación en los mercados de exportación. Estos beneficios son aún más notables cuando las empresas están fuertemente integradas en los intercambios internacionales. Además, el simple hecho de participar en el proceso de exportación genera efectos de aprendizaje. Este proceso de adquisición de conocimientos permite a las empresas exportadoras perfeccionar sus métodos de producción, adaptación al mercado y gestión de riesgos, llevando a una tasa de crecimiento de la productividad más alta.

La exportación no es solo un medio para acceder a nuevos mercados, sino que también constituye un catalizador esencial para la mejora continua y el crecimiento sostenido de la productividad de las empresas, consolidando así su posición competitiva en la escena global.

### **2.5 La búsqueda de una mayor rentabilidad:**

Cuando la empresa exportadora se enfrenta a una competencia menos feroz en los mercados internacionales en comparación con un mercado local saturado, tiene la oportunidad de escapar de la intensa competencia que prevalece en su mercado de origen. Esta situación brinda a la empresa la posibilidad de establecer tarifas más altas en los nuevos mercados en el extranjero, lo que le permite obtener márgenes de beneficio más sustanciales. Esta estrategia es aún más ventajosa cuando los mercados objetivo aún no despiertan el interés de los competidores, ofreciendo a la empresa una ventana de oportunidad para establecer su presencia sin sufrir una presión competitiva excesiva.

La ventaja de poder aplicar precios más altos en los mercados de exportación no solo se debe a la menor intensidad competitiva, sino también a la capacidad de la empresa para ofrecer productos o servicios distintivos que satisfacen necesidades específicas en esos



mercados. Por lo tanto, la empresa puede aprovechar su posicionamiento único para capturar una parte significativa del mercado y generar ganancias más elevadas.

La evasión de la feroz competencia en el mercado local, combinada con la posibilidad de establecer tarifas más altas en mercados extranjeros menos competitivos, ofrece a la empresa exportadora una vía estratégica favorable para lograr una rentabilidad aumentada y una expansión exitosa a nivel internacional.

## 2.6 La mejora de la salud financiera de la empresa:

La literatura sobre la correlación entre las exportaciones y la salud financiera de las empresas ha revelado que las empresas orientadas a la exportación disfrutan de una salud financiera superior en comparación con sus contrapartes no exportadoras. Esta relación positiva puede explicarse, por un lado, porque la exportación mejora el acceso de las empresas a financiamientos externos, mientras que, por otro lado, la menor restricción en el acceso a estos financiamientos facilita su expansión en nuevos mercados de exportación.

Esta correlación se ilustra a menudo mediante el análisis de las "primas a la exportación", que representan diferencias positivas a favor de las empresas exportadoras en varios indicadores como ingresos, índices de salud financiera y salarios promedio por empleado.

Es importante destacar que diversos factores adicionales también pueden motivar a las empresas a buscar clientes en el extranjero, incluyendo:

### **i. Demanda espontánea:**

Durante encuentros entre representantes de empresas, especialmente en ferias y salones internacionales, una empresa puede descubrir interés en sus productos, lo que requiere un enfoque estratégico para fidelizar a estos clientes extranjeros.

### **ii. Producción excedente:**

La exportación puede considerarse inicialmente como una forma de deshacerse de un excedente de productos que el mercado local no puede absorber. Sin embargo, es crucial que esta exportación se integre en una estrategia más sostenible y regular.

### **iii. Motivación del líder:**



Las características del perfil y del comportamiento del líder, especialmente su apertura de mente, su disposición al riesgo y su conocimiento de la exportación, pueden influir en la decisión de internacionalización de la empresa. La intensidad de las exportaciones, medida por el porcentaje de exportaciones con respecto a los ingresos, suele ser más alta cuando la estrategia de exportación es robusta.

Sin embargo, independientemente del desencadenante del proceso de exportación dentro de la empresa, es esencial que esta domine primero el mercado local, luego nacional, antes de aventurarse en los mercados extranjeros. Este proceso de exportación se lleva a cabo de manera gradual, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYME).



## Conclusión “Parte I”:

La exploración profunda de las dinámicas internacionales revela con claridad el excepcional éxito de España, especialmente en la región de Castilla y León y específicamente en la ciudad de Valladolid, en su enfrentamiento a los desafíos de la globalización en el ámbito del vestuario. La notable capacidad de adaptación de estos actores se manifiesta a través de una ingeniosa diversificación de los mercados, una competitividad aguda de las empresas y una evidente resiliencia frente a las sacudidas económicas globales. Estos resultados destacados son el resultado de estrategias de exportación elaboradas y de una colaboración intersectorial ejemplar, ilustrando de manera elocuente el papel crucial de las empresas, especialmente las PYME, en el florecimiento a nivel mundial.

De hecho, este éxito fulgurante alimentado por iniciativas innovadoras subraya la importancia fundamental de las empresas en la promoción de un crecimiento sostenible y una expansión económica trascendental más allá de las fronteras nacionales. Además, la persistencia de la internacionalización como catalizador del crecimiento de las empresas europeas, impulsada por la búsqueda de diversificación, la minimización de riesgos y la optimización de la rentabilidad, acentúa la necesidad de estrategias reflexivas. La necesidad de una expansión gradual desde el mercado local se presenta como una componente crucial de estas estrategias, dando testimonio de un enfoque metódico y medido en el contexto mundial en constante evolución.

Este estudio arroja una luz intensa sobre las vías a seguir para alcanzar la prosperidad internacional, destacando de manera pregnante la importancia ineludible de la adaptabilidad y la estrategia en el panorama económico mundial en perpetuo cambio. Estas lecciones valiosas abren perspectivas prometedoras para los actores económicos que buscan navegar con éxito en las aguas tumultuosas de la globalización, resaltando la imperiosa necesidad de una visión estratégica iluminada y una flexibilidad inquebrantable.





## Parte II: Realización e impacto de la exportación internacional

La exportación, aunque potencialmente accesible para muchas empresas, requiere un enfoque estratégico y reflexivo para garantizar el éxito. Embarcarse en la exportación no debe ser una decisión improvisada, sino más bien una etapa crucial integrada en la estrategia global de una empresa. La preparación y el acompañamiento son esenciales para convertir la exportación en un motor de crecimiento, un factor clave en el desarrollo del negocio y la sostenibilidad de la empresa.

El camino hacia la exportación demanda una fuerte motivación y un compromiso sostenible a nivel internacional. Es imperativo que las empresas definan claramente sus objetivos y anticipen los desafíos y riesgos potenciales para asegurar el éxito de su proyecto. La exportación no debe ser simplemente percibida como la búsqueda de nuevos mercados, sino más bien como una auténtica ambición de convertirse en una entidad internacional, implicando la inversión de todos los colaboradores. Se trata de un enfoque integral que debe integrarse estratégicamente en toda la empresa.

El éxito en la exportación a menudo proviene de un equilibrio sutil entre una estrategia internacional bien estructurada, la captura de oportunidades y un cierto grado de audacia. Es crucial comprender que el proceso no se reduce a la simple búsqueda de oportunidades, sino que requiere una visión a largo plazo y una comprensión genuina de los mercados objetivos.



## Capítulo I: Preparación para la Exportación Internacional

La internacionalización de las empresas es un paso estratégico importante en un mundo económico cada vez más interconectado. Este fenómeno complejo puede ser conceptualizado como una serie de fases sucesivas, cada una caracterizada por estrategias específicas y objetivos distintos. El principal objetivo de este capítulo es profundizar en nuestra comprensión de las diferentes etapas del proceso de internacionalización, poniendo especial énfasis en las estrategias adoptadas por las empresas y las motivaciones que las impulsan a expandir su presencia a nivel global.

El proceso de internacionalización generalmente comienza con una fase de exportación, donde las empresas buscan vender sus productos o servicios en mercados extranjeros. Esta primera etapa a menudo es seguida por una fase de establecimiento directo en el extranjero, caracterizada por la creación de filiales o sucursales en países objetivos. Las empresas también pueden optar por alianzas estratégicas o asociaciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado internacional.

Cada fase de la internacionalización requiere estrategias específicas. Las empresas pueden elegir entre enfoques como la estandarización o adaptación de sus productos, la gestión de riesgos relacionados con las fluctuaciones de las tasas de cambio, y el desarrollo de habilidades interculturales para adaptarse a las diferencias culturales en los mercados extranjeros. Estas estrategias varían según las características de cada mercado y los objetivos específicos de la empresa.

Las motivaciones que impulsan a las empresas a internacionalizarse son diversas. Pueden buscar diversificar sus fuentes de ingresos, aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento, beneficiarse de ventajas de costos en otras regiones o fortalecer su posición competitiva al acceder a mercados más amplios. Comprender estas motivaciones es crucial para evaluar las elecciones estratégicas de las empresas en el proceso de internacionalización.



Al explorar en detalle estas diferentes facetas del proceso de internacionalización, este capítulo tiene como objetivo proporcionar una visión profunda de los desafíos, oportunidades y dinámicas complejas a las que se enfrentan las empresas cuando amplían sus operaciones a nivel mundial.

## 1 Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización de las empresas puede desglosarse en cuatro fases distintas, cada una caracterizada por estrategias específicas y objetivos particulares.

### **Fase 1: Enfoque puramente nacional**

En esta primera fase, la empresa se centra exclusivamente en su mercado nacional, e incluso local. Esta orientación puede ser el resultado de una decisión deliberada de los líderes, motivada ya sea por restricciones de recursos limitados o como respuesta a la competencia extranjera. A veces, los líderes consideran que la expansión internacional no es viable de inmediato, prefiriendo concentrar sus recursos en el mercado tradicional. Para tener éxito en esta fase, la empresa debe adoptar una estrategia de diferenciación, resaltando activos específicos, como servicios locales. Sin embargo, esta aproximación puede volverse limitada a largo plazo, ya que es probable que los competidores internacionales eventualmente reduzcan sus precios y amplíen su gama de productos.

### **Fase 2: Penetración de los mercados extranjeros**

La segunda fase marca la transición de la empresa a la conquista de cuotas de mercado en el extranjero. Para lograrlo, puede emplear diversas modalidades como la concesión de licencias o la colaboración con importadores. Cada mercado extranjero se considera de manera independiente, lo que a menudo lleva a una adaptación de la estrategia comercial a las especificidades locales. Esta fase permite a la empresa destacar su experiencia en nuevos mercados, lograr economías de escala mediante una mejor utilización de las capacidades de producción existentes, y economías de escala relacionadas con la expansión de estas capacidades. También puede constituir una estrategia defensiva al establecerse en los mercados tradicionales de competidores amenazantes.

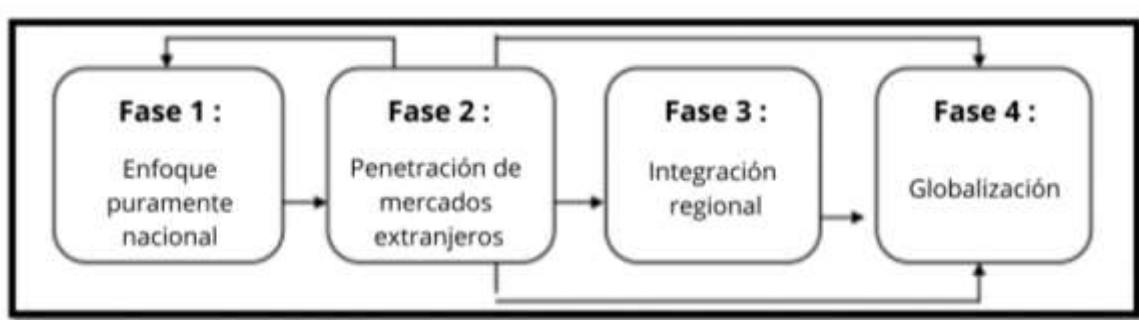
### Fase 3: Integración regional

La tercera fase se dedica a la integración regional. La empresa aborda la región como un mercado unificado en lugar de un conjunto de mercados distintos. Las estrategias de integración regional suelen facilitarse mediante la creación de bloques regionales que favorecen la libre circulación de mercancías. Esto permite a la empresa racionalizar sus operaciones a nivel regional, aprovechando sinergias y adaptándose a normas y requisitos comunes.

### Fase 4: Globalización

Finalmente, la cuarta fase es la de la globalización. La empresa considera el mercado mundial como una entidad unificada, buscando lograr nuevas economías de escala. Adopta un enfoque de venta a escala global, ofreciendo productos estandarizados con una adaptación mínima a las especificidades locales. Esto le permite maximizar su eficiencia operativa y aprovechar al máximo las oportunidades ofrecidas por el mercado global. Cabe destacar que algunas empresas pueden pasar eventualmente de la fase 2 a la fase 4 sin necesariamente atravesar la fase 3, dependiendo de sus objetivos y las oportunidades que se presenten.

**Ilustración II: Proceso de internacionalización**



**Fuente:** interne de l'entreprise



## 2 Estrategia de Exportación entre Avances y Desafíos

El jefe de empresa se encuentra frecuentemente enfrentado a la incertidumbre sobre cómo exportar sus productos o servicios, lo que genera aprensiones y a veces lo lleva a abandonar proyectos de internacionalización de manera injustificada. En realidad, la adopción de una estrategia de exportación brinda a la empresa la oportunidad de explorar nuevos mercados mientras mitiga los riesgos asociados a una posible disminución de la demanda en el mercado nacional. Este enfoque amplía los horizontes de la empresa y constituye un medio efectivo para diversificar sus actividades.

La exportación se presenta como un importante impulsor de crecimiento, accesible para todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector. Al embarcarse en este camino, una empresa no solo puede aumentar su facturación, sino también fortalecer su posición en el mercado global.

No obstante, para asegurar el éxito de este proceso, una preparación meticulosa resulta esencial. Ya sea mediante el establecimiento de una presencia internacional en internet o mediante un despliegue real a nivel internacional, muchas pequeñas y medianas empresas han demostrado que pueden tener éxito en su proceso de internacionalización.

Para maximizar las posibilidades de éxito, es imperativo anticipar los desafíos potenciales y planificar cuidadosamente cada etapa del proyecto de exportación. Esto implica, en particular, una investigación exhaustiva sobre los mercados objetivos, la adaptación de productos o servicios a las especificidades locales, así como el establecimiento de asociaciones estratégicas.

La exportación representa una oportunidad importante de crecimiento para cualquier empresa, pero una preparación reflexiva y un enfoque estratégico son cruciales para superar los obstáculos y aprovechar plenamente los beneficios ofrecidos por la internacionalización.



## 2.1 Los beneficios de la exportación para una empresa:

La decisión de expandir sus actividades a los mercados internacionales representa una oportunidad estratégica compleja, pero con múltiples beneficios para una empresa. Esta expansión ofrece una vía imprescindible para aumentar significativamente los ingresos. Al posicionarse en mercados en crecimiento en diferentes partes del mundo, la empresa puede capitalizar las oportunidades económicas emergentes y diversificar sus fuentes de ingresos.

La integración de mercados extranjeros a un mercado nacional restringido también representa una estrategia astuta. Al ampliar su presencia a nivel internacional, la empresa puede mitigar los efectos de la estacionalidad de las ventas. Al aprovechar los variados hábitos de compra de los consumidores en todo el mundo, puede regular mejor sus ingresos a lo largo del año.

Mejorar la rentabilidad es otro aspecto crucial de esta expansión. Establecer precios competitivos para la exportación, que permitan obtener márgenes satisfactorios, conduce a un notable aumento en los resultados beneficiosos. Este aumento de rentabilidad puede ser un impulsor financiero esencial para respaldar otras iniciativas de crecimiento.

Paralelamente, la expansión a nivel internacional tiene implicaciones positivas en la notoriedad y el know-how de la empresa. Al convertirse en un actor global, la empresa refuerza su reputación a nivel mundial, abriendo así nuevas oportunidades comerciales y fortaleciendo su credibilidad entre los posibles socios.

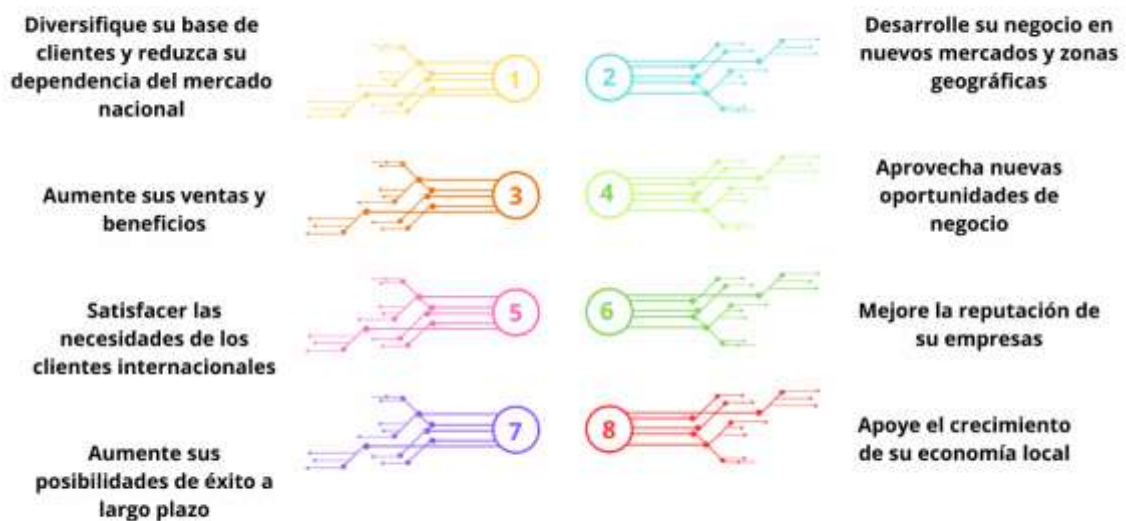
Un conocimiento profundo de la competencia extranjera también es una ventaja significativa. Esta inmersión en entornos comerciales diversificados permite a la empresa ampliar su comprensión del sector, identificar competidores extranjeros y desarrollar argumentos de venta más afilados y adaptados a cada mercado específico.

La optimización de la capacidad de producción es otra faceta estratégica de esta expansión. Al aprovechar las capacidades subutilizadas y ajustar la producción según la demanda global, la empresa puede maximizar su eficiencia operativa.

La estrategia empresarial a nivel internacional: Caso de las exportaciones de la empresa "PostQuam"  
Chaimae GUENNOUNI HASSANI

Finalmente, la exportación representa mucho más que una simple actividad comercial; infunde una nueva dinámica dentro de la empresa. La apertura a nuevos mercados genera una expansión de ideas y de la cultura organizacional. La necesidad de adaptarse a mercados extranjeros lleva a la modificación y creación de productos específicos, al establecimiento de estructuras de venta en el extranjero (que pueden implicar la contratación de personal calificado), así como a la inversión en iniciativas de prospección, publicidad dirigida y estudios de mercado. Esta transformación integral a menudo conduce a una redefinición de la estrategia de desarrollo de la empresa, brindándole nuevas perspectivas y oportunidades de crecimiento a largo plazo.

### Ilustración III: Los beneficios de la exportación



**Fuente:** Démarrer une entreprise d'exportation sans experience



## 2.2 Frenos a la exportación:

Aunque la exportación ofrece diversas ventajas, también presenta ciertas limitaciones:

- Las empresas involucradas en la exportación a veces se enfrentan a desafíos relacionados con las fluctuaciones de los tipos de cambio. Dado que los intercambios se realizan con diferentes monedas (euro, dólar estadounidense, libra esterlina, yen, etc.) y los tipos de cambio están sujetos a variaciones constantes, la empresa exportadora corre el riesgo de sufrir pérdidas debido a la depreciación de la moneda del país importador, especialmente cuando los precios de las transacciones se establecen previamente.
- En el contexto de las operaciones de exportación, es frecuentemente el importador quien determina la política comercial. Esta realidad limita el control del exportador sobre el destino de sus productos o servicios en el país de destino.
- Al exportar sus productos, el exportador a menudo depende del rendimiento del distribuidor, lo que puede resultar en una reducción de su margen de beneficio. Las diferencias culturales y lingüísticas también son obstáculos potenciales que pueden afectar la comprensión mutua y comprometer el éxito de la exportación.





## Capítulo II: Implementación de la Estrategia de Exportación

La globalización de los mercados abre nuevas oportunidades sin precedentes para las empresas que buscan expandir su presencia comercial más allá de las fronteras nacionales. Sin embargo, el éxito en el campo de la exportación no proviene simplemente de una decisión impulsiva de aventurarse en los mercados internacionales, sino más bien de una implementación estratégica cuidadosa.

La eficacia de la implementación de una estrategia de exportación se basa en una comprensión profunda de los mercados objetivos, las regulaciones internacionales, los requisitos logísticos y las diversas culturas en el mundo de los negocios. Es un proceso complejo que abarca varias facetas, desde la gestión de las cadenas de suministro a nivel mundial hasta la adaptación de los productos para satisfacer las necesidades específicas de los mercados locales. Esto requiere un análisis minucioso de las regulaciones aduaneras, las barreras arancelarias y las normas de calidad propias de cada territorio objetivo. Además, la implementación exitosa requiere una gestión ágil de las cadenas logísticas, integrando sistemas efectivos de transporte, almacenamiento y distribución para superar los desafíos relacionados con la distancia geográfica.

Además, una adaptación inteligente de los productos y servicios para alinearse con las preferencias locales y las normas culturales es esencial para conquistar los mercados extranjeros. En resumen, la implementación de una estrategia de exportación exitosa requiere una planificación cuidadosa, agilidad operativa y una adaptación inteligente a las especificidades de cada mercado global objetivo.

### 1 Gestión Operativa de la Exportación

La estrategia de exportación, como iniciativa gubernamental, se despliega a través de un proceso meticuloso de consultas, estableciendo así una plataforma creíble. Este enfoque tiene como objetivo facilitar la participación de los actores privados en el desarrollo económico y fortalecer la competitividad internacional del sector en cuestión. Los mecanismos de esta estrategia implican una estrecha colaboración entre las autoridades gubernamentales y los actores del sector privado, permitiendo una planificación efectiva y



una implementación coordinada de iniciativas destinadas a promover las exportaciones. De esta manera, la estrategia de exportación se presenta como un elemento clave para estimular el crecimiento económico y promover la competitividad de las empresas en el escenario internacional.

### **1.1 Estrategias de entrada en un mercado de exportación:**

Decida el método de venta, entrega y distribución del producto en el extranjero cuando su empresa se embarque en la exportación de servicios. Esta estrategia requiere una investigación exhaustiva para identificar enfoques efectivos para cerrar acuerdos comerciales e implementarlos en un contexto internacional. Las diferentes formas de ingresar a los mercados extranjeros incluyen las siguientes estrategias:

#### **1.1.1 Exportación directa:**

Esta estrategia implica la promoción, venta y entrega directa de productos a clientes en el país de destino. En el caso de la exportación de servicios, la empresa debe negociar y establecer asociaciones directas con los clientes, evitando intermediarios. Este método ofrece varias ventajas, como la optimización de las inversiones, la posibilidad de fijar precios competitivos, el establecimiento de una relación directa con los clientes y una mayor flexibilidad en la gestión de las operaciones en el extranjero.

#### **1.1.2 Exportación indirecta:**

Optar por la exportación indirecta implica utilizar un intermediario, como una empresa de distribución, un agente, un representante o un distribuidor extranjero. Según los términos del acuerdo, el intermediario puede realizar tareas preparatorias en nombre de la empresa, como la búsqueda de mercados potenciales, la gestión de trámites aduaneros y la promoción de servicios. A cambio de estos servicios, el intermediario recibe una remuneración, generalmente en forma de comisiones o tarifas.



### 1.1.3 Exportación en asociación:

Existen diversas formas de colaboración que se pueden implementar en el ámbito del comercio internacional:

- **Agrupación de exportadores:** Un conjunto de empresas establece una infraestructura de trabajo común y define objetivos, así como un plan de acción compartido.
- **Piggy-back o porte:** Un exportador de menor envergadura (empresa portadora) se asocia con una red o actividad llevada a cabo por otra empresa (empresa portadora), generalmente más grande y mejor establecida en el mercado objetivo.
- **Franquicia comercial:** El franquiciador otorga a un franquiciado el derecho exclusivo, en una zona geográfica definida, de utilizar ciertos derechos de propiedad industrial.
- **Joint venture (coempresa):** Dos (o más) empresas o entidades invierten para crear una nueva entidad jurídica independiente, o adquieren una empresa en el mercado objetivo.
- **Licencia (transferencia de tecnología):** Una empresa de un país (licenciante o cedente) concede a una empresa establecida en otro país (licenciataria) el derecho de utilizar o explotar, por un tiempo limitado y bajo ciertas condiciones, uno o varios derechos de propiedad intelectual que posee en una zona definida.
- **Subcontratación:** El fabricante no deslocaliza su producción, a veces limitándose a la realización de un contrato sin considerar el desarrollo de su clientela a nivel internacional.

#### Ilustración IV: Estrategias de entrada en un mercado de exportación



**Fuente:** Guide pas à pas à l'exportation

### 1.2 Los diferentes modos de exportación

Existen tres modos de penetración en mercados extranjeros, a saber:

#### 1.2.1 Exportación controlada:

Se trata de delegar al exportador todo el proceso de comercialización, otorgándole así una autonomía total en la gestión de las actividades relacionadas con la exportación. En este modelo, la empresa exportadora se libera de las responsabilidades directas vinculadas a la venta y posicionamiento en el mercado extranjero, mientras que el exportador asume la responsabilidad de todas las operaciones, incluyendo los riesgos financieros y logísticos asociados.

Esta aproximación presenta varios beneficios. En primer lugar, permite a la empresa exportadora adquirir una comprensión profunda del mercado objetivo, ya que el exportador, como actor local, posee un conocimiento detallado de las preferencias, tendencias y particularidades del mercado extranjero. Además, al mantener redes de comunicación



estables con los actores locales, el exportador puede reaccionar rápidamente a las evoluciones del mercado y adaptar la estrategia de comercialización en consecuencia.

Otro beneficio radica en la posibilidad para la empresa exportadora de aprovechar plenamente los beneficios generados por las ventas en el extranjero. Al dejar al exportador a cargo de las operaciones, la empresa puede centrarse en otros aspectos de su actividad mientras disfruta de los ingresos generados por las exportaciones.

Sin embargo, es importante destacar que esta aproximación implica inversiones financieras iniciales significativas por parte del exportador, especialmente para establecer las infraestructuras necesarias y asumir los costos relacionados con la comercialización en el extranjero. Además, se requiere experiencia profunda en los procesos de exportación para garantizar el éxito de esta estrategia, ya que errores o lagunas en la comprensión de las reglas y normas internacionales podrían generar complicaciones y pérdidas financieras.

### 1.2.2 Exportación subcontratada:

Este enfoque implica recurrir a intermediarios, como exportadores o canales de distribución específicamente autorizados, para facilitar la introducción indirecta de los productos de las empresas exportadoras en el mercado extranjero. Esta opción ofrece la ventaja de presentar riesgos limitados y costos de inversión reducidos, lo que puede resultar atractivo para las empresas que buscan minimizar sus compromisos financieros y las incertidumbres asociadas a la exportación.

Sin embargo, es importante destacar que esta forma de subcontratación tiene desventajas significativas. En primer lugar, se caracteriza por la falta de control directo sobre la política comercial, ya que los intermediarios desempeñan un papel clave en la gestión de las operaciones en el extranjero. Esto puede generar desafíos en términos de gestión de la marca, fijación de precios y comunicación con los clientes en los mercados objetivos.

Además, la empresa exportadora puede enfrentar una falta de información detallada, tanto cuantitativa como cualitativa. Los intermediarios pueden no compartir todos los datos relacionados con el mercado, las tendencias de consumo o la competencia, lo que puede limitar la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado extranjero.



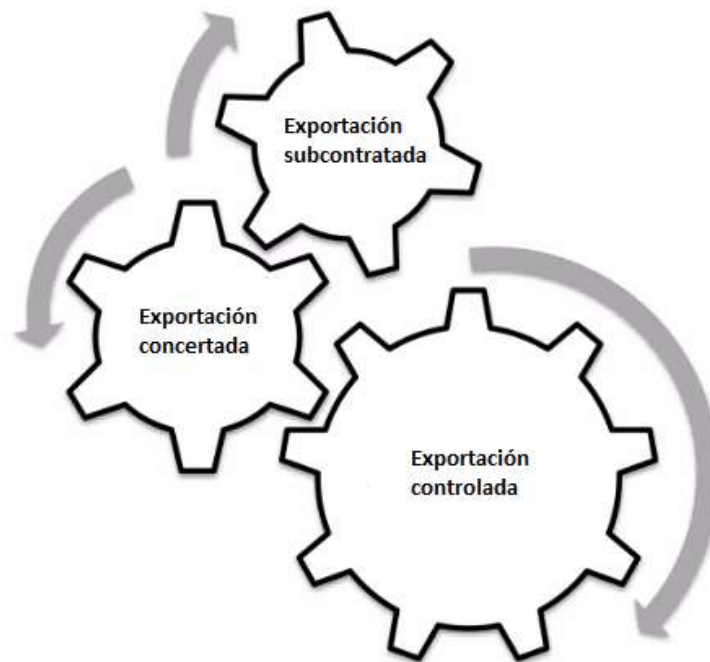
Aunque el uso de intermediarios para la exportación puede tener beneficios en términos de costos y riesgos iniciales, requiere una evaluación cuidadosa de los posibles compromisos en cuanto a control e información. Las empresas deben sopesar cuidadosamente estos factores para determinar si este enfoque se ajusta a sus objetivos comerciales y su tolerancia al riesgo.

### 1.2.3 Exportación concertada:

Esta estrategia implica la creación de asociaciones con otras empresas, ya sea en el mismo país o en el extranjero. El objetivo es compartir diversos elementos como los riesgos asociados con las actividades comerciales, los costos operativos, los recursos financieros, el conocimiento técnico, los contactos comerciales y diversas actividades. Aunque este enfoque ofrece ventajas al fomentar una distribución de responsabilidades y una utilización más eficiente de los recursos, es importante señalar que la gestión total de la política comercial sigue parcialmente en manos de los socios.

Un desafío significativo radica en la posibilidad de enfrentar dificultades debido a las diferencias culturales y lingüísticas entre los socios. Estas disparidades pueden dar lugar a problemas de comunicación, una comprensión insuficiente de las prácticas comerciales y, potencialmente, comprometer el éxito general de la colaboración. Por lo tanto, aunque la cooperación con empresas de diferentes nacionalidades puede ofrecer beneficios sustanciales, es crucial tener en cuenta estos posibles factores de fricción y trabajar activamente para superarlos y garantizar el éxito a largo plazo de la colaboración.

### Ilustración V:Tres estrategias de distribución a nivel internacional



**Fuente :** Les stratégies de distribution à l'international

## 2 Seguimiento y Evaluación de la Estrategia de Exportación

El éxito de una estrategia de exportación no solo depende de la calidad de los productos o servicios, sino también de una gestión eficiente de los aspectos logísticos y aduaneros. Los pasos cruciales que examinaremos incluyen el seguimiento y la evaluación de la estrategia de exportación, con un énfasis especial en la negociación de contratos y la optimización de la gestión logística y aduanera.

### 2.1 Negociar un contrato:

Ya sea que las negociaciones sean llevadas a cabo directamente por usted o a través de un tercero, es esencial reducir los riesgos estableciendo condiciones contractuales claras y precisas. Estas condiciones deben incluir, como mínimo, los siguientes elementos:



- Identificación de las partes legales involucradas en el contrato.
- Condiciones de validez del contrato.
- Descripción detallada de los bienes o servicios a proporcionar, incluyendo los precios de compra, los términos de pago, los procedimientos de inspección y los plazos de entrega.
- Condiciones de garantía o mantenimiento.
- Responsabilidad para obtener permisos de importación o exportación.
- Garantías bancarias requeridas, como cartas de garantía bancaria o fianzas de seguro.
- Recursos en caso de incumplimiento por parte del comprador o cancelación del contrato.
- Disposiciones de mediación o arbitraje independiente para la resolución de disputas, con especificación del lugar donde se llevarán a cabo estos procesos.
- Ley que rige el contrato y fecha de su finalización.

La firma del contrato marca la conclusión de las negociaciones, pero en algunos países, simplemente indica la intención de hacer negocios juntos. Las negociaciones serias comienzan después de la firma, y se recomienda no hacer demasiadas concesiones iniciales para evitar demandas excesivas por parte del comprador en el futuro.

El uso de un intermediario local de buena reputación puede ayudar a evitar problemas de negociación, pero es crucial verificar cuidadosamente el contrato que presenta. Si faltan información crucial, esto podría comprometer la capacidad para hacer cumplir el contrato o recibir el pago.

Al establecer los términos de pago, es esencial comprender las preferencias del comprador y considerar las diferencias culturales que podrían influir en la actitud hacia el pago. Las garantías financieras, como las cartas de garantía bancaria, deben definirse claramente en el contrato, especificando las obligaciones de ejecución y las situaciones en las que el comprador puede hacer uso de la garantía.

En caso de duda, se recomienda consultar a un abogado para establecer límites estrictos sobre la autoridad del intermediario, y asegurarse de que el comprador, responsable del pago, también firme el contrato para evitar complicaciones futuras.





## 2.2 Optimizar la gestión logística y aduanera:

### 2.2.1 Utilizar los servicios de transitarios:

Los transitarios se especializan en el transporte de mercancías a nivel mundial, ofreciendo servicios que pueden ahorrarle muchos problemas y costos. Puede recurrir a estos profesionales del envío para negociar tarifas con transportistas o para gestionar todo el proceso, desde la contratación de un seguro hasta la contratación de un corredor de aduanas confiable. Algunos transitarios se centran en destinos específicos, mientras que otros se especializan en el transporte de ciertas categorías de mercancías.

### 2.2.2 Utilizar los servicios de corredores de aduanas:

La mayoría de los exportadores españoles recurren a empresas de corretaje de aduanas ubicadas en España. Estas empresas trabajan directamente con un corredor del país del comprador, quien despachará las mercancías en la aduana. En la mayoría de los países, solo se permite que un corredor local reconocido realice los despachos de aduana.

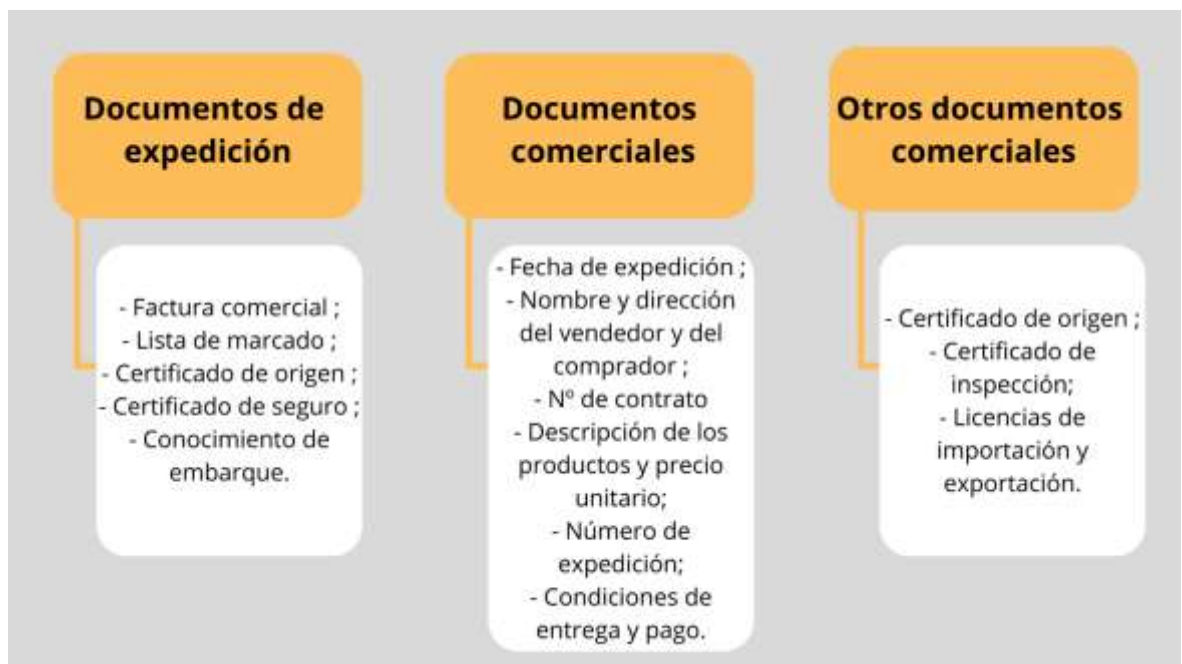
### 2.2.3. Proporcionar los documentos necesarios:

Es de vital importancia asegurarse de que todos los documentos necesarios para su envío se proporcionen de manera adecuada y completa. La omisión o inexactitud de cierta información podría resultar en la imposibilidad de que sus bienes ingresen al país de destino hasta que se corrijan los errores. Entre los documentos fundamentales requeridos en la mayoría de los casos se encuentran:

- Factura comercial,
- Guía de envío,
- Certificado de origen,
- Certificado de seguro,
- Carta de porte (para transporte marítimo y terrestre) o carta de transporte aéreo,
- Certificado de inspección, si es necesario,
- Licencia de importación, si se requiere.

También es importante tener en cuenta que otros documentos pueden ser necesarios según la naturaleza de los bienes exportados y las regulaciones aduaneras locales aplicables al proceso de despacho de aduana. Por lo tanto, se recomienda familiarizarse con los requisitos específicos de cada país de destino para garantizar un envío fluido y sin contratiempos.

### Ilustración VI: Documentos de exportación



**Fuente :** Guide pas à pas à l'exportation

#### 2.2.4 Despacho aduanero sin problemas:

Respetando las directrices generales detalladas a continuación, el proceso de exportación llega al cliente de manera rápida y eficiente:



1. Preenvío: Cumplir con todas las condiciones aduaneras evita retrasos en la frontera debido a documentos faltantes.
2. Documentación: Coherencia y exhaustividad en la documentación aduanera, especialmente en cantidades y descripciones.
3. Correspondencia: Verificar con precisión que la documentación concuerde perfectamente con el contenido del envío para evitar retrasos en el proceso.
4. Conformidad: Asegurar la estricta conformidad de las mercancías con las normas, regulaciones y procedimientos de entrada del mercado objetivo.
5. Agente de aduanas: Dar preferencia a aquellos especializados en su tipo de producto para obtener asistencia adecuada.



## Conclusión “Parte II”:

Es imperativo destacar que estimular el crecimiento de las exportaciones y maximizar la valorización de los productos destinados a la exportación requiere de un enfoque estratégico elaborado, acompañado de una planificación meticulosa. La internacionalización de las empresas, un proceso caracterizado por fases sucesivas, indudablemente ofrece ventajas significativas, pero también conlleva desafíos complejos que requieren atención especial.

El éxito en los mercados globales depende en gran medida de una colaboración estrecha y efectiva entre el sector privado y las autoridades gubernamentales. Esta alianza es crucial para crear un entorno propicio para la exportación, con políticas y regulaciones que respalden el desarrollo empresarial en la escena internacional.

Simultáneamente, la elección acertada de estrategias de entrada en mercados extranjeros y modos de exportación reviste una importancia estratégica. Es esencial tener en cuenta las características específicas de cada mercado objetivo, las diferencias culturales, las regulaciones locales y las necesidades de los consumidores para desarrollar enfoques adaptados y eficaces.

Una gestión logística optimizada también desempeña un papel central en el éxito a escala global. Asegurar una distribución eficaz, una gestión de inventarios adecuada y soluciones logísticas integradas contribuye no solo a reducir los costos, sino también a fortalecer la satisfacción de los clientes en el extranjero.

Al combinar estos factores, se puede dar forma al camino hacia el éxito en el complejo contexto de los negocios globales.



## **Parte III: Análisis de la Estrategia de Exportación de la Empresa PostQuam**

Postquam, una empresa próspera en el sector cosmético, ha alcanzado renombre mundial debido a su compromiso con la calidad y su capacidad para cumplir con los requisitos del mercado. Este análisis explora los factores que han contribuido a su crecimiento, destaca una estrategia de exportación flexible que abarca diversos canales y resalta su capacidad de respuesta ante los desafíos internacionales. El triunfo de Postquam se basa en su habilidad para adaptarse a las variaciones climáticas, las particularidades culturales y las regulaciones, fortaleciendo así su posición como un actor principal a nivel mundial en el campo de los cuidados de la piel. Este estudio ofrece una síntesis concisa del éxito internacional de Postquam.

### **Capítulo I: Contexto y Desafíos de las Exportaciones de PostQuam**

Tras su surgimiento en Valladolid, España, la empresa cosmética Postquam se destacó a nivel mundial gracias a su compromiso con la innovación, la calidad y la accesibilidad. Este capítulo examina el trayecto de la empresa, resaltando sus valores fundamentales y los factores que contribuyeron a su exitosa expansión internacional. Desde la diversificación de su clientela hasta la capacidad de adaptarse a las tendencias del mercado, Postquam ha consolidado su reputación y fortalecido su competitividad global.

#### **1 Presentación de la Empresa PostQuam**

Desde su fundación en 1989 en Valladolid, Postquam se ha establecido como una empresa familiar dedicada a la fabricación y distribución de productos cosméticos profesionales. Con más de tres décadas de experiencia, la empresa ha evolucionado desarrollando cosméticos innovadores y accesibles que cubren todas las necesidades de belleza.

El compromiso de Postquam con la calidad y la innovación es innegable. La empresa ha construido su reputación en la producción de cosméticos de alta calidad, sometidos a estrictos controles. Pionera en la investigación y desarrollo de nuevas fórmulas, se mantiene a la vanguardia de la tecnología, aprovechando una capacidad tecnológica notable y una constante voluntad de expansión.



Guiada por un equipo de excelencia, Postquam alimenta una ambición de crecimiento sostenido, fiel a su trayectoria desde sus inicios. La filosofía compartida por la empresa consiste en innovar y ofrecer productos efectivos a un precio competitivo, reflejando así su compromiso con el bienestar de los consumidores.

Postquam encarna una visión de la belleza accesible para todos. Esta visión se materializa a través de un empaque lujoso, un laboratorio de alta calidad y puntos de venta innovadores. La empresa se esfuerza por hacer que la belleza sea accesible mediante la oferta de productos de calidad superior, colocando la excelencia al alcance de todos.

La selección rigurosa de ingredientes y fórmulas es una característica clave del enfoque de Postquam. Con un profundo conocimiento del mercado, la empresa elige meticulosamente los principios activos, las fórmulas más efectivas y las texturas más buscadas. Los envases prácticos e innovadores complementan este enfoque, ofreciendo una experiencia óptima a los consumidores.

La confianza y el reconocimiento del mercado son pilares en los que Postquam ha construido su renombre. Cada día, 319,000 profesionales mantienen la misma confianza que se ha depositado en la marca desde el principio. Esta lealtad consolida la posición de Postquam como una marca española de referencia en la fabricación de cosméticos innovadores.

Postquam sigue siendo un actor clave en la cosmética profesional, combinando con éxito innovación, calidad y accesibilidad para ofrecer una experiencia de belleza excepcional a un público amplio.

### Ilustración VII: la Empresa PostQuam



**Fuente:** Sitio web de la empresa Postquam



Postquam se destaca al producir con éxito una amplia gama de más de 95 marcas dirigidas a diversos distribuidores e importadores en todo el mundo. Como empresa que agrupa un extenso portafolio de marcas reconocidas como **SEIZEN, DAP, JEAN CLAUDE OLIVIER, SANASE, ITALIAN DESIGN, UOMO, VIDA, YAHARI**, y muchas más, POSTQUAM ha consolidado sólidamente su reputación de eficacia y excelencia.

### Ilustración VIII: Las marcas de Postquam



Fuente: Catálogo Mayoristas\_sp2024 / POSTQUAM

Entre los destacados socios de POSTQUAM se encuentran prominentes cadenas del sector minorista, incluyendo **CARREFOUR, LIDL, EL CORTE INGLES, ALDI, EUROMADI, SENSATIONS, GADIS, EROSKI, MEDIA MARKT, MARSHALLS, JEAN CLAUDE OLIVIER, SEIZEN**, y muchas otras. Esta diversidad de clientes atestigua la confianza que estas grandes empresas depositan en la calidad y variedad de las marcas fabricadas por POSTQUAM.

### Ilustración IX: Asociados de POSTQUAM



Fuente: Catálogo Mayoristas\_sp2024 / POSTQUAM



El éxito de POSTQUAM se basa en su capacidad para satisfacer las diversas necesidades de sus clientes, manteniendo al mismo tiempo un alto nivel de calidad e innovación. Gracias a su compromiso con la excelencia, la empresa ha logrado establecer asociaciones sólidas y duraderas en la industria de la fabricación y distribución de productos de consumo.

## **2 Razones para la Expansión Internacional**

Las motivaciones profundas que llevaron a la empresa Postquam a emprender una expansión internacional son el corazón de este análisis. La empresa tomó la decisión estratégica de establecerse en mercados internacionales debido a diversos factores clave. Esta sección examinará detalladamente nueve razones cruciales que han influido en esta expansión, cada una desempeñando un papel significativo en el crecimiento y desarrollo de la empresa. Al analizar a fondo estos elementos, se podrá comprender mejor las motivaciones subyacentes a la expansión internacional de Postquam, arrojando luz sobre las estrategias y decisiones que han dado forma a su éxito a nivel mundial.

### **2.1 Expansión de la clientela:**

La expansión internacional ha permitido a PostQuam Cosmetic llegar a una audiencia más amplia, ampliando así su base de clientes a nivel mundial. Han ganado la confianza de más de 180,000 clientes en todo el mundo.

### **2.2 Diversificación de ingresos:**

La expansión internacional brinda a Postquam la oportunidad de diversificar sus fuentes de ingresos al permitirle ingresar a diversos mercados con estrategias de precios adaptadas. Esta iniciativa posicionará la marca como un proveedor de productos de alta calidad, capaz de competir con los mejores en cuanto a precios en cada mercado objetivo.

### **2.3 Ventajas competitivas:**

PostQuam Cosmetic se esfuerza constantemente por mantener una ventaja competitiva sólida en el mercado de productos de belleza, centrándose en la calidad excepcional y en tarifas competitivas. Nuestro compromiso con la excelencia se refleja en nuestra oferta de productos de alta calidad, diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de los profesionales de la belleza.





Para consolidar nuestra posición en el mercado, hemos implementado una estrategia de expansión internacional. Esta expansión no solo nos permite llegar a nuevos mercados prometedores, sino que también refuerza nuestra reputación como proveedores confiables de productos de belleza de alta gama a nivel mundial.

PostQuam Cosmetic sigue siendo fiel a su promesa inicial: ofrecer a los profesionales de la belleza la mejor calidad al mejor precio. Al combinar esta filosofía con una presencia creciente a nivel internacional, están decididos a mantenerse a la vanguardia de la industria de la belleza, proporcionando soluciones innovadoras y atendiendo a las diversas necesidades de sus clientes en todo el mundo.

#### **2.4 Reducción de los costos de producción:**

Postquam se compromete decididamente con un enfoque de venta directa del fabricante, excluyendo cualquier intermediario, para generar beneficios significativos. Esta estrategia tiene como objetivo principal la reducción de los costos de producción. Al eliminar los intermediarios, racionalizan su cadena de suministro, lo que se traduce en ahorros logísticos sustanciales. Estos esfuerzos buscan asegurar que sus clientes se beneficien directamente de estos ahorros, teniendo acceso a productos de alta calidad a precios competitivos. La total transparencia en su modelo de venta contribuye a fortalecer la confianza de sus clientes en su compromiso con la calidad y la accesibilidad de los productos.

#### **2.5 Imagen de marca a nivel mundial:**

La historia de la expansión internacional de PostQuam testimonia su compromiso continuo de consolidarse como una fuerza global en la industria. Todo comenzó con un crecimiento significativo en el mercado español, donde la calidad de los productos y el compromiso con la innovación ganaron rápidamente la confianza de los consumidores.

Con el éxito inicial, PostQuam emprendió una estrategia de expansión a nivel europeo. La empresa amplió su presencia en nuevos mercados, adaptando sus productos a las necesidades específicas de cada región. Este enfoque permitió a PostQuam establecerse sólidamente en diversos países, fortaleciendo así su posición en el mercado europeo.



Sin embargo, la visión ambiciosa de PostQuam no se limitó a Europa. La compañía expandió posteriormente sus operaciones a través de todos los continentes, conquistando mercados diversos y adaptándose con éxito a las diferentes culturas y preferencias de los consumidores en todo el mundo. Esta expansión global ha convertido a PostQuam en una verdadera marca mundial, sinónimo de calidad, innovación y confianza.

Como resultado, esta estrategia de expansión internacional ha tenido un impacto significativo en la imagen de marca de PostQuam, fortaleciendo su reputación como líder mundial en su industria. La diversificación geográfica también ha contribuido a la notoriedad de la empresa, convirtiendo a PostQuam en una marca reconocida y respetada a nivel internacional.

### 2.6 Respuesta a la demanda del cliente:

Postquam pone un fuerte énfasis en la excelencia, esforzándose constantemente por garantizar una calidad superior mediante una investigación continua de fórmulas avanzadas. Su compromiso con el mejor servicio posible y una respuesta proactiva a la creciente demanda de los clientes constituye la base de su filosofía empresarial.

La iniciativa de la expansión internacional surge de su profundo deseo de satisfacer la creciente demanda de los clientes en mercados diversificados. Aspiran a ampliar su presencia global ofreciendo productos de calidad excepcional y brindando un servicio excepcional. Este enfoque reflexivo busca establecer asociaciones sólidas y duraderas con sus clientes en todo el mundo.

Al embarcarse en esta expansión, se posicionan para estar a la vanguardia de la industria, anticipando las cambiantes necesidades de los consumidores y superando constantemente los estándares de calidad. Postquam permanece decidido a desempeñar un papel significativo en la satisfacción de los clientes a nivel mundial, elevando continuamente los estándares de la industria mediante su compromiso con la innovación, la calidad y un servicio excepcional.



## 2.7 Estrategias de asociación y alianzas:

La búsqueda de asociaciones estratégicas y alianzas internacionales ocupa un lugar central en la estrategia de desarrollo de PostQuam. El departamento de exportación, motor dinámico de su expansión, se compromete activamente en sinergias con socios locales establecidos en numerosas naciones. Esta aproximación meticulosa consolida su presencia global al crear puentes propicios para la innovación, resultado de colaboraciones fructíferas y intercambios de habilidades innovadores.

Al establecer vínculos sólidos con actores locales en diversos países, amplían su campo de influencia mientras infunden dinámicas de intercambio cultural y tecnológico en el corazón de su red internacional. Esta iniciativa proactiva refleja su compromiso con la excelencia, la adaptabilidad y la creación de sinergias globales, propicias para un crecimiento sostenido y duradero en el escenario mundial.

## 2.8 Seguimiento de las tendencias del mercado:

El mundo y la sociedad están en constante evolución, creando así la necesidad para POSTQUAM de adaptarse a las nuevas tendencias y a los requisitos cambiantes para mantenerse competitivo en el mercado. Ante estas evoluciones constantes, el equipo de POSTQUAM se encuentra constantemente motivado para innovar, buscando de manera continua productos novedosos y competitivos que cumplan con las expectativas cambiantes de los consumidores.

El seguimiento diligente de las tendencias del mercado sigue siendo una prioridad para POSTQUAM. Si observan una demanda creciente de sus productos o servicios en otras regiones del mundo, esto podría ser un estímulo para considerar seriamente una expansión internacional. Esta estrategia no solo podría permitir a POSTQUAM satisfacer la creciente demanda, sino también aprovechar nuevas oportunidades en mercados emergentes. Como resultado, POSTQUAM permanece firmemente comprometido con la evolución constante, aprovechando las tendencias del mercado como fuente de inspiración para dar forma a su futuro y mantener su posición competitiva.



### 2.9 Respuesta a la competencia:

Ante una competencia internacional cada vez más fuerte, la expansión de PostQuam Cosmetic en mercados clave es una respuesta estratégica destinada a mantener y fortalecer su posición como líder mundial en el sector de los cosméticos.

Encabezando este sector se encuentra L'Oréal, una empresa francesa, seguida de cerca por Wella, una empresa alemana, que ocupa el segundo lugar, y Schwarzkopf, también una empresa alemana, en la tercera posición. Estas tres empresas poseen las tres principales marcas mundiales de productos capilares, representando el 70% del mercado, dejando el 30% restante a otras marcas. Entre estas, PostQuam, una empresa española, se encuentra entre los líderes. Para mantenerse competitiva en este panorama, implementa las mejores prácticas de la industria, ofrece una gama diversificada de productos, garantiza una calidad excepcional y propone precios competitivos para destacar en la escena internacional.



## Capítulo II: Estrategia de Exportación y Selección de Mercados

Este capítulo profundiza en la estrategia de exportación de Postquam, especializada en cuidado de la piel y belleza. Los métodos explorados por POSTQUAM han facilitado la expansión global de la empresa, centrándose inicialmente en métodos de exportación y luego en la exitosa adaptación a diversos mercados, destacando su compromiso continuo en el ámbito internacional.

### 1 Métodos y Canales de Exportación

En un mundo cada vez más conectado y globalizado, la diversificación de estrategias de exportación se vuelve crucial para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. Postquam, como actor dinámico en la escena internacional, explora diversas aproximaciones para establecer y fortalecer su presencia en los mercados globales. Esta sección destaca los principales métodos y canales que utiliza Postquam para exportar sus productos y servicios a nivel mundial.

#### 1.1 Exportación Directa:

El enfoque tradicional adoptado por las empresas para comercializar un producto implica varias etapas, comenzando por la producción en la fábrica. Una vez que el producto está fabricado, se envía a los mayoristas nacionales, que actúan como intermediarios entre la fábrica y los distribuidores. Este proceso también incluye varios niveles de distribución, con varios distribuidores sucesivos antes de llegar finalmente al consumidor final.

En cada etapa de esta cadena, el producto atraviesa un nivel adicional, lo que generalmente resulta en un aumento del precio. Inicialmente, el costo de fabricación en la fábrica es relativamente bajo, pero a medida que el producto avanza en la cadena de distribución, se suman costos adicionales como los márgenes de los mayoristas y distribuidores, contribuyendo así al aumento del precio final para el consumidor.

Contrariamente a esto, PostQuam adopta la venta directa a través de catálogo, que se envía a nivel mundial. En 1988, se envió a toda España, en 2002 a Portugal, en 2003 a Francia, en 2004 a Alemania y en 2005 a Italia, hasta el día en que se distribuye en todo el mundo.



PostQuam comercializa sus productos directamente a tres categorías: los Mayoristas, que representan a los distribuidores; los Profesionales, que incluyen salones de belleza; y los Particulares, que son individuos. Las tarifas de venta son más favorables para los Mayoristas, medias para los Profesionales y más altas para los Particulares. Esta estrategia tiene como objetivo permitir que los distribuidores obtengan su margen al vender a los Profesionales, y que los Profesionales obtengan su margen al vender a los Particulares.

## 1.2 Exportación indirecta:

**Distribuidores:** PostQuam ha establecido sólidas asociaciones con distribuidores extranjeros cuidadosamente seleccionados, quienes adquieren sus productos antes de ofrecerlos con experiencia en el mercado local. Esta estrategia no solo asegura una presencia dinámica de sus artículos a nivel mundial, sino que también garantiza una accesibilidad óptima para los consumidores locales. Gracias a estas colaboraciones exitosas, pueden ofrecer una variedad de productos, al mismo tiempo que establecen conexiones duraderas con actores clave de la industria en cada región. Esta sinergia entre PostQuam y sus distribuidores extranjeros contribuye a fortalecer su presencia global mientras brinda una experiencia excepcional a los consumidores en todo el mundo.

**Asociaciones estratégicas:** La estrategia de Postquam de intercambiar sus productos en lugar de pagar facturas a empresas extranjeras representa una estrategia innovadora. Esto puede ser beneficioso en varios niveles: por un lado, refuerza la visibilidad de la marca de manera rápida y eficaz, permitiendo que los productos circulen por diferentes mercados internacionales. Por otro lado, puede establecer relaciones de asociación más estrechas basadas en la confianza mutua.

Al utilizar el intercambio de productos como forma de pago, Postquam puede acelerar potencialmente la propagación de su marca a nivel mundial. Los socios que reciben los productos pueden convertirse en embajadores de la marca, contribuyendo así a una difusión rápida y orgánica de la notoriedad de Postquam en sus respectivos mercados.

Este enfoque innovador también puede ofrecer beneficios estratégicos a largo plazo, como la fidelización de socios comerciales y la creación de una red sólida de relaciones comerciales internacionales.



### 1.3 E-commerce internacional:

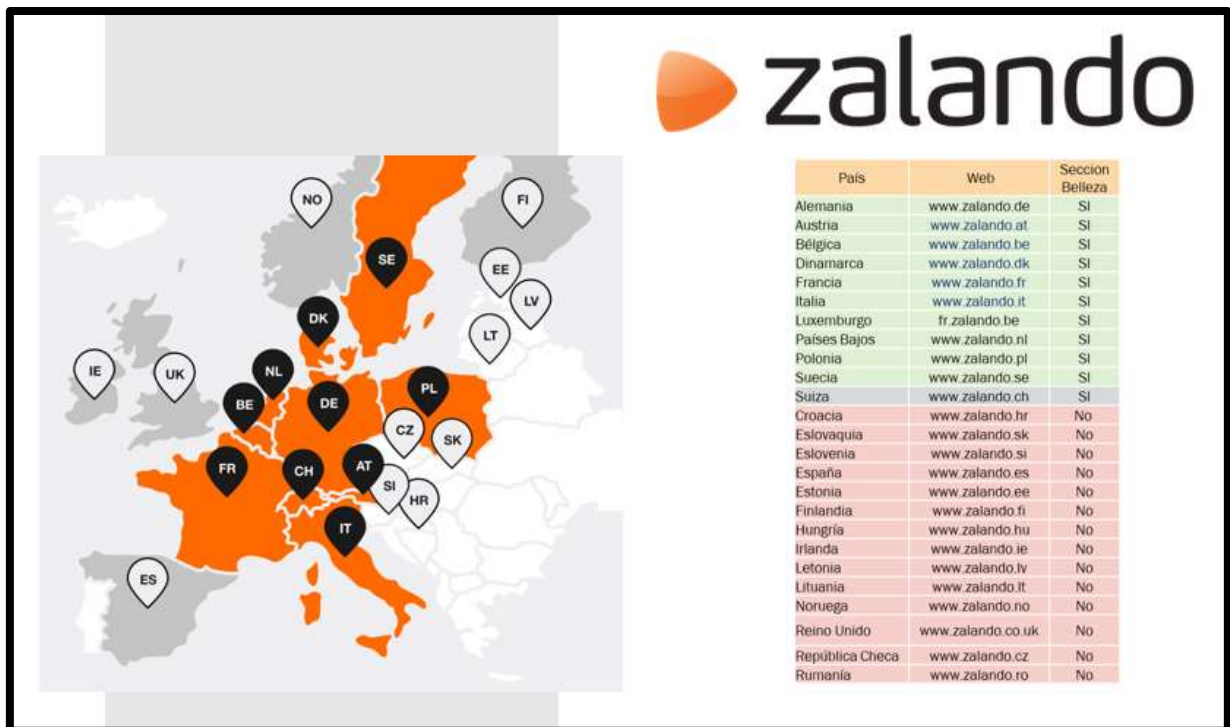
La expansión de la presencia internacional de Postquam a través del uso de plataformas de comercio electrónico representa una estrategia poderosa para llegar a un público mundial diverso. Al aprovechar de manera efectiva los múltiples marketplaces como **1001 PHARMACIES, AMAZON, AMAZON DE, AMAZON FR, AMAZON GB, AMAZON IT, AMAZON MP PL, AMAZON MP SE, BACK MARKET, CARREFOUR ONLINE, CDISCOUNT, DARTY, EBAY, EPRICE, ESTETICAYPELUQUERIAONLINE, FNAC, GROUPON GOODS, GROUPON JCO, GRUPO BILUA, KUANTOKUSTA, LETSBONUS, ME QUEDO UNO, MILANUNCIOS, MIFARMA, NUTRITIENDA, PC COMPONENTES, PERFUMESCLUB, PRICEMINISTER, PROMOCIONES FARMA, PROMOCIONES FARMA FF, SHOPPING.DE, SOLOSTOCK, SPARTOO, TMALL CHINA, VENCA, WORTEN, ZALANDO**, Postquam maximiza su visibilidad en el mercado internacional.

Además, la presencia de Postquam se extiende también a sus propios sitios web dedicados como **WEB ITALIAN DESIGN, WEB JCO, THE BEAUTY CORNER, WEB POSTQUAM PROFESIONALES, WEB SEIZEN PROFESIONALES, WEB DAP PROFESIONALES**. Estas plataformas en línea exclusivas ofrecen a la marca una vitrina personalizada, fortaleciendo así su presencia en línea y permitiendo una interacción directa con los consumidores internacionales.

En esta perspectiva, para ilustrar concretamente la diversificación de la presencia de Postquam en las plataformas de comercio electrónico internacionales, tomemos el sitio "Zalando" como ejemplo emblemático.

El sitio "Zalando" se posiciona como una referencia importante en el ámbito del comercio electrónico, abarcando un amplio espectro de países europeos. Entre estas naciones se encuentran Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Suecia, Suiza, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Hungría, Irlanda, Letonia, Lituania, Noruega, Reino Unido, República Checa y Rumania. La presencia de "Zalando" en estos mercados diversos proporciona a Postquam una plataforma estratégica para llegar a consumidores en toda Europa, fortaleciendo así la presencia internacional de la marca.

### Ilustración X: Los países donde aparece el sitio “Zalando”



Fuente: Informe sobre Zalando / POSTQUAM

El análisis de las ventas de ZALANDO en 2023 revela varias tendencias interesantes. En primer lugar, las ventas mensuales muestran variaciones significativas a lo largo del año. Noviembre se destaca notablemente con cifras considerablemente más altas que los otros meses, lo que sugiere una fuerte influencia de las festividades de fin de año en las compras.



**Tabla II: Ventas mensuales 2023**

	FRANCIA	ALEMANIA	BELGICA	PAISES BAJOS	DINAMARCA	AUSTRIA	ITALIA	POLONIA	SUECIA
Enero 2023		98.593,38 €	123.912,04 €	23.276,13 €	45.247,93 €	11.429,89 €	19,90 €	20,28 €	64.078,49 €
Febrero 2023		43.075,02 €	42.044,24 €	11.597,05 €	23.079,15 €	19.683,67 €	11.910,40 €	17.888,65 €	28.520,11 €
Marzo 2023		39.220,10 €	32.593,70 €	9.432,60 €	28.686,04 €	14.140,00 €	52.658,00 €	13.903,63 €	32.374,00 €
Abril 2023	4.763,70 €	46.340,30 €	51.700,70 €	13.322,00 €	24.148,73 €	13.543,90 €	25.540,50 €	6.633,44 €	31.814,97 €
Mayo 2023	6.764,10 €	45.611,70 €	40.017,40 €	9.389,80 €	22.683,94 €	15.883,60 €	20.335,60 €	7.932,10 €	32.015,40 €
Junio 2023	5.062,30 €	38.722,19 €	22.414,80 €	8.625,80 €	17.336,97 €	11.057,90 €	25.190,03 €	18.052,78 €	23.726,00 €
Julio 2023	8.083,80 €	40.287,17 €	52.642,70 €	10.531,30 €	20.898,55 €	9.977,30 €	20.128,99 €	17.645,48 €	36.712,17 €
Agosto 2023	7.307,39 €	47.175,28 €	36.154,50 €	12.827,20 €	25.399,90 €	21.845,60 €	19.823,59 €	13.007,45 €	42.509,33 €
Septiembre 2023	11.547,40 €	44.317,80 €	31.706,80 €	9.613,60 €	22.141,37 €	13.488,40 €	23.509,79 €	13.328,61 €	26.089,14 €
Octubre 2023	14.501,00 €	74.285,77 €	35.999,60 €	16.278,58 €	24.698,95 €	15.252,00 €	34.431,30 €	10.725,10 €	36.557,98 €
Noviembre 2023	53.021,33 €	144.486,90 €	90.895,25 €	36.269,28 €	57.721,20 €	38.000,10 €	88.638,58 €	21.802,35 €	76.336,18 €
Diciembre 2023	30.196,80 €	108.059,78 €	50.964,29 €	24.043,00 €	44.784,72 €	26.615,10 €	64.646,29 €	21.581,68 €	66.686,31 €

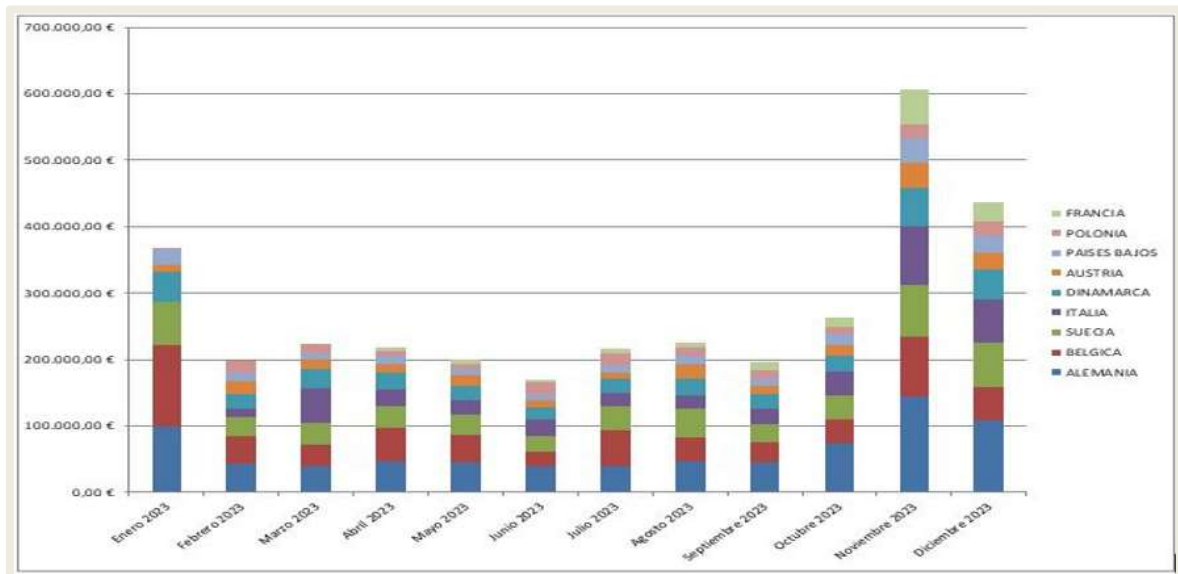
Fuente: Informe sobre Zalando / POSTQUAM

Durante el análisis del rendimiento por país, Alemania destaca como el mercado más sólido, mostrando ventas elevadas de manera constante cada mes. Francia le sigue de cerca, demostrando también estabilidad con picos observados hacia el final del año. Otros países como Italia, Bélgica y los Países Bajos muestran variaciones mensuales, indicando oportunidades para un análisis profundo de los factores locales que influyen en las ventas.

El crecimiento mensual muestra una tendencia especialmente marcada de noviembre a diciembre, resaltando el impacto significativo de las festividades de fin de año en el comportamiento de compra de los clientes. Otra observación relevante se refiere a las ventas en agosto, que son elevadas en varios países, sugiriendo una posible influencia de las promociones de verano o el regreso a clases.

El mes de enero también se destaca, con ventas elevadas en Francia y Alemania. Esto podría indicar oportunidades para promociones postfestivas con el fin de impulsar las ventas a principios de año. Sin embargo, febrero parece ser un mes más tranquilo en varios países, lo que podría requerir un análisis detenido de los factores estacionales o económicos específicos de ese período.

### Ilustración XI: Ventas mensuales 2023



Fuente: Informe sobre Zalando / POSTQUAM

Las ventas de ZALANDO en 2023 muestran una estabilidad general, pero análisis más profundos sobre las variaciones mensuales y los factores que influyen en estas fluctuaciones podrían ser necesarios para desarrollar estrategias específicas de crecimiento o mejora. Mercados clave como Alemania y Francia ofrecen oportunidades, mientras que la estacionalidad desempeña un papel crucial en la dinámica de las ventas a lo largo del año.

#### 1.4 Participación en ferias comerciales internacionales:

POSTQUAM se compromete de manera estratégica y dinámica en ferias comerciales internacionales, convirtiendo estos eventos en plataformas cruciales para la promoción de sus productos y el establecimiento de asociaciones fructíferas. La presencia activa de POSTQUAM se manifiesta a través de su participación en no menos de 60 ferias dentro de la Unión Europea. Durante estos eventos, la empresa despliega stands cuidadosamente diseñados, ofreciendo a los visitantes una inmersión completa en el innovador y exclusivo universo de sus productos.

Estas ferias dentro de la Unión Europea no se limitan solo a presentaciones visuales, sino que también representan oportunidades clave para que POSTQUAM interactúe



directamente con profesionales del sector, clientes potenciales y partes interesadas. Los representantes de POSTQUAM están presentes para responder preguntas, compartir demostraciones en vivo e intercambiar ideas con los visitantes, fortaleciendo así el reconocimiento de la marca y estableciendo sólidos vínculos con posibles socios.

Además del compromiso dentro de la Unión Europea, POSTQUAM amplía su influencia a nivel mundial participando en 20 ferias fuera de la Unión Europea. Una característica distintiva de este enfoque es la delegación de la presencia física a sus distribuidores locales en cada país correspondiente. Esta estrategia reflexiva permite a POSTQUAM personalizar su representación según las especificidades culturales y las preferencias locales de cada mercado, fortaleciendo así su comprensión detallada de las necesidades y tendencias globales.

La participación activa en estas ferias fuera de la Unión Europea no es solo una vitrina para los productos de POSTQUAM, sino también una oportunidad estratégica para establecer asociaciones duraderas con distribuidores locales. Estos socios, como embajadores de la marca, desempeñan un papel fundamental en la promoción de los productos de POSTQUAM en mercados distantes, contribuyendo así a un exitoso crecimiento global. Este enfoque meticuloso confirma la visión de POSTQUAM como un actor importante en la industria, listo para enfrentar los desafíos del mercado mundial con innovación y excelencia.

**Tabla III: Extracto de Calendario de ferias “POSTQUAM”**

DIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1					BOLONA						
2				OPITO						MÜNCHEN	
3									FABERLIN		
4											
5		Sevilla									
6		PARIS	WARSAWA								
7					Barcelona BELGIUM	PRAGA ZURICH					OSLO (pre confirmed)
8											
9				GRAZ							
10											
11							HAMBURG		PARIS	CRACOVIA	
12											
13		Beijing		GDANSK							BERLIN
14					FRIEDRICHSHAFEN						NAPLES
15											
16										BRUXELLES VIENA	GDANSK
17											
18									KALKAR	VRSOVIA	
19											
20		Barcelona ESTONIA									LYON
21											ESTONIA
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											

**Fuente:** Calendario de ferias 2023-2024 / POSTQUAM

### 1.5 Franquicias:

Después de establecer un modelo comercial exitoso, POSTQUAM ha decidido adoptar una estrategia de franquicias a nivel internacional. La empresa ha lanzado dos franquicias destacadas: THE BEAUTY CORNER y Jean Claude Olivier.

**THE BEAUTY CORNER** es una franquicia presente en miles de salones de belleza en todo el mundo, con una fuerte presencia internacional. En España, cuenta con cerca de 50 salones, lo que demuestra su éxito en el mercado local.

**Ilustración XII: THE BEAUTY CORNER en el mundo**



**Fuente:** sitio web de THE BEAUTY CORNER



La franquicia **Jean Claude Olivier**, por su parte, también está establecida en miles de salones en todo el mundo, con una presencia significativa en el mercado español, donde cuenta con cerca de 100 salones. Esta expansión internacional destaca el atractivo y la creciente demanda de los productos y servicios de POSTQUAM en el sector de la belleza y la peluquería.

### Ilustración XIII: Jean Claude Olivier en el mundo



**Fuente:** Sitio web de Jean Claude Olivier

#### 1.6 Participación en programas de exportación gubernamentales:

Cada año, el gobierno español, en colaboración con ICEX (España Exportación e Inversiones) y STANPA (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética), ofrece actividades de exportación a POSTQUAM.

Para el año 2023, las actividades organizadas por ICEX incluyen COSMOPROF BOLOGNA en Italia en Bolonia del 16 al 20 de marzo de 2023, MISSION DIRECTE SHOWROOM INDIA en India en Mumbai el 23 de junio de 2023, MISSION D'ÉTUDE BEAUTY ISTANBUL en Turquía en Estambul del 27 al 29 de septiembre de 2023, y PAVILLON ESPAGNOL COSMOPROF ASIA en China en Hong Kong del 16 al 19 de noviembre de 2023.

En cuanto a las actividades organizadas por STANPA para el año 2023, incluyen MISSION DIRECTE AUSTRALIE en Australia en Sídney del 11 al 14 de abril de 2023, MISSION DIRECTE ÉQUATEUR en Ecuador en Quito del 9 al 11 de mayo de 2023, y FPA



BEAUTYWORLD MIDDLE EAST en los Emiratos Árabes Unidos en Dubái del 30 de octubre al 1 de noviembre de 2023.

Estas oportunidades ofrecen a POSTQUAM oportunidades estratégicas para promocionar sus productos y expandir su presencia en el mercado internacional.

**Tabla IV: Calendario Eventos Export 2023**

CALENDARIO EVENTOS EXPORT 2023					
 Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética	 GOBIERNO DE ESPAÑA	 MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO	 España Exportación e Inversiones		
ACTIVIDADES	LUGAR		FECHAS		ORGANIZA
COSMOPROF BOLONIA	ITALIA	BOLONIA	16/03/2023	20/03/2023	ICEX
MISION DIRECTA AUSTRALIA	AUSTRALIA	SÍDNEY	11/04/2023	14/04/2023	STANPA
MISION DIRECTA ECUADOR	ECUADOR	QUITO	09/05/2023	11/05/2023	STANPA
MISION DIRECTA SHOWROOM INDIA	INDIA	MUMBAI	23/06/2023	23/06/2023	ICEX
MISIÓN ESTUDIO BEAUTY ISTANBUL	TURQUÍA	ESTAMBUL	27/09/2023	29/09/2023	ICEX
FPA BEAUTYWORLD MIDDLE EAST	EAU	DUBÁI	30/10/2023	01/11/2023	STANPA
PABELLON ESPAÑA COSMOPROF ASIA	CHINA	HONG KONG	16/11/2023	19/11/2023	ICEX

**Fuente:** Presentación Comité 2022 /POSTQUAM



## 2 Postquam a Nivel Mundial: Adaptaciones y Éxitos

Las empresas a nivel mundial destacan las adaptaciones y éxitos que definen este paisaje dinámico. En este contexto, nos centraremos en la empresa Postquam, examinando de cerca su expansión exportadora dinámica y los entresijos de una globalización exitosa, explorando las estrategias ganadoras y las historias inspiradoras que han impulsado a Postquam en la escena mundial.

### 2.1 Expansión Exportadora Dinámica:

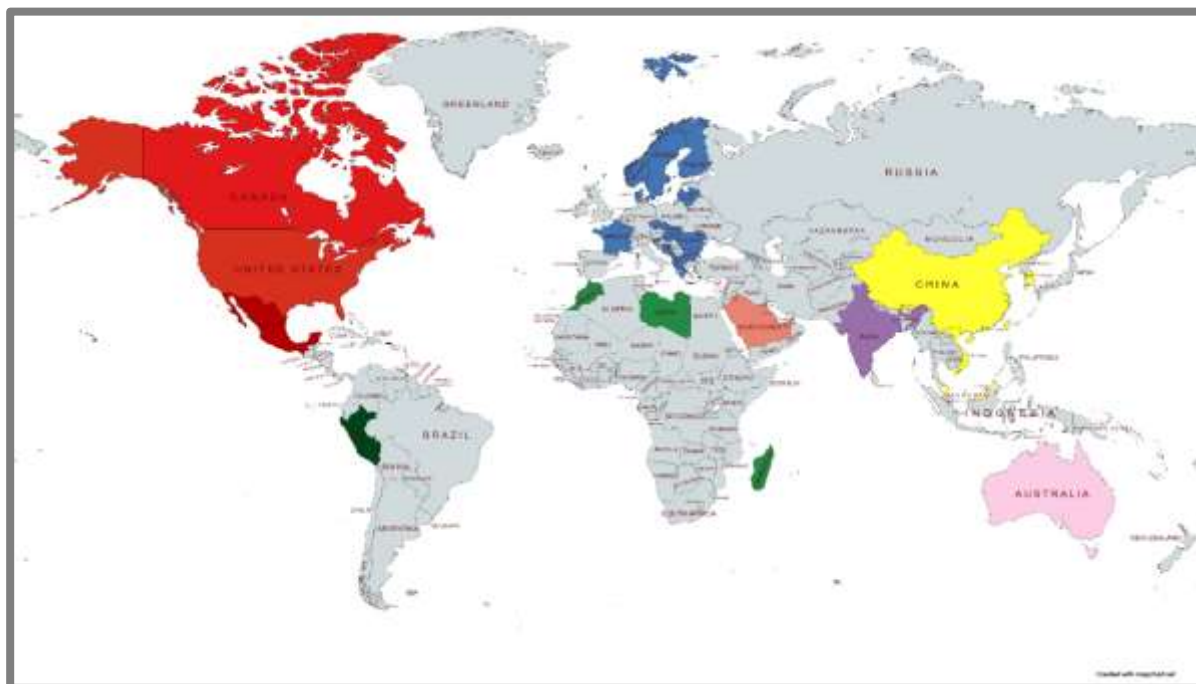
POSTQUAM es una empresa exportadora que experimentó una expansión significativa en sus destinos comerciales entre 2022 y 2023. En 2022, la empresa exportó sus productos a una amplia variedad de países, incluyendo Estados Unidos, Marruecos, Vietnam, Rumanía, Grecia, Corea del Sur, Montenegro, Reunión, Eslovaquia, Bulgaria, Malta, Canadá, Hungría, Kuwait, Emiratos Árabes Unidos, Lituania, República Checa, Finlandia, Puerto Rico, Letonia, Isla Mauricio, Taiwán, Eslovenia, India, Noruega, Georgia, Malasia, Dinamarca, Arabia Saudita, Albania, China, Líbano, Libia, México y Suecia.

Con este éxito inicial, POSTQUAM continuó su trayectoria en 2023, ampliando aún más su presencia global para llegar a nuevos mercados prometedores. Entre los nuevos destinos conquistados se encuentran Guadalupe, Perú, Martinica, Bosnia y Herzegovina, Madagascar, Hong Kong, Moldavia, Australia y Macedonia. Esta expansión geográfica demuestra claramente la capacidad de la empresa para adaptarse con agilidad a las demandas del mercado internacional y diversificar sus actividades con éxito.

La inclusión estratégica de destinos como Guadalupe y Martinica destaca una expansión enfocada en regiones específicas, quizás con el objetivo de fortalecer su presencia en el mercado del Caribe. Al mismo tiempo, la presencia en Australia y Hong Kong sugiere un interés creciente en los mercados dinámicos de Asia y el Pacífico.

La estrategia de expansión de POSTQUAM parece haber alcanzado su objetivo al incorporar hábilmente una combinación de mercados establecidos y emergentes. Esta diversificación inteligente no solo debería estimular las ventas de la empresa, sino también fortalecer su posición global en el escenario comercial internacional. El éxito de POSTQUAM es un testimonio de su visión estratégica y su capacidad para capitalizar proactivamente las oportunidades globales.

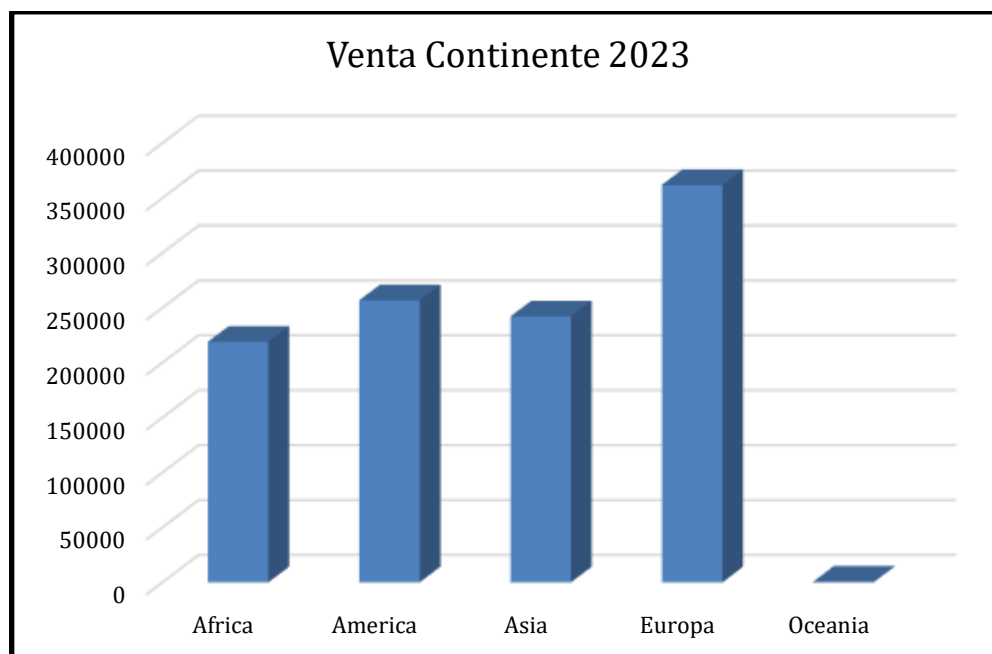
#### Ilustración XIV: Mapa de los países a los que exporta POSTQUAM en 2023



Fuente: Informe de Exportación /POSTQUAM

En 2023, POSTQUAM expande sus exportaciones hacia un abanico diversificado de continentes, a saber, **África, América, Asia, Europa y Oceanía**. Se destaca una dinámica particular en el panorama de las exportaciones, con Europa emergiendo como líder indiscutible. Este continente se distingue por su preeminencia, seguido de cerca por América, que contribuye significativamente al crecimiento comercial de POSTQUAM. África, por su parte, se posiciona como un destino prometedor para las exportaciones, mostrando un crecimiento sostenido. Asia, con su considerable potencial económico, también figura entre los mercados estratégicos de POSTQUAM. Finalmente, Oceanía completa este panorama global, añadiendo una dimensión distintiva al alcance internacional de las exportaciones de la empresa. Este ranking de continentes para las exportaciones en 2023 refleja la visión global y la estrategia dinámica de POSTQUAM en el escenario comercial mundial.



**Ilustración XV: Venta Cotinente en 2023**

**Fuente:** Informe de Exportación / POSTQUAM

### 1.1 Los Entretelones de una Globalización Exitosa:

En la actualidad, Postquam ha logrado establecer una sólida presencia en más de 70 países en todo el mundo, colaborando estrechamente con empresas especializadas en el cuidado de la piel. Esta expansión internacional ha sido mucho más que una simple expansión geográfica; ha representado un desafío complejo para la empresa.

En el marco de su iniciativa global, Postquam tuvo que realizar ajustes significativos en sus fórmulas de productos. Las variaciones climáticas, las diferencias en los tipos de piel, así como las preferencias culturales y regulaciones específicas de cada región requirieron adaptaciones minuciosas. La empresa dedicó importantes recursos a la investigación y desarrollo para garantizar que sus productos respondieran eficazmente a las necesidades específicas de cada mercado.

La estrategia empresarial a nivel internacional: Caso de las exportaciones de la empresa "PostQuam"  
Chaimae GUENNOUNI HASSANI



Simultáneamente, para asegurar la conformidad con las normas y regulaciones locales, Postquam implementó una estructura operativa sólida. Esto implicó no solo la navegación a través de los requisitos formales impuestos por los diferentes gobiernos, sino también la creación de asociaciones estratégicas con actores locales para garantizar una integración armoniosa en cada mercado.

El desafío no se limitaba solo al aspecto regulatorio. Postquam también invirtió en equipos dedicados a comprender las preferencias culturales y las tendencias locales, asegurando así un enfoque personalizado en cada uno de los países en los que opera. Esta orientación centrada en el cliente ha fortalecido la reputación de Postquam como una marca respetuosa de las particularidades de cada mercado.

La internacionalización de Postquam ha exigido mucho más que una simple expansión geográfica. Ha sido un proceso dinámico que implica ajustes minuciosos en productos, adaptaciones a regulaciones locales y un compromiso profundo con la comprensión de los mercados locales, convirtiendo a Postquam en una de las marcas profesionales de cuidado de la piel más influyentes a nivel mundial.



### **Conclusión “Parte III”:**

El análisis detallado de la estrategia de exportación de Postquam revela una trayectoria excepcional en la industria cosmética a nivel mundial. Desde su creación, la empresa ha mantenido su éxito expandiéndose a nivel internacional, capitalizando factores como la diversificación de ingresos y la capacidad de respuesta a la demanda del mercado. Centrada fundamentalmente en la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente, Postquam ha consolidado su posición como un actor principal en la industria de la belleza a nivel global.

La adopción de una estrategia de exportación versátil, que abarca enfoques como la exportación directa e indirecta, el comercio electrónico, ferias internacionales, el franchisaje y la colaboración gubernamental, muestra la flexibilidad estratégica de Postquam. Logros destacados, como la exportación directa a través del catálogo, la exportación indirecta mediante sólidas asociaciones, la participación en ferias internacionales, el franchisaje con marcas destacadas y las colaboraciones gubernamentales, reflejan su compromiso global.

La capacidad de Postquam para adaptarse a las variaciones climáticas, a las diversidades culturales y a las regulaciones refuerza su estatus como un importante actor mundial en el cuidado de la piel. Manteniendo un equilibrio entre la constante innovación, la calidad de los productos y un enfoque estratégico flexible, la empresa continúa prosperando en los mercados internacionales. Su éxito se basa en una visión clara, una ejecución sólida y una comprensión profunda de las sutilezas del comercio cosmético a nivel mundial.



## CONCLUSION

Este estudio exhaustivo de las dinámicas internacionales, centrado en la prosperidad económica de España, en particular en la región de Castilla y León y específicamente en la ciudad de Valladolid, resalta de manera brillante la notable adaptabilidad y la evidente resiliencia de los actores locales frente a los desafíos de la globalización. En este panorama en constante cambio, las empresas, especialmente las PYME, emergen como catalizadores cruciales para el crecimiento sostenible a escala mundial.

El éxito fulgurante de Postquam, una empresa española con sede en Valladolid, que ha evolucionado para convertirse en una multinacional, testimonia de manera ejemplar las estrategias elaboradas y la flexibilidad estratégica necesarias para prosperar en los mercados internacionales. Al adoptar un enfoque versátil hacia la exportación, Postquam ha sabido capitalizar la diversificación de ingresos, la innovación constante y la satisfacción del cliente, consolidando así su posición como actor clave en la industria cosmética mundial.

Este análisis destaca la importancia crucial de una estrecha colaboración entre el sector privado y las autoridades gubernamentales para crear un entorno propicio a la exportación. Además, subraya la necesidad de una planificación meticulosa, estrategias de entrada adecuadas y una gestión logística optimizada para tener éxito a nivel mundial.

En resumen, la experiencia de Postquam ilustra de manera elocuente que en el paisaje económico mundial en constante cambio, la clave del éxito radica en una visión estratégica iluminada, una flexibilidad inquebrantable y una comprensión profunda de las complejidades del comercio internacional.

**POSTQUAM ha consolidado su posición como multinacional. ¿Es relevante que todas las empresas consideren inspirarse en su éxito y seguir su camino?**

## BIBLIOGRAFÍA

- **Junta castilla y León.** (2020). CASTILLA Y LEÓN SUPERA LAS 6.100 EMPRESAS EXPORTADORAS Y DESTINA MÁS DEL 27 % DE SUS EXPORTACIONES FUERA DE LA UNIÓN EUROPEA. Recuperado el 01 de 03 de 2024, de <https://eucyl.jcyl.es/web/jcyl/Eucyl/es/Plantilla100DetalleFeed/1277999678552/Noticia/1284928835872/Comunicacion>
- **Cámara Valladolid.** (2023). PYMES VALLADOLID PROVINCIA, XPANDE, XPANDE DIGITAL, MENTORING INTERNACIONAL. Recuperado el 01 de 03 de 2024, de <https://www.camaravalladolid.com/internacionalizacion/xpande/>
- **Junta castilla y León.** (2022). V\_PLAN\_INTERNACIONALIZACION\_EMPRESARIAL. Recuperado el 01 de 03 de 2024, de [https://www.jcyl.es/junta/cee/20220617\\_V\\_PLAN\\_INTERNACIONALIZACION\\_EMPRESARIAL.pdf](https://www.jcyl.es/junta/cee/20220617_V_PLAN_INTERNACIONALIZACION_EMPRESARIAL.pdf)
- **Ayuntamiento de Valladolid.** (2020). Cómo llegar - Portal de Cultura y Turismo de Valladolid. Recuperado el 04 de 03 de 2024, de <https://www.info.valladolid.es/fr/como-llegar>
- **Junta castilla y León.** (2023). PARQUE TECNOLÓGICO DE BOECILLO (VALLADOLID). Recuperado el 04 de 03 de 2024, de <https://empresas.jcyl.es/web/es/suelo-industrial-tecnologico/parque-tecnologico-boecillo.html>
- **Cámaras.** (2021). Directorio de Empresas Exportadoras e Importadoras. Recuperado el 05 de 03 de 2024, de <http://directorio.camaras.org/index.php?pagina=2&registros=41&offset=0&cocin=&impexp=E&anno=21&tramo=00&empresa=&producto=TA&codprod=&areanaciona l=PR&codareanac=47&areainternac=PS&codareainter=>



- **ICEX.** (2023). Manual de Internacionalización. Recuperado el 07 de 11 de 2023, de <https://www.icex-ceco.es/actualidad?ds=Nueva%20edici%C3%B3n%20del%20Manual%20de%20internacionalizaci%C3%B3n%20de%20ICEX>
- **FasterCapital.** (2023). Démarrer une entreprise d'exportation sans experience. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://fastercapital.com/fr/contenu/Demarrer-une-entreprise-d-exportation-sans-experience.html>
- (2009). LES CLES D'UNE BONNE STRATEGIE A L'EXPORT. Recuperado el 22 de 01 de 2024, de [https://techniloire.com/sites/default/files/cles\\_strategie.pdf](https://techniloire.com/sites/default/files/cles_strategie.pdf)
- **Gouvernement du Canada.** (2015). Les six étapes de la réussite à l'exportation. Recuperado el 22 de 01 de 2024, de [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2016/edc/ED5-25-2015-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2016/edc/ED5-25-2015-fra.pdf)
- (2017). Guide du nouvel exportateur. Recuperado el 22 de 01 de 2024, de [https://m.maineetloire.cci.fr/sites/default/files/mediatheque/contenu\\_froid/dev\\_entreprise/international/guidenewexplorateur\\_2017\\_v3.pdf](https://m.maineetloire.cci.fr/sites/default/files/mediatheque/contenu_froid/dev_entreprise/international/guidenewexplorateur_2017_v3.pdf)
- (2018). INTERNATIONALISATION ET EXPORT. Recuperado el 22 de 01 de 2024, de [file:///C:/Users/hp/Downloads/X04\\_Internationalisation+et+export.pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/X04_Internationalisation+et+export.pdf)
- **POSTQUAM COSMETIC.** (2024). Mayoristas\_sp2024 | POSTQUAM. Recuperado el 15 de 01 de 2024, de <https://online.fliphtml5.com/zxkpe/hfac/>
- **POSTQUAM COSMETIC.** (2024). POSTQUAM PROFESSIONAL. Recuperado el 07 de 11 de 2024, de <https://www.postquam.com/es/>
- **POSTQUAM COSMETIC.** (2023). Informe sobre Zalando | POSTQUAM. Recuperado el 02 de 02 de 2024, de La Empresa POSTQUAM
- **THE BEAUTY CORNER.** (2023). Localizador de tiendas. Recuperado el 31 de 01 de 2024, de <https://thebeautycorner.eu/stores>



- **Jean Claude Olivier.** (2023). página web. Recuperado el 31 de 01 de 2024, de <https://jeanclaudeolivier.com/>
- **POSTQUAM COSMETIC.** (2023-2024). Calendario de ferias 2023-2024 | POSTQUAM. Recuperado el 30 de 01 de 2024, de La Empresa POSTQUAM
- **POSTQUAM COSMETIC.** (2022). Presentación Comité 2022 | POSTQUAM. Recuperado el 31 de 01 de 2024, de La Empresa POSTQUAM
- **POSTQUAM COSMETIC.** (2023). Informe de Exportación | POSTQUAM. Recuperado el 29 de 01 de 2024, de La Empresa POSTQUAM
- **D2bconsulting.** (2023). Comment exporter, réussir sa stratégie exportation PME. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://www.d2bconsulting.fr/comment-exporter-strategie-exportation-pme/>
- **Kompass.** (2023). Conseils clés pour les primo-exportateurs | Kompass. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://fr.solutions.kompass.com/conseils-cles-pour-les-prim-exportateurs/>
- **Allianz.** (2022). Conseils pour l'élaboration de votre stratégie d'exportation. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://www.allianz-trade.fr/blog/conseils-strategie-export.html>
- **Petite-entreprise.net.** (2015). Export : Tout savoir sur l'exportation. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://www.petite-entreprise.net/P-2863-136-G1-export-tout-savoir-sur-l-exportation.html#:~:text=Chaque%20soci%C3%A9t%C3%A9%20exportatrice%20est%20appel%C3%A9e,facture%20de%20r%C3%A8glement%20hors%20taxe.>
- **1819.brussels.** (2022). Quelle stratégie d'exportation choisir ? Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://1819.brussels/infotheque/faire-grandir-lentreprise/quelle-strategie-exportation-choisir>
- **International Trade Centre.** (2022). nationalexportstrategyfrpdf-0. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://intracen.org/file/nationalexportstrategyfrpdf-0>



- **Slideshare.** (2015). La commercialisation à l'international. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://fr.slideshare.net/PaulAngles1/la-commercialisation-a-l-international>
- **Access2Markets.** (2023). Documents et procédures de dédouanement | Access2Markets. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/fr/content/documents-et-procedures-de-dedouanement>
- **Slideshare.** (2015). Stratégies d'exportation du manufacturier (maisons de commerce). Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://fr.slideshare.net/contactsmoonde/stratgies-dexportation-du-manufacturier-maisons-de-commerce>
- **Slideshare.** (2017). Les stratégies de distribution à l'international. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://fr.slideshare.net/ilhamyacha/les-stratgies-de-distribution-l-international>
- **Slideshare.** (2013). Prospection d'un marché export de a à z. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://fr.slideshare.net/contactsmoonde/prospection-dun-march-export-de-a-z>
- **Slideshare.** (2010). Pourquoi Et Comment Exporter. Recuperado el 22 de 01 de 2024, de <https://fr.slideshare.net/andreecrevier/pourquoi-et-comment-exporter>
- **POSTQUAM COSMETIC.** (2023). Historia | PostQuam. Recuperado el 13 de 12 de 2023, de <https://www.postquam.com/es/>
- **Shipping solutions.** (2017). The Beginner's Guide to Export Forms eBook. Recuperado el 07 de 01 de 2024, de [www.shippingsolutions.com](http://www.shippingsolutions.com)
- **Leading brands of spain forum.** (2023). PostQuam - Foro de Marcas Renombradas Españolas. Recuperado el 07 de 11 de 2023, de <https://brandsofspain.com/miembro/postquam-3/>





- **Slideshare.** (2015). Département export. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://fr.slideshare.net/contactsmoonde/dpartement-export>
- **Slideshare.** (2013). Guide pas à pas à l'exportation. Recuperado el 21 de 01 de 2024, de <https://fr.slideshare.net/contactsmoonde/guide-pas-pas-lexportation>
- **Prezi.** (2019). LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION. Recuperado el 28 de 12 de 2023, de [https://prezi.com/p/ak0tzoic\\_igx/les-strategies-dinternationalisation/](https://prezi.com/p/ak0tzoic_igx/les-strategies-dinternationalisation/)