

**¿Cómo aplican las 4 P del
marketing las PYME
gerundenses de la industria
cárnica del jamón serrano en
su proceso de
internacionalización?**

Pseudónimo: pepes

Instituto Jaume Vicens Vives, curso 2015-2016

Grupo: 2º de Bachillerato A

Agradezco sinceramente la gran ayuda recibida por parte de:

*Equipo de Joaquim Albertí S.A, Jamones Centelles (especialmente Jaume Sobirats),
Tobjorn Tanem, May Aldevan, Peter Sodgard, Carles Boadas y a la Cambra de
Comerç de Girona.*

Índice de contenidos

1. Introducción.....	7
2. Marco teórico.....	8
3.Contexto.....	10
3.1 Contexto geográfico.....	10
3.2 Contexto empresarial.....	10
4. Estudio de las 4 P del marketing en el proceso de internacionalización de las PYME gerundenses de la industria cárnica del jamón serrano.....	13
4.1. Producto e imagen de marca.....	13
4.1.1 Clasificación del producto.....	14
4.1.2 Ciclo de vida.....	16
4.1.3 Valor de marca.....	19
4.2. Distribución y puntos de venta.....	26
4.2.1 Los canales de distribución.....	27
4.2.2 Los mercados potenciales.....	31
4.2.3 Adaptaciones a mercados destino.....	34
4.3. Estrategias y políticas de fijación de precios.....	35
4.3.1 Estrategia y política de fijación de precios.....	40
4.3.2 Cotización de precios.....	41
4.4 La promoción.....	42
4.4.1 El factor del Internet.....	46
4.4.2 Posicionamiento en el mercado.....	48
4.5 Interconexión de las 4 P.....	49
5. Conclusión.....	50
7. Bibliografía.....	53
8. Anexos.....	55
8.1 Valores del gráfico estadístico del ciclo de vida del jamón serrano internacionalmente (Imagen 3).....	55
8.2 Valores del gráfico de los países con mayor importación de jamón serrano(Imagen 4).....	57
8.3 Valores numéricos del gráfico del precio (euro/kg) de jamón serrano exportado internacionalmente (Imagen 5).....	57
8.4 Valores del estudio de imagen de marca y de tener website propia(Imagen 6).....	58
8.5. Entrevista original con Mónica Olivè.....	59
8.6. Entrevista original con Carles Boadas.....	63
8.7. Entrevista original con Tobjorn Tanem.....	66

<u>8.8. Entrevista original con May Aldevan</u>	70
.....	70
<u>8.9. Entrevista original con Peter Sodgard</u>	70
<u>8.10. Entrevista original con Esther Inglés</u>	71

1. Introducción

En esta monografía se va a desarrollar un estudio sobre cómo aplican las 4 P del marketing o los 4 elementos del marketing mix las PYME gerundenses de la industria cárnica del jamón serrano para internacionalizarse.

El estudio de la internacionalización empresarial y el uso del marketing en ella ha sido el tema elegido ya que para la empresa son elementos primordiales y relevantes para adaptarse y afrontar la globalización del mundo que está teniendo lugar hoy en día y que incrementará su protagonismo en los próximos años. Además, el tipo de industria escogida, es decir, la industria cárnica del jamón serrano ha sido la seleccionada dado que el jamón serrano es de origen principalmente Español y es un producto conocido y demandado internacionalmente.

Personalmente, mi motivación para realizar este estudio ha sido mi interés en el mundo empresarial desde hace años, sobretodo a nivel internacional. La realización de esta monografía me ha dado la oportunidad de tener un primer contacto con éste entorno.

2. Marco teórico

Para empezar, se van a definir los conceptos fundamentales que se deben tener claros para la buena comprensión del siguiente estudio.

Según la legislación de la UE, la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por “empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros”.¹ A efectos de este estudio se van a excluir las microempresas debido a que prácticamente ninguna de ellas practica un proceso de internacionalización, así que de ahora en adelante, se va a utilizar el término PYME para hacer referencia solamente a pequeñas y medianas empresas.

Las PYME se caracterizan principalmente por tener un alto componente familiar, la capacidad de adaptarse fácilmente y rápidamente a los cambios y por ser dinámicas y flexibles. Además, las PYME presentan una estructura de gestión sencilla y los problemas son de escala reducida.²

Las PYME cada vez escogen más la internacionalización como estrategia a seguir, no sólo para crecer, sino también para sobrevivir.³

Por otro lado, la internacionalización empresarial es un concepto que suele definirse como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla para la

¹ La nueva definición de PYME- Guía del usuario y ejemplo de declaración

http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/nuevdefinicionpyme.pdf

² Características de las PYME <http://j.a.perez.8m.com/caracter.html>

³ http://catalunyaempren.gencat.cat/inicia/images/es/internalitzacio_CAS_tcm141-66558_tcm141-66558.pdf

salida al mercado internacional, es decir, los mercados fuera de su entorno geográfico natural.⁴

Un tercer concepto que hemos de tener claro son las 4 P del marketing, manejadas por Philip Kotler, consisten en el “conjunto de herramientas operativas de marketing que la empresa utiliza para conseguir la respuesta deseada en el público objetivo”.⁵ Estos 4 elementos son: producto, precio, punto de venta (distribución) y promoción. Se les llama las 4 P porque en inglés consisten en: product, price, place y promotion.

El cuarto elemento a considerar es el jamón. Se trata de un producto alimenticio que se elabora a partir de las patas traseras del cerdo. Se distinguen dos tipos de jamón según su proceso de producción: el jamón york (también conocido como jamón cocido) que se consigue mediante un proceso de cocción y el jamón secado que se obtiene a partir de la salazón y secado al aire. El jamón secado se clasifica, a su vez, en 3 grandes grupos dependiendo de la alimentación, el criado y la raza del cerdo; estos son: el jamón ibérico, el jamón Duroc y el jamón curado. El jamón curado es de cerdo de “raza blanca” y se denomina jamón serrano si cumple unas reglas específicas de producción (tiempo de curación y porcentaje de secado

⁴[http://www.siecan.org/index.php?](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es)

[option=com_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es)

⁵ Introducción al marketing- 2ª Edición europea. Philip Kotler. Gary Armstrong. John Saunders. Veronica Wong. Salvador Miquel. En rique Bigné. Dionisio Cámara. ISBN 84-8322-178-0 Pearson Education. (pág. 53)

específico). El jamón serrano es una ETG (Especialidad Tradición Garantizada) de España.⁶

3.Contexto

3.1 Contexto geográfico

Girona es una ciudad con unos 100.000 habitantes que está localizada en el noroeste de Cataluña, España. Girona tiene una economía muy diversificada ya que tiene un sector turístico y un sector productivo ambos de gran relevancia. En el sector turístico despuntan la ciudad de Girona, la Costa Brava y el Pirineo. En el sector productivo destacan empresas de primer orden a nivel mundial tanto en el sector metalúrgico, tecnológico y un clúster⁷ cárnico.

3.2 Contexto empresarial

Para situarnos en el contexto empresarial en el que se va a desarrollar el estudio, a continuación se presentan unas estadísticas sobre la clasificación y cantidad de empresas gerundenses que hay según su actividad IAE⁸, tipo de producción y si operan en el exterior.

⁶<http://www.fundacionserrano.org/>

⁷Definición de clúster= grupo de empresas concentradas en un territorio que comparten un mismo negocio y unas características comunes y complementarias; actualmente es una herramienta que ayuda a impulsar acciones para mejorar la competitividad de las empresas y la rentabilidad de éstas. <http://accio.gencat.cat/cat/estrategia-empresarial/clusters/que-es.jsp>

⁸ Concepto de IAE (Impuesto de Actividades Económicas)= «Impuesto de titularidad municipal y de exacción obligatoria. Es un impuesto directo que graba el ejercicio de una actividad económica de carácter profesional, empresarial o artístico en el territorio español»

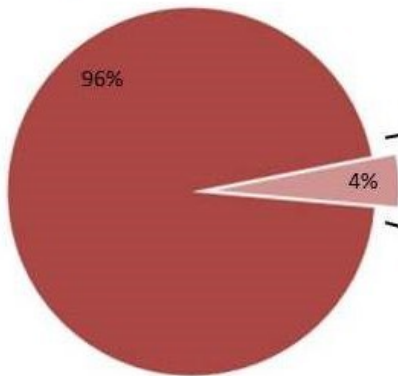
<http://www.oagrtl.cat/informacio-tributaria-es/informacion-sobre-los-impuestos-municipales/iae-impost-sobre-activitats-economiques>

En Girona hay un total de 64.357 microempresas, pequeñas y medianas empresas. Cabe remarcar que más del 90% de este valor numérico lo forman las microempresas. No obstante, a efectos de este estudio, como se ha mencionado anteriormente, el número de microempresas que producen productos cárnicos y que además exporten es despreciable; así es que, las siguientes estadísticas, como el resto del estudio, se van a realizar solamente de las PYME.

El número total de PYME gerundenses es 2.538, de las cuáles 114 producen productos de alimentación y de éstas, 52 fabrican productos cárnicos.⁹ En el siguiente diagrama se muestran los porcentajes que representan estos valores:

PYME gerundenses según actividad IAE

- No fabrican productos
- Fabrican productos de alimentación



PYME gerundenses fabricantes de productos de alimentación

- Fabrican productos cárnicos
- Fabrican productos de alimentación excepto productos cárnicos

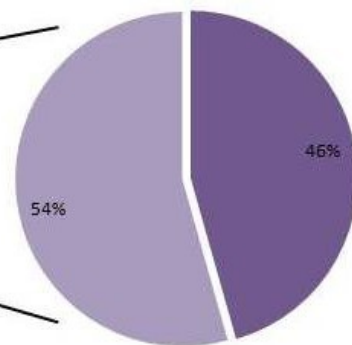


Imagen 1. Diagrama que representa el porcentaje de PYME gerundenses según su actividad IAE y según el tipo de producto que producen.

⁹ https://www.camerdata.es/php/Portal/prod_consulta_portal.php?portal=353683

De las 52 PYME que fabrican productos cárnicos hay un total de 40 PYME que exportan o importan o exportan e importan¹⁰. En el siguiente diagrama se muestra el porcentaje que representan estos valores:

PYME gerundenses de la industria cárnica según su actividad exterior

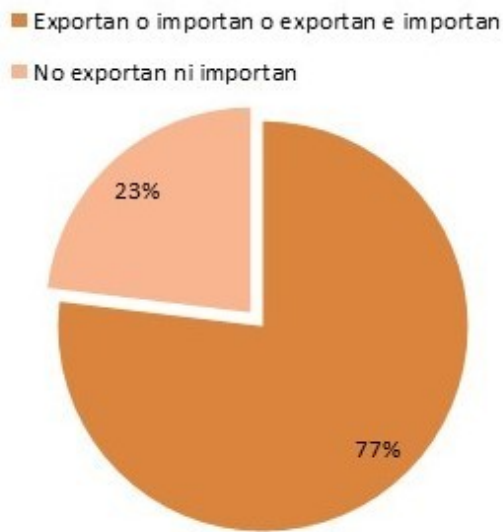


Imagen 2. Diagrama que representa el porcentaje de PYME gerundenses de la industria cárnica según su actividad exterior

Del análisis de estos diagrama he llegado a la siguiente conclusión. Como se muestra en el primer diagrama hay pocas PYME que se dedican a la industria alimenticia, pero de esta minoría hay prácticamente la mitad que elaboran productos cárnicos. Estos valores significan que la producción de productos cárnicos en Girona tiene una gran importancia respecto al sector productivo de alimentación.

En el segundo diagrama queda claramente representada y verificada la importancia y eficacia que tiene para una PYME utilizar la técnica de internacionalización, debido a que más del 75% de las PYME de la industria

¹⁰ https://www.camerdata.es/php/Portal/prod_consulta_portal.php?portal=353683

cárnica emplean esta estrategia. Asimismo, que la mayoría de ellas adopten esta estrategia nos indica que la internacionalización es necesaria y primordial.

4. Estudio de las 4 P del marketing en el proceso de internacionalización de las PYME gerundenses de la industria cárnica del jamón serrano

Como se ha verificado anteriormente, la mayoría de las PYME gerundenses de la industria cárnica de jamón serrano emplean un proceso de internacionalización. A continuación, voy a realizar un estudio sobre como estas aplican los fundamentos de las 4 P del marketing o también conocidas como conjunto de herramientas esenciales para que las empresas consigan sus objetivos. Así es que voy a analizar de que manera aplican el producto e imagen de marca, los puntos de venta y canales de distribución, el precio y la promoción las PYME gerundenses de la industria cárnica de jamón serrano en su proceso de internacionalización.

4.1. Producto e imagen de marca

Philip Kotler, un gran especialista en marketing o mercadeo, define producto como “algo que se ofrece a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, usado o consumido, con el objetivo de satisfacer un deseo o necesidad.” En el siguiente apartado voy a clasificar en primer lugar el producto (el jamón serrano) según sus propiedades y funciones; a continuación voy a analizar el ciclo de vida en el que se encuentra el jamón

serrano a nivel internacional y finalmente voy a estudiar las características externas del producto, como la marca o el envase.

4.1.1 Clasificación del producto

Kotler explica en el libro “Introducción al Marketing” que es fundamental para una empresa definir los niveles que constituyen el producto, es decir, en este caso la clase de producto que es el jamón serrano.

Tanto la Bibliografía de Marketing como Kotler señalan la existencia de tres niveles para la creación y definición de un producto según los beneficios y capacidad de satisfacer las necesidades. El primero es el más elemental y es el llamado producto básico, el cuál consiste en el beneficio básico que el producto aporta al consumidor. En el caso de nuestro producto, el jamón serrano, consiste básicamente en aportar alimentación. El segundo (desarrollado sobre el producto básico) es el denominado producto real y en él se incluyen 5 características: nivel de calidad, características, estilo, nombre de marca y envase. Este nivel es propio de cada empresa, la cuál escoge qué características son las mejores para vender su producto y a la vez, el nivel de calidad.

El tercer nivel es el llamado producto aumentado, que partiendo del producto básico y real ofrece una serie de beneficios y servicios adicionales. En el jamón serrano consiste en la facilidad de apertura del envase, sugerencias de alimentos con los que combinar el producto, ofertas...

En la actualidad, este último nivel es el que genera una gran competencia y el que determina el éxito ya que además de satisfacer al consumidor, se procura

superar sus expectativas. Kotler asegura que en la internacionalización de un producto es importante tener en cuenta estos niveles para tener éxito frente los productos locales del país y los otros productos importados.

Por otro lado, tenemos la clasificación en la que los productos se dividen en productos de consumo y productos industriales según su tipo de usuario. El jamón serrano está dentro de la categoría de productos de consumo debido a que es comprado para ser consumido personalmente.

Aunque el jamón serrano también se incluya en el llamado canal horeca (hoteles, restaurantes y bares) este hecho no nos tiene que llevar a la conclusión errónea de que se trata de un producto industrial, ya que en última instancia será el consumidor final quien lo consumirá.

Dentro de los productos de consumo, podemos distinguir 4 tipos de productos según la forma en la que son comprados y según la forma de ser comercializados. Son los productos de conveniencia, los comerciales, los de especialidad y los no buscados. El jamón serrano forma parte de los productos de conveniencia ya que es de compra frecuente, de escasa planificación, de escasa comparación y tiene una distribución intensiva. Por último, los productos de conveniencia son a su vez clasificados como esenciales, impulsivos y de emergencia. El jamón serrano se encuentra en los productos esenciales visto que se adquiere de manera regular.

4.1.2 Ciclo de vida

El ciclo de vida de un producto (CVP) consiste en “el curso que las ventas y utilidades de un producto siguen durante su experiencia”¹¹.

El CVP normalmente está compuesto por cuatro etapas, aunque se debe tener en cuenta que no todos los productos pasan por todas las etapas del ciclo de vida ni tienen la misma duración.

Las 4 etapas consisten en: la introducción, en la que el producto se introduce en el mercado, hay un crecimiento lento de ventas y las utilidades son negativas o bajas; el crecimiento, se caracteriza por la aceptación rápida del mercado y el aumento de ventas y utilidades, también empiezan los enfrentamientos con la competencia; la madurez, en la que el crecimiento de ventas se frena y las utilidades se nivelan o bajan, suele ser de mayor duración que las etapas anteriores; y finalmente, la decadencia, donde las ventas y las utilidades se reducen.

Dependiendo de la duración de éstos, Kotler aplica el CVP como una clase de producto, una forma de producto o una marca; asimismo aplica el concepto de CVP a lo que se conoce como estilos, modas y modas pasajeras.¹²

A continuación se va a explorar sobre el ciclo de vida del jamón serrano a nivel internacional, ya que a nivel nacional no nos influye en este estudio, para así poder establecer en qué etapa del ciclo de vida se encuentra (cosa que puede variar dependiendo del lugar) y el tipo de ciclo de vida que éste tiene.

¹¹ Fundamentos de marketing. Octava edición. Kotler & Armstrong. Pearson Prentice Hall. Pág. 250. ISB 978-970-26-1186-8

¹² Fundamentos de marketing. Octava edición. Kotler & Armstrong. Pearson Prentice Hall. Pág. 250-257. ISB 978-970-26-1186-8

Para estudiar el CV del jamón serrano he elaborado unas estadísticas en las que figuran las toneladas de jamón serrano vendidas por año, desde el 1995 hasta el 2014.

Se tomaron los datos de la cantidad de jamón serrano exportado desde España debido a que actualmente el jamón serrano es solamente de origen español, así es que el valor numérico de toneladas de jamón serrano exportado en un país exterior coincide con el valor numérico de toneladas de jamón serrano vendido en tal país.

Ventas de jamón serrano anuales en los países con mayor importación de jamón serrano

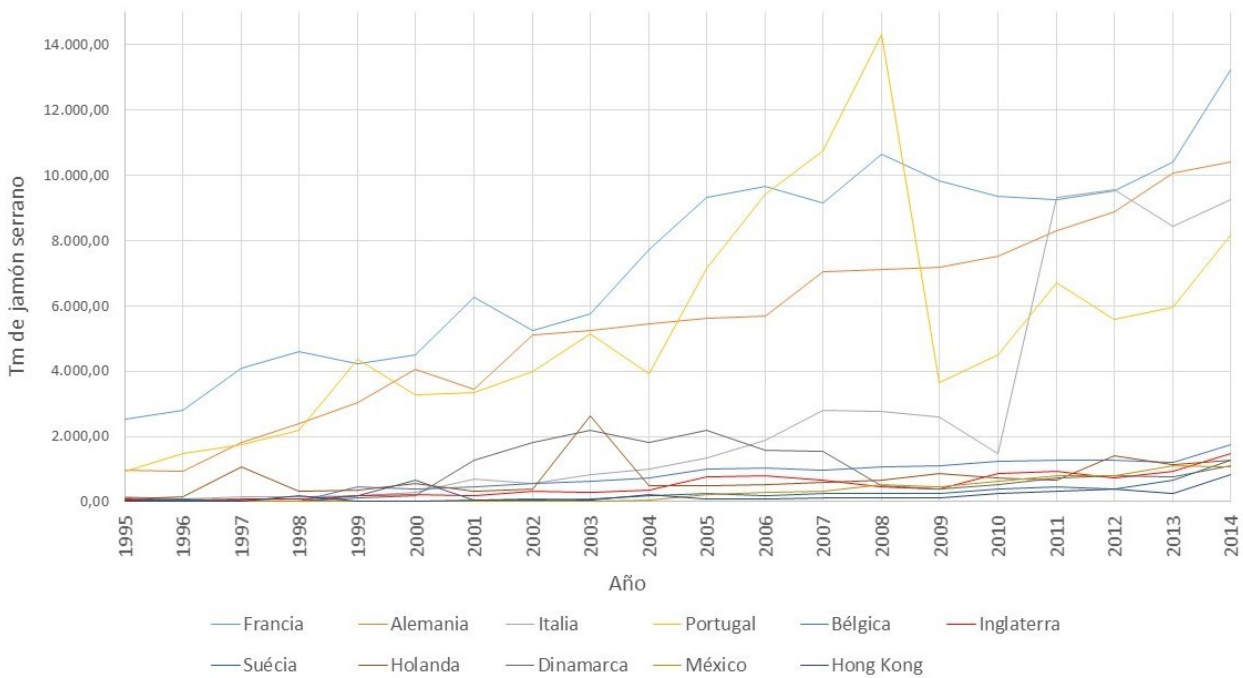


Imagen 3. Gráfico estadístico (toneladas vendidas/ año) que representa el ciclo de vida del jamón serrano en países exteriores.

(Valores en Anexos 8.1)

¹³ http://datacomex.comercio.es/principal_comex_es.aspx

<http://aduanas.cameras.org/>

He analizado el gráfico y he llegado a las siguientes conclusiones.

- En todos los países el jamón serrano se encuentra en una fase de crecimiento debido a que el volumen de la ventas presenta un ritmo constante de crecimiento en general en todos los países en el periodo 1995-2014. Además, entre el año 2013 y 2014 (últimos años documentados) en todos los países la cantidad de ventas ha incrementado asegurando el actual crecimiento del jamón serrano. Cabe remarcar que en algunos países como son Francia, Alemania, Italia y Portugal las ventas incrementan de manera muy superior que en los otros países, mostrando una buena fase de crecimiento, es decir, una fase de aceptación en el mercado de manera muy efectiva por parte de los consumidores.

- Se observa en la gráfica que en 2008 desciende el valor; esto es posiblemente una consecuencia de la intensa crisis económica¹⁴ que tuvo lugar en 2008 en España. No obstante, en los próximos años el valor vendido de jamón serrano aumenta de forma sostenida asegurando la persistencia de éste.

- En la mayoría de los países, como es el caso de Dinamarca, Holanda, Portugal o Francia, en algunos periodos hay un incremento intenso de ventas seguido de una disminución de éstas; como esta característica es propia de los estilos, creo que el jamón serrano tiene un CV similar al de un estilo, debido a que el jamón serrano está durando varias generaciones y como se muestra en las gráficas hay varios periodos de interés renovado. Asimismo,

¹⁴<http://www.eumed.net/ce/2014/3/crisis-alimentaria.html>

debido a la fuerte persistencia del jamón serrano tras varias generaciones, creo que el CV de éste también coincide con el CV de una clase de producto.

Resumiendo, de estas gráficas se deduce que el jamón serrano a nivel internacional se encuentra actualmente en una fase de crecimiento. Personalmente creo que sigue un ciclo de vida como el de un estilo y una clase de producto debido a la aparición de periodos de interés renovado y su persistencia durante varias generaciones.

En el resto del estudio se va a observar como el ciclo de vida, aparte de ser útil en la clasificación del producto, es una variable muy importante a la hora de considerar los otros elementos del *marketing mix*.

Una vez clasificado el producto, definido su beneficio básico y apreciado su ciclo de vida a nivel internacional, se van a analizar sus atributos externos, es decir, las características externas de imagen que tiene el producto para atraer al consumidor.

4.1.3 Valor de marca

Se va a estudiar la marca que Kotler define como “nombre, término, signo, símbolo, diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con el objetivo de diferenciarlos de los de sus competidores”.¹⁵ En definitiva, la marca es un

¹⁵ Introducción al marketing- 2ª Edición europea. Philip Kotler. Gary Armstrong. John Saunders. Veronica Wong. Salvador Miquel. En rique Bigné. Dionisio Cámara. ISBN 84-8322-178-0 Pearson Educatio. (pág. 238-239)

aspecto fundamental de la estrategia de producto que contiene los atributos, beneficios, valor y personalidad del producto para explicar algo sobre éste.

Las empresas tienen como objetivo que su marca tenga un gran valor ya que esto conlleva un alto conocimiento de marca, fidelidad por parte de los consumidores que simboliza protección respecto la competencia e implica un menor coste de marketing debido a la notoriedad de la marca.

Kotler distingue una serie de fases para escoger la marca.

1. Decisión sobre si se quiere una marca o no. En el caso, que no se quiera una marca ésta es la única fase.
2. Escoger el nombre de la marca, que tiene unas cualidades.
3. Escoger el origen de la marca ya que una marca puede ser:
 - Marca del fabricante, está originada por el fabricante del producto. En nuestro estudio, se entiende que la empresa utiliza una marca del fabricante cuando ésta produce por ella misma el jamón serrano y además lo exporta con su propia marca, es decir, la marca final que aparece en el mercado es la suya.
 - Marca privada, es una marca creada y poseída por un intermediario¹⁶ o bien es la del establecimiento. En el estudio, es utilizada por las empresas que no producen por ellas mismas el producto pero sí que lo compran y ponen su propia marca (en este caso, las empresas tienen papel de distribuidor) o bien cuando la empresa al exportar, ya sea fabricante o no del jamón

¹⁶Véase página punto 4.2.1. Los canales de distribución

serrano, trabaje con intermediarios o con un establecimiento (por ejemplo: un supermercado) que cambien el nombre del producto por el de su propia marca, es decir, en ambos casos, la marca final con la que se vende el producto no es la marca de la empresa que ha fabricado el producto.

- Marca autorizada, consiste en un nombre de marca que no posee y es ofrecida por su propietario a cambio de una cuota. En nuestro estudio, será utilizado por empresas que utilizan nombres de marca que no les son propios y para ello pagan una cuota.
- Alianza de marcas, consiste en la utilización de dos marcas de distintas empresas en un mismo producto. En nuestro estudio será utilizada cuando se utilicen dos nombres de marca de dos empresas distintas.

4. Escoger la estrategia de marca en las que hay:

- Extensiones de línea o de marca (marcas globales), ambas implican tener una marca para todos los productos.
- Estrategia multimarca, que consiste en tener varias marcas para la misma categoría de productos
- Estrategia de rango de marca, que implica un nombre diferente para cada familia de productos

- Estrategia de marca corporativa, en la que se utiliza una marca para todos los productos y así conseguir un mayor reconocimiento.¹⁷

He realizado un estudio sobre el número de PYME gerundenses de la industria cárnica y exportadoras de jamón serrano para saber si tienen marca o no. A partir de aquí, se ha calculado el número de marcas utilizadas y finalmente, las técnicas de marca utilizadas para así poder analizar y concluir que técnicas de marca son las más utilizadas por estas empresas. Se ha distinguido entre el uso de una marca o no; la utilización de una marca (marca global) o el uso de más de una (multimarca) y por último, el tipo de marca o marcas utilizadas, es decir, si es una marca del fabricante, una marca privada, una marca autorizada o una alianza de marcas. (Valores en anexo apartado 8.4)

He realizado la estadística de las 27 PYME gerundenses de la industria del jamón serrano y que además son exportadoras. Los resultados que he obtenido han sido que todas ellas tienen marca, así es que el estudio ha procesado con todas las empresas. La mayoría de las empresas (63%) utilizan la estrategia de multimarca, es decir, utilizan más de una marca para la exportación del producto; y por último, la mitad de las empresas utilizan la marca del fabricante y la otra mitad la marca privada. (La estadística completa se encuentra en los anexos apartado 8.5)

Analiqué los resultados obtenidos. Para empezar, que todas las PYME estudiadas tengan marca asegura que la marca es un elemento importante

¹⁷Introducción al marketing- 2ª Edición europea. Philip Kotler. Gary Armstrong. John Saunders. Veronica Wong. Salvador Miquel. En rique Bigné. Dionisio Cámara. ISBN 84-8322-178-0 Pearson Educatio. (pág. 240-249)

para las PYME a la hora de identificar y transmitir el producto internacionalmente; asimismo confirma el papel fundamental de ésta a la hora de atraer a los consumidores.

La mayoría de estas empresas utilizan la estrategia de multimarca en su estrategia de internacionalización. A nivel de exportación internacional es lógico que la mayoría de estas empresas hayan escogido el uso de más de una marca si uno se plantea la dificultad que presenta escoger solamente una marca que tenga el mismo atractivo y adecuada pronunciación y significado a nivel mundial, así es que el uso de más de una marca permite a estas PYME utilizar diferentes marcas y adaptarlas dependiendo del país en el que exporten su producto. No obstante, hay algunas de estas empresas que utilizan solamente una marca. Seguramente estas empresas han escogido esta estrategia debido a que proporciona menores costos de promoción, publicidad y creación y a la vez, proporciona un mayor conocimiento de la marca a nivel mundial.

Finalmente, sorprende que el número de empresas que utilizan la marca del fabricante es el mismo que las que utilizan una marca privada. En primer lugar, estos resultados nos informan que la marca autorizada y la alianza de marca no es una estrategia utilizada para las empresas estudiadas. Probablemente estos resultados son debidos a que las empresas para exportar a otros países prefieren introducirse con su propia marca o la de un intermediario que le ayude a distribuir el producto directamente, antes que tener que pagar por la marca de otro. Asimismo, la alianza de marcas es una técnica difícil de aplicar internacionalmente ya que implica el trabajo en equipo

de dos empresas distintas que además, seguramente no son muy conocidas en otros países; así es que no es una estrategia que produzca grandes beneficios.

El uso de la marca del fabricante asegura a estas empresas el control de marketing y de la marca de sus productos para determinar el producto. Por otra parte, el uso de la marca privada es debido a que la internacionalización es un proceso muy complejo en el que muchas veces la empresa fabricante no se puede hacer cargo de todos los aspectos del producto, así es que, el uso de intermediarios que utilizan su propia marca es una variante utilizada que además aporta a la empresa un ahorro en los costos de promoción de la marca. No obstante, estos resultados no nos informan sobre si el uso de los intermediarios es primordial para estas empresas porque cabe recordar que algunas de las PYME gerundenses ya han sido incluidas en esta categoría debido a que no producen por ellas mismas el producto, sino que lo compran a otras empresas fabricantes del producto. El uso de intermediarios por parte de estas empresas se analizará en la P de la distribución (Apartado 4.2.1)

En definitiva, la marca es un elemento identificador e imprescindible en la internacionalización de las PYME gerundenses de jamón serrano. La estrategia de multimarca es la más utilizada debido a la dificultad que supone encontrar una marca que se adapte perfectamente a nivel mundial, pero no obstante, una minoría de estas empresas utilizan una marca global que les proporciona ventajas en la economía y un mayor conocimiento internacional. Finalmente, las PYME gerundenses que tienen la suficiente capacidad de producir y además estudiar aspectos externos del producto como la marca,

utilizarán la marca del fabricante. Por otra parte, las PYME que no tengan la suficiente capacidad como para fabricar el producto y además desarrollar su propia marca utilizaran la marca privada siendo los fabricantes del productos o llevando a cabo un papel de intermediario con marca propia.

Aparte de la marca, que forma parte de los atributos intangibles juntamente con la garantía, el servicio al cliente y el *made in*, también se deben tener en cuenta otros atributos externos e intrínsecos del producto, como son el envase, la etiqueta, el embalaje, la composición, la calidad y el diseño.¹⁸

Ejemplificando la importancia y la función de los demás atributos; en la entrevista con Tobjorn Tanem, director general de la empresa TAGA foods¹⁹ y experto en canales de distribución en los países nórdicos de productos españoles, me demostró la importancia de tener un envase o packaging característico para ayudar al consumidor a distinguir los distintos tipos de productos de jamón secado. Tobjorn explica que distinguir las distintas clases de jamón secado “es una cosa realmente difícil porque en España nacéis con el ibérico y las distintas clases y cualidades del jamón secado, pero en los países nórdicos el consumidor no tiene ni idea de esto. Así es que cuando empezamos a vender diferentes tipos de productos de jamón secado pusimos una etiqueta o un nombre nuevo al producto, pero era muy difícil para el consumidor diferenciarlo. La solución fue cambiar el color del envase para que fuese más fácil para el consumidor diferenciarlo debido a que es más fácil

¹⁸ Información extraída de libro. Marketing internacional. Ana Nieto Churruga, Olegario Llamazares García-Lomas. ISBN 8436908940. 9788436808940. Pág 383-403

¹⁹ Taga foods es un importador de productos cárnicos españoles para los mercados de los países nórdicos (Noruega, Dinamarca, Suecia, Finlandia e Islandia)

de acordarse. Por ejemplo, el rojo era el clásico, el blanco el de un sabor especial y el negro el premium.”²⁰

Mediante el ejemplo de Tobjorn sobre el uso de esta estrategia de envase se clarifica la gran importancia de los atributos del producto que las empresas escogen según sus necesidades y objetivos.

En la primera P estudiada, la del producto y imagen de marca, se ha analizado y clasificado el tipo de producto que es el jamón serrano. Se ha estudiado que el jamón serrano se encuentra en una fase de crecimiento y que su ciclo de vida es parecido al de un estilo o clase de producto; finalmente se ha verificado la importancia de los atributos externos del jamón serrano, como el uso de una marca global o multimarcas, y la buena elección de las características y estrategias de éstos en la exportación a nivel internacional.

4.2. Distribución y puntos de venta

La distribución y puntos de venta forman otra de las 4P del marketing; consisten en los canales de distribución y el mercado objetivo en el que se exporta el producto. Empezaré estudiando cómo aplican la distribución las PYME gerundenses de la industria cárnica de jamón serrano en su proceso de internacionalización. Posteriormente, voy a analizar los mercados potenciales con más exportación de jamón serrano y cómo se adaptan estas empresas a estos.

²⁰Traducción al español de la entrevista original con Tobjorn Tanem. Anexos 8.7

4.2.1 Los canales de distribución

Kotler define canal de distribución como “conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de poner los productos a disposición de los consumidores o usuarios industriales para su uso o consumo, es decir, estructura que tiene lugar desde el punto de origen o producción hasta el de consumo”.²¹

Adoptar un buen sistema de distribución puede crear grandes ventajas competitivas, como proximidad con los clientes, menores costes, aumento de sitios de venta... Tobjorn Tanem, director general de la empresa TAGA foods, asegura que “La distribución es uno de los elementos más importantes, es incluso más importante que la publicidad”²² refiriéndose a que “con una buena distribución, es más fácil realizar el trabajo de publicidad; porque, si vas a invertir en marketing en el periódico, las noticias, internet... es importante recuperar este dinero, pues la gente debe encontrar los productos a las tiendas²³”. Con esta valoración, se entiende claramente el papel fundamental que tiene la distribución, pues es imprescindible en la exportación de un producto y a la vez, facilita las demás tareas como la promoción.

Siguiendo la propuesta de Kotler se distinguen dos tipos de canal según si tienen algún nivel intermedio o no: el canal de distribución directo constituido por la fuerza de ventas de las empresas, en el que un fabricante vende su

²¹Introducción al marketing- 2ª Edición europea. Philip Kotler. Gary Armstrong. John Saunders. Veronica Wong. Salvador Miquel. En rique Bigné. Dionisio Cámara. ISBN 84-8322-178-0 Pearson Educatio.

²²Traducción al español de la entrevista original con Tobjorn Tanem (Anexos 8.7)

²³Traducción al español de la entrevista original con Tobjorn Tanem (Anexos 8.7)

producto directamente al consumidor final (o a otro fabricante) y por tanto no hay niveles intermedios; y el canal de distribución indirecto, en el que hay un o varios niveles intermedios llamados intermediarios. Los intermediarios pueden ser comerciantes (mayoristas y detallistas) o agentes dependiendo de si se convierten en los propietarios del producto o no respectivamente.²⁴

En algunos casos, el marketing directo se considera otro tipo de canal. En este estudio se trata el marketing directo como un tipo de promoción. (Apartado 4.4)

Una vez explicado el concepto y los distintos canales se va a mostrar el resultado del análisis del estudio que realicé para saber cómo aplican estos elementos las PYME gerundenses cárnicas de jamón serrano exportadoras. Como el canal usado para estas empresas no es un dato cuantitativo, se estudié este factor mediante 3 entrevistas realizadas a distintos expertos, residentes tanto en España como en otros países, especializados en los canales de distribución de la exportación internacional del jamón serrano. Estos expertos son: Mónica Olivé, área manager de exportación de Joaquim Alberti S.A²⁵, Carles Boadas, gerente de una PYME fabricante y exportadora de jamón serrano de Cataluña; y Tobjorn Tonen, director general de la empresa TAGA foods. (Las entrevistas originales se encuentran en el Anexo apartados 8.5, 8.6 y 8.7)

²⁴ Introducción al marketing- 2ª Edición europea. Philip Kotler. Gary Armstrong. John Saunders. Veronica Wong. Salvador Miquel. En rique Bigné. Dionisio Cámara. ISBN 84-8322-178-0 Pearson Educatio. (pág. 411-419)

²⁵ Joaquim Albertí S.A es una PYME gerundense que exporta internacionalmente y que se dedica a la producción de productos cárnicos, entre ellos el jamón serrano.

Los 3 expertos aseguran que el uso de intermediarios es diferente según el país en el que se importe el jamón serrano. Coinciden en que los intermediarios tienen un papel fundamental y ayudan a hacer del producto algo diferencial en el mercado en todos los aspectos; Por ejemplo, Carles Boadas asegura que “si quieres que tu producto destaque y sea diferencial se debe acudir a intermediario”. Por otra parte, Tobjorn afirma que “si la empresa se interesa por el lugar dónde se expone el producto (posicionamiento en el punto de venta), promocionar el producto en la tienda con su propia marca y trabajar el precio, debes acudir a un intermediario que se conozca bien el mercado”. Así es que, el objetivo que tiene la empresa sobre cómo quieran que se venda el producto es un factor determinante. En cuanto a Mónica, asegura que el papel del intermediario es fundamental en las situaciones donde “los países no quieren comprar directamente a proveedores españoles sino que prefieren comprar estos productos españoles a proveedores locales”.

Un aspecto básico que destacan Mónica y Carles es el conocimiento que la empresa tenga sobre el mercado. Ambos coinciden que el primer paso que hacen a la hora de plantearse un nuevo mercado de exportación es el conocimiento que tienen sobre éste. Este factor les influencia en cuanto a elegir un intermediario o no, Carles dice “El conocimiento que tengas sobre el mercado y las posibilidades que tengas de entrar tu solo es un factor determinante” y Mónica confirma que “el más rápido y eficaz es ir sin intermediarios si uno se conoce bien y es aceptado por el mercado”.

Pues según Mónica, si se conoce bien el mercado y la empresa es aceptada no hace falta la adopción de intermediarios. Tobjorn remarca el objetivo de la

empresa como factor determinante mostrando el otro tipo de mercado: “Si la empresa desea buscar el precio más bajo y el servicio más bajo es mejor ir directamente”, es decir, sin ningún intermediario. “Sólo te molestas por el precio, sólo vas con el precio.” Carles asegura que “si tienes una red lo suficientemente preparada para llegar al cliente final no es necesario el uso de intermediarios. Pero si tienes una empresa que te dedicas a la producción y no tienes la oportunidad de invertir en una red empresarial, deberás adquirir un intermediario.”. Analizando esta afirmación de Carles se observa otro factor esencial: la capacidad exportadora y la capacidad de inversión de la empresa.

Un dato que Tobjorn destacó es el tiempo que requiere conectar con un intermediario pero a la vez las nuevas oportunidades que este ofrece. Asegura que “Conectar con nuevos distribuidores para ir a diferentes puntos de venta requiere mucho tiempo pero a la vez, la entrada a nuevos mercados puede significar la entrada de nuevos productos.”

Finalmente, todos coinciden en que las ferias son muy importantes ya que es un buen lugar para conocer a distribuidores, es un punto de contacto fundamental con los intermediarios.

Resumiendo, los principales factores que determinan a las PYME gerundenses de jamón serrano exportadores a la hora de escoger si trabajar la distribución con un intermediario o no son:

- El objetivo que tiene la empresa sobre cómo quiera que se venda el producto, es decir, si solamente se fija en el precio de éste o en todos los aspectos.

- El conocimiento que la empresa tenga sobre el mercado, la capacidad exportadora y la capacidad de inversión, o sea, lo bien preparada que esté la empresa y si tiene la oportunidad de invertir en una red empresarial.
- Finalmente, el tiempo que ésta quiera dedicar al canal de distribución antes de empezar las ventas. Contar con intermediarios implica poder extenderte por el mercado fácilmente y obtener un producto diferencial en este gracias al conocimiento del mercado por parte de los intermediarios; no obstante, tener intermediarios implica haber dedicado bastante tiempo previamente a las ventas. Las ferias son un punto de contacto fundamental para conocer a distribuidores. Por otra parte, la empresa puede acceder al mercado sin intermediarios y es más rápido pero a la vez, resulta menos eficaz en un futuro.

4.2.2 Los mercados potenciales

Saber cuáles son los mercados potenciales, los mercados con más posibilidades de exportación y por el contrario, los que menos son unos datos determinantes a la hora de escoger los mercados.

En el siguiente gráfico se muestran los países con mayor exportación de jamón serrano de España.



Imagen 4. Gráfico estadístico que muestra el ranking de los países con mayor importación de jamón serrano en 2014 (valores en Anexos apartado 8.2)²⁶

Analizando este gráfico se observa que el valor de toneladas exportadas de jamón serrano varía mucho dependiendo del país. Hay 4 países líderes que son Francia, Alemania, Italia y Portugal; los cuáles son todos países vecinos o próximos de España. En estos países el volumen exportado es muy elevado si los comparamos con los otros 7 en los que el volumen exportado en 2014 no llega ni al 25% de los líderes. En la mayoría de los países, la exportación de jamón serrano ha aumentado mucho y solamente en dos países ha disminuido, aunque muy poco. Como se visualizó en el ciclo de vida del jamón serrano, este se encuentra en fase de crecimiento; este dato es importante a la hora de analizar los mercados destino ya que si en un determinado país se

²⁶<http://aduanas.camaras.org/>

encuentra en fase de introducción o crecimiento, es un buen lugar dónde empezar a exportar; en cambio, si se encuentra en fase de decadencia, nos indica que las ventas de jamón serrano están disminuyendo y que no tendrán éxito las exportaciones.

También se tiene que tener en cuenta que, un mercado en el que se importa más, como es el caso de Francia o Alemania, presenta más competencia de otras marcas españolas pero a la vez indica a las PYME gerundenses de industria cárnica de la posible facilidad de exportación en el país y la seguridad del conocimiento del producto por parte del consumidor. Por otra parte, un mercado que no recibe tantas importaciones, como es el caso de Méjico o Suecia, es un mercado en el que exportar seguramente es difícil y dónde el producto es probablemente poco o menos conocido aunque a la vez nos informa de poca competencia internacional. De este análisis he llegado a las siguientes conclusiones:

- Exportar a países vecinos es más sencillo y asequible, como es el caso de la exportación a Francia, Alemania, Portugal e Italia.
- El ciclo de vida del jamón serrano es un factor determinante a la hora de escoger el país; cuando se analizó el ciclo de vida en estos países (países con mayor importación de jamón serrano) se visualizó que el jamón serrano en todos estos se encuentra en una fase de crecimiento.
- Finalmente, la facilidad de exportación en el país y la seguridad sobre el conocimiento del producto son ambos factores claves para las esas empresas a la hora de escoger el mercado.

4.2.3 Adaptaciones a mercados destino

Uno de los frecuentes obstáculos que se presentan a la hora de exportar a nuevos mercados son las adaptaciones a estos, es decir, los requisitos que se deben cumplir para poder exportar al mercado.

Mónica Olivé ejemplificó la importancia de adaptación a los mercados comentando: “Informarse sobre si tu empresa está autorizada a exportar es uno de los primeros elementos que se deben tener en cuenta”.²⁷

Estos requisitos o normativas son diferentes en cada mercado y es por esa razón que no vamos a extendernos en este punto. No obstante, todos los países de la unión europea cumplen los mismos requisitos y normativa (por ejemplo, a nivel sanitario o de envase); en otras palabras, las PYME gerundenses estudiadas al cumplir la normativa de la UE para comercializar sus productos en el mercado local, también pueden exportar en toda la UE sin tener que cumplir ningún requisito adicional aparte de incorporar la información obligatoria del etiquetado en el idioma del país destino.

La facilidad que proporciona a la empresa no tener que adaptarse a la normativa de mercados exteriores se muestra ejemplificada en el gráfico ilustrado anteriormente “Ranking de los países con mayor importación de jamón serrano en el 2014” donde se puede observar que los 9 países en los que España exporta más jamón serrano forman parte de la UE.

Aparte de las adaptaciones a los mercados debido a su normativa y requisitos, es fundamental que la empresa también tenga en cuenta los gustos y costumbres del país objetivo.

²⁷Traducción al español de la entrevista original con Mónica Olivé (Anexos 8.5)

May Aldevan, experta en importación y exportación de productos de todo el mundo en Noruega y actualmente responsable de la logística de Taga Foods, asegura que “ La exportación del jamón curado es diferente según el país destinatario. Noruega aún no es de la Unión Europea por lo que los impuestos y todo es mucho más elevado, entre otras diferencias. Tienes que pasar por muchos procesos antes de poder vender el producto. En cambio, en Dinamarca aunque es un país vecino es mucho más sencillo ya que forma parte de la UE”²⁸.

Esta aportación de May Aldevan ejemplifica como dos países vecinos como son Noruega y Dinamarca son tan diferentes en cuanto a la dificultad de importación puesto que uno forma parte de la UE y el otro no, es decir, que los requisitos que se deben cumplir para poder exportar a un mercado son esenciales a la hora de considerar la exportación a éstos.

4.3. Estrategias y políticas de fijación de precios

Kotler define el precio como la «cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio». El precio es el único elemento del marketing mix que proporciona beneficios.²⁹

En la exportación internacional se determinan 3 variables del precio:

²⁸ Traducido al español de la entrevista original con May Aldevan (Anexos 8.8)

²⁹ Introducción al marketing- 2ª Edición europea. Philip Kotler. Gary Armstrong. John Saunders. Veronica Wong. Salvador Miquel. En rique Bigné. Dionisio Cámara. ISBN 84-8322-178-0 Pearson Educatio. (pág. 289)

1. La variable de la empresa, compuesta por los costes (determinan el precio más bajo que la empresa puede fijar a su producto, hay costes de producción, distribución y venta), objetivos y los otros elementos del marketing-mix.
2. La variables del mercado, consiste en la demanda, competencia, dumping (situaciones político-legales), barreras legales y made-in (percepción del consumidor final del país de origen).
3. La variable del producto, se basa en el ciclo de vida internacional del producto.³⁰

A continuación, se va mostrar el estudio de precios que realicé de las PYME gerundenses de industria cárnica de jamón serrano exportadoras.

Las PYME no tienen la capacidad de fijar el precio final con el que se vende el producto al consumidor; este precio último es fijado por el importador, agente, distribuidor, mayorista.. Debido a que se va a realizar un estudio sobre las PYME, analizaré el precio de venta fijado por esas PYME al exportar el producto, que puede no ser el mismo que el precio final al consumidor.

En el siguiente gráfico se muestra la estadística de precio (euro/kg) en los países con mayor importación de jamón serrano en los años 2012 y 2014.

³⁰Información extraída de libro. Marketing internacional. Ana Nieto Churruca, Olegario Llamazares García-Lomas. ISBN 8436908940. 9788436808940. Pág 429-440

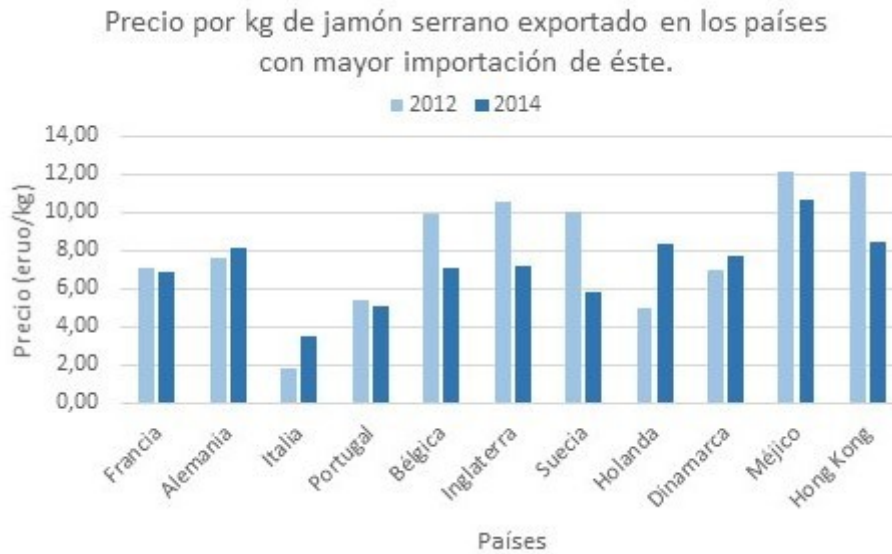


Imagen 5. Gráfico estadístico que muestra el precio por kg de jamón serrano exportado en los países con mayor importación de éste entre en 2012 y 2014.³¹
(valores en Anexos 8.3)

El precio (euro/ kg) varía mucho dependiendo del país. La diferencia más grande se encuentra en 2012 entre México e Italia en el que el precio es 6 veces mayor.

La mayoría de los precios en 2014 disminuyen respecto los del 2012. Si comparamos este gráfico con el de la imagen 4, se aprecia que los dos países en los que las ventas disminuyen, Holanda e Italia, el precio por kg aumenta mucho doblando en 2014 casi el precio que había en 2012. Del mismo modo, en Alemania y Dinamarca, aun habiendo aumentado las ventas, el precio ha aumentado aunque muy poco.

De estos resultados concluyo que la producción del jamón serrano ha incrementado en España y a la vez, parece que se han reducido los costes de

³¹<http://aduanas.camaras.org/>

producción ya que hay una tendencia a un menor precio de venta en el año 2014 respecto al 2012. El incremento del precio en Holanda e Italia podría explicarse debido a que las ventas han disminuido y el precio ha sido aumentado para cubrir todos los costes de distribución y venta; por otro lado, también podría ser que la bajada de cantidad de kg vendidos sea una consecuencia del fuerte aumento de precios.

El jamón serrano se encuentra en una fase de crecimiento (imagen 3) y esto implica que la demanda de jamón está incrementando, factor que también justifica el incremento de ventas y a la vez, la bajada del precio en la mayoría de los países. Otro factor es el aumento de la competencia, que es una característica de la etapa de crecimiento de un producto, y el incremento sobre el conocimiento sobre el producto y el made-in; ambos factores también justifican la bajada en el precio.

En definitiva, en este gráfico estadístico se puede verificar como el precio que las PYME gerundenses elijan para exportar el jamón serrano viene determinado por una serie de variables de la empresa, mercado y producto; como son las ventas, los costes, el ciclo de vida, la competencia, el made-in... en otras palabras, el precio está estrechamente conectado y configurado por los otros 3 elementos del *marketing mix*.

Este gráfico da a pensar sobre varios aspectos del precio. Personalmente, me pregunté si se podría llegar a afirmar si un precio más bajo indica un mayor aumento de compras, ya que en los países en los que el número de compras ha aumentado mucho, el precio ha sido disminuido respectivamente. Mónica Olivè argumentó que “Se debe andar con cuidado con la reducción de precios

porque un precio más bajo podría ser interpretado por el consumidor como producto de mala calidad; asimismo, se debe tener en cuenta el hecho de la introducción del precio del producto en el mercado ya que si luego elevas el precio, el consumidor posiblemente no querrá comprar el producto ya que se sentirá engañado.”³²

Peter Sodgard, asesor danés que durante toda su vida profesional ha colaborado con empresas de sector cárnico de todo el mundo y que en este momento, aparte de otros proyectos es el responsable del desarrollo de nuevos productos en Taga Foods, ejemplifica la importancia de la elección del precio de entrada en el mercado comparando el precio bajo del jamón serrano en Dinamarca comparado con el elevado precio que asegura que hay en Noruega³³. «Des de hace muchos años, el 85% de la producción cárnica en Dinamarca es exportada, lo que hacían las empresas era fijar precios muy económicos para los productos domésticos ya que el beneficio de venta se obtenía de la exportación. Así es que, el consumidor Danés está acostumbrado a pagar un precio muy económico para los productos cárnicos.»³⁴

Por ese motivo, el precio del jamón serrano destinado al mercado Danés tiene que ser un precio muy competitivo.

Para evitar que una modificación del precio provoque interpretaciones no deseadas en los consumidores las empresas siguen unas técnicas o

³²Traducción al español de la entrevista original con Mónica Olivè (Anexos 8.5)

³³Euro por kg de jamón serrano exportado en Noruega en 2014= 9,30 euro/kg. En 2012= 8,75 euro/kg - <http://aduanas.cameras.org/>

³⁴Traducción al español de la entrevista original con Peter Sodgard (Aneoxs 8.9)

estrategia específicas de fijación de precio. A continuación, voy a investigar cuáles son estas estrategias por parte de las PYME gerundenses que exportan jamón serrano.

4.3.1 Estrategia y política de fijación de precios

Toda empresa tiene una estrategia y política de precios que consiste en una técnica de fijación de precios para encontrar el precio para el producto más adecuado al mercado. Kotler distingue 3 tipos de técnicas: método basado en el coste, en el que se aplica un margen de beneficio al coste total del producto o se fija un punto de equilibrio que la empresa quiere obtener; métodos basados en el valor percibido, consiste en el valor que dan los consumidores del producto; y el método basado en la competencia, en el cual la empresa decide el valor del producto según los precios fijados por las competencias.³⁵

Mónica Olivè y Carles Boadas coinciden en que la mejor estrategia para el sector es la regularidad en la calidad del producto, ya que tiene un impacto significativo sobre la percepción del precio. Carles explica “La percepción del cliente tiene que ver que con el producto que adquiriera esté contento con el precio que le has demandado. Si un cliente te identifica un producto regular, constante en calidad, difícilmente te discutirá el precio pero si vas cambiando la calidad del producto, si.”³⁶ Mónica asegura que “la mejor estrategia es buscar una calidad estable para el producto y que el cliente esté contento, a

³⁵Introducción al marketing- 2ª Edición europea. Philip Kotler. Gary Armstrong. John Saunders. Veronica Wong. Salvador Miquel. En rique Bigné. Dionisio Cámara. ISBN 84-8322-178-0 Pearson Educatio

³⁶Traducción al español de la entrevista original con Carles Boadas (Anexos 8.6)

continuación pones un precio que sea correcto y que no se diferencie mucho de los otros competidores”³⁷

Analizando estas aportaciones se concluye que el método que la empresa escoja para la fijación de precios va muy ligada con la percepción que el consumidor tenga del producto y que es fundamental que el consumidor esté satisfecho con el producto para que así considere razonable el precio, es decir, buscar el equilibrio. Asimismo, en esta fijación de precios se tienen en cuenta los precios fijados por la competencia por aquel producto que el consumidor tiene una calidad percibida parecida. Por lo tanto, en la fijación de precios las PYME estudiadas se basan principalmente en el método de fijación de precios basados en el valor percibido y la competencia.

4.3.2 Cotización de precios

Finalmente, un aspecto fundamental en la internacionalización de las empresas es el problema con la cotización de precios que consiste en la divisa en que se fija el precio, las condiciones de entrega y la forma de pago.³⁸

En el gráfico estadístico se observa que hay países en los que se importa jamón serrano que no utilizan la misma moneda que en España, el euro. Por ejemplo, en Hong Kong utilizan el Dolar de Hong Kong, que equivale a 1,00 HKD = 0,11 EUR; o si no vamos tan lejos, en Inglaterra utilizan libra esterlina, que equivale a 1,00 GBP = 1,35 EUR. Cuando se exporta jamón en ambos

³⁷Traducción al español de la entrevista original con Mónica Olivè (Anexos 8.5)

³⁸Información extraída de libro. Marketing internacional. Ana Nieto Churruca, Olegario Llamazares García-Lomas. ISBN 8436908940. 9788436808940. Pág 440-449

casos, el mismo valor de euro/kg que establece la empresa gerundense equivale a un valor muy distinto dependiendo del país. En el caso de Hong Kong el valor aumenta mucho, en cambio en Inglaterra disminuye. Carles explica que “cuando se vende un producto internacionalmente, si con el cambio de moneda por macroeconómicas deben poner más, hay un problema. Últimamente se habla del problema de la fortaleza del euro frente a la fortaleza del dólar en términos de exportación de productos ya que esto no está en manos de las empresas, es un factor externo problemático”³⁹. Mónica ejemplifica diciendo que “en Japón debido al desfavorable cambio de moneda, nos dejaron de comprar; o en Noruega, la competitividad depende mucho de la moneda que utilices. Este factor también influye a la calidad del producto ya que si debes bajar el precio de este, también debes bajar la calidad del producto”⁴⁰.

Analizando estas situaciones se concluye que la cotización de precios es un problema actual que tiene un fuerte papel en la estrategia de internacionalización de las PYME estudiadas.

4.4 La promoción

La promoción forma la última de las 4 P del marketing. Kotler define la mezcla de promoción o mezcla de comunicaciones del marketing como “combinación de herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para

³⁹Traducción al español de la entrevista original con Carles Boadas (Anexos 8.6)

⁴⁰Traducción al español de la entrevista original con Mónica Olivè (Anexos 8.5)

comunicar el valor del producto a los clientes”⁴¹ Resumiendo brevemente cada término promocional: la publicidad consiste en “cualquier forma pagada y no-personal de promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”, la promoción de ventas son “incentivos a corto plazo para fomentar las ventas”, las relaciones públicas se fomentan en “acciones que persiguen crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía”, las ventas personales consisten en “presentaciones personales con el fin de efectuar una venta o crear relaciones públicas” y, finalmente, el marketing directo que se basa en “comunicación directa con consumidores individuales seleccionados para obtener respuestas inmediatas y crear relaciones”.⁴²

Puesto que la promoción no es un elemento que se pueda estudiar de manera cuantitativa, la he analizado a partir de una entrevista⁴³ realizada a una experta en marketing internacional de productos alimenticios y a partir de aportaciones de otros expertos previamente comentados, como Tobjorn Tanem.

Esther Inglés, directora de marketing en Joaquim Albertí S.A , asegura que en “el mundo actual se podría decir que no existe un canal mejor que otro, sino que lo óptimo es la combinación de todos los canales, y generar acciones de

⁴¹ Fundamentos de marketing. Octava edición. Kotler & Armstrong. Pearson Prentice Hall. Pág. 363. ISB 978-970-26-1186-8

⁴² Fundamentos de marketing. Octava edición. Kotler & Armstrong. Pearson Prentice Hall. Pág. 363. ISB 978-970-26-1186-8. y Introducción- al Marketing. 2º edición europea. Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong. ISN 84-8322-178-0 9788483221785

⁴³ Entrevista completa con Esther Inglés en Anexos 8.10.

360º”. Aunque, al igual que Tobjorn Tanem, acentúan el marketing directo como una buena técnica complementaria. Utilizar “demostraciones, proporcionar degustaciones de productos, hacer exhibiciones en grandes tiendas como cortar el producto” es clave para dar a conocer el producto internacionalmente.

Además, Esther destaca una fuerte relación entre la promoción y el packaging del producto (estudiado en el apartado de producto e imagen de marca 4.1) ya que, como comenta ella, “el *packaging* (o envase) es un elemento de comunicación clave que dota de una personalidad propia y única el producto consiguiendo un impacto sorprendente en la recepción del producto”.

Del análisis de estas aportaciones de Tobjorn y Esther se puede deducir que realmente los canales de promoción son muy útiles a nivel internacional, sobretodo en los países en los que éste no es tan conocido. El marketing directo es una herramienta útil y usada por las PYME gerundenses y asimismo, a nivel internacional el packaging y la promoción tienen más relación que a nivel nacional ya que en éste normalmente se explica el concepto de jamón serrano para dar a conocerlo al consumidor.

Kotler distingue distintos tipos de publicidad, éstos son la publicidad informativa, la persuasiva, la comparativa y la de recuerdo. El concepto de cada una de estas es fácilmente comprensible como indica su nombre: se informa sobre las características de un nuevo producto, se pretende crear demanda selectiva persuadiendo a los consumidores de que ofrece la mejor relación calidad/precio del mercado, se compara una marca de forma de

forma directa o indirecta con otra de la competencia o mantiene el recuerdo de la marca, respectivamente.

Esther Inglés, acentúa que “cada tipo de publicidad tiene su momento, pero a nivel internacional, para el lanzamiento de un producto es más interesante hacer una publicidad persuasiva ya que puedes generar unas expectativas muy altas. Nos gusta que la publicidad nos cuente nuevas experiencias y sensaciones, y que te sientas identificado”

Personalmente, creo que como se ha visto anteriormente y con esta idea de Esther, a nivel internacional es muy importante explicar el concepto del jamón serrano debido a que este puede ser nuevo por algunos consumidores concretos, así es que las PYME gerundenses utilizan la comunicación informativa; pero de acuerdo con lo que dice Esther, las empresas utilizarán mayoritariamente la comunicación persuasiva para atraer y generar altas expectativas a los consumidores. Además, como se estudió previamente, el jamón serrano se encuentra en una fase de crecimiento así las PYME gerundenses no solamente deben utilizar la comunicación persuasiva para aumentar las ventas sino que también el uso de la comunicación comparativa puede ser eficaz para posicionarse en el mercado; por otro lado, utilizar una comunicación de recuerdo no tiene mucho sentido.

Una vez analizado el tipo y el canal de comunicación, se debe tener en cuenta las características propias de cada país, como el idioma, la cultura, la imagen

del consumidor sobre el país de origen, el desarrollo económico... a la hora de generar el eslogan⁴⁴ o anuncios publicitarios.

Esther asegura que muchas de éstas PYME estudiadas optan por no traducir el idioma y utilizar el mismo en todos los países, a excepción que no fuera bien sonante o pudiera generar confusión.

Se aprecia que según esta afirmación, las características que influyen a la hora de decidir si utilizar el mismo o varios tipos de eslogan son iguales que características que influyen en la elección de utilizar una marca o más de una, estudiadas previamente (en el apartado de imagen de marca 4.1.3). Así es que, al igual que con la marca, las PYME gerundenses utilizarán más de un eslogan en el caso que con uno no consigan el mismo atractivo y adecuada pronunciación y significado a nivel mundial; probablemente, las empresas que utilizan un solo eslogan no sólo es debido al buen eslogan encontrado a nivel internacional sino también también porque proporciona menores costes de promoción, publicidad y creación.

4.4.1 El factor del Internet

En la entrevista con May Aldevan y Esther Inglés, ambas destacaron que el factor del Internet afecta positivamente en la internacionalización del jamón serrano debido a que te permite comunicar cualquier información de forma inmediata y además a un bajo coste. May lo ejemplificó mediante las nuevas promociones que realiza Taga para la promoción del jamón serrano: «A través de *facebook*, *websites*, *links* que conectan directamente con la propia *website*.

Además estamos realizando un nuevo proyecto de promociones por Internet:

⁴⁴Definición de Eslogan: palabra o frase corta fácil de recordar que a menudo se utiliza en la publicidad como frase identificativa y para formar confianza. <http://www.significados.com/eslogan/>

cada semana colgamos una receta con nuestros ingredientes y realmente está funcionando muy bien»⁴⁵ Esther inglés aseguró que un factor muy importante es «tener un buen posicionamiento en buscadores, una buena página web optimizada para los distintos dispositivos móviles, *tablets...* y realizar acciones en redes sociales»

Realicé un estudio sobre como utilizan el factor Internet las PYME gerundenses de industria cárnica y exportadoras del jamón serrano investigando cuántas de ellas tienen su propia *website* y el número de idiomas que estas presentan. En el siguiente diagrama se muestran los resultados:

Porcentaje de empresas con website propia vs. empresas sin website propia



Imagen 6. Gráfico circular sobre el porcentaje de empresas que tienen website propia y las que no. (Valores numéricos en Anexos en el apartado 8.4)

La media sobre el número de idiomas que tienen las empresas con website es de 4 idiomas.

Esta gráfica circular informa de que la mayoría de estas PYME utilizan el factor del internet como herramienta promocional. Asimismo, en estas *website*

⁴⁵ Traducción al español de la entrevista original con May Aldevan. Anexos 8.8

propias de cada empresa hay una media de 4 idiomas distintos, este valor vuelve a informar sobre la efectividad del Internet como herramienta a utilizar en una estrategia de internacionalización para promocionarse a distintos países y darse a conocer. Analiza el factor del Internet relacionándolo con los términos promocionales previamente estudiados, he concluido que el factor del Internet es usado dentro de la herramienta de la publicidad, ya que mediante este puedes crear páginas web, anuncios *online*... con el objetivo de promocionarte y presentarte; y también es utilizado en el marketing directo para contactar directamente con los consumidores.

4.4.2 Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento de mercado es una clave estratégica para conseguir una ventaja competitiva. Este concepto se refiere a la toma de decisiones para conseguir una buena posición en el mercado que diferencie la propia marca de las marcas de la competencia y proporcione mayores ventajas estratégicas.⁴⁶

Según Miguel Ángel García, director de marketing y promoción del Consorcio del Jamón Serrano Español⁴⁷, el buen posicionamiento de un producto es

⁴⁶ Introducción al marketing- 2ª Edición europea. Philip Kotler. Gary Armstrong. John Saunders. Veronica Wong. Salvador Miquel. En rique Bigné. Dionisio Cámara. ISBN 84-8322-178-0 Pearson Education (Pág.183-199)

⁴⁷ «El consorcio del jamón serrano Español es una asociación voluntaria de empresas que agrupa a las más importantes compañías del sector cárnico español, todas ellas líderes en la producción y exportación de Jamón serrano, con el objetivo de producir un Jamón Serrano exclusivo y de alta calidad para su comercialización en los mercados exteriores.»

<http://consorcioserrano.es/index.php/es/quienes-somos-el-consorcio>

esencial y debe tener lugar previamente antes de que este sea exportado, debido a que, si el consumidor conoce el producto, lo comprará y lo incluirá en su forma de vida diaria.

Dice: «Primer debemos posicionar, después, con ventaja competitiva, cierta dimensión y estrategia, exportar. Esta es la clave de un trabajo con éxito»⁴⁸.

Analizando la aportación de García he concluido que el posicionamiento se consigue a través de una buena promoción, así es que para obtener una buena exportación, hace falta un buen posicionamiento que requiere una buena promoción del producto. De aquí se observa una característica por la que promoción es un elemento fundamental para seguir una buena estrategia de internacionalización.

4.5 Interconexión de las 4 P

Personalmente, a partir del estudio realizado, sobre cada una de las 4 P del marketing, me he dado cuenta del ciclo cerrado siguiente.

En un inicio, el jamón serrano y el mercado son los principales factores que determinan el tipo de distribución que se debe emplear; con una buena distribución, se consiguen más ventas, que este es un factor integrante del precio y del beneficio obtenido del producto; si se obtiene un buen beneficio se podrá emplear una mejor promoción que con resultados positivos causará un aumento de ventas, que a su vez, implicará aún más beneficio. De ahí, se buscarán nuevos países para vender el producto, es decir, nuevos canales de distribución y de aquí, para adaptarse al nuevo mercado se modificarán las

⁴⁸<http://empresaexterior.com/not/55440/posicionar-primer-exportar-despues>

características intrínsecas y externas del producto. A continuación, uno se vuelve a encontrar en que con la buena distribución conseguirá más ventas y de allí el precio y el beneficio. Y así sucesivamente.

5. Conclusión

Del presente estudio se deducen una serie de conclusiones:

En primer lugar, el jamón serrano es un producto conocido internacionalmente y es un producto de consumo que es esencial y de conveniencia en muchos países. Actualmente, el jamón serrano se encuentra en una fase de crecimiento y esta variable es muy importante en el proceso de internacionalización de las PYME gerundenses ya que no solo caracteriza al producto sino que también influencia en los otros elementos del marketing mix.

En cuanto a estrategia de marca, la mayoría de estas empresas utilizan más de una marca y la marca del fabricante o la marca privada, ambas características dependen estrechamente del mercado y de la utilización de un intermediario. La promoción a nivel internacional también tiene una relación estrecha con estos elementos, especialmente con el *packaging* del producto.

En segundo lugar, los canales de distribución son esenciales en la internacionalización para llegar al mercado destino y conseguir los objetivos de la empresa. El uso de los intermediarios por parte de estas empresas viene determinado principalmente por el objetivo de estas, si solamente quieren centrarse en el precio del jamón serrano o en los demás aspectos del producto (como son además del precio, las características externas e

internas, la promoción y el posicionamiento del producto en el mercado) y también, por el conocimiento que la empresa tenga sobre el mercado.

La fase del ciclo de vida en el que se encuentra el jamón serrano es un factor determinante a nivel de distribución, en concreto para escoger los países destino. Otro factor muy importante que influye en la elección del mercado para la internacionalización de estas empresas son los requisitos o normativas de cada mercado; el hecho que estas PYME formen parte de la UE les facilita mucho la exportación a otros países que estén dentro de la UE ya que cumplen los mismos requisitos. Por ese motivo, los países que reciben mayor importación de jamón serrano forman parte de la UE.

En tercer lugar, el precio del jamón serrano es imprescindible en el proceso de internacionalización ya que es el elemento que aporta el beneficio de la empresa y determina en parte la percepción del consumidor. A nivel internacional, el precio viene determinado por la empresa, el mercado y el producto; en otras palabras, el precio está estrechamente conectado con los otros tres elementos del marketing mix.

A nivel de fijación de precios, la regularidad del producto es la estrategia más eficaz y usada en la internacionalización de esas PYME ya que es esencial que el consumidor esté satisfecho con el precio pagado por el producto y este siempre tiene que ofrecer la misma calidad y beneficios. Finalmente, un problema con el que se deben encarar frecuentemente estas empresas es la fijación del precio que depende estrechamente del mercado y de otros factores como el cambio de moneda.

En cuarto lugar, el marketing directo es un elemento utilizado a nivel internacional por estas PYME y tiene una fuerte relación con el producto y el mercado. Del mismo modo, tiene una relación indirecta con el precio ya que sin los beneficios que este produce no sería posible crear las promociones. Las PYME gerundenses de la industria cárnica del jamón serrano utilizan principalmente la comunicación persuasiva y comparativa en los mercados exteriores con la finalidad de atraer a más consumidores y así seguir aumentando las ventas del jamón serrano. Asimismo, en los países donde se está empezando a exportar el producto, la comunicación informativa es la más usada.

En quinto lugar, hemos de destacar algunos aspectos adicionales de suma importancia. Por ejemplo, los avances tecnológicos, sobretodo Internet, han afectado muy positivamente a la promoción en el proceso de internacionalización teniendo prácticamente todas esas empresas una *website* propia con una media de 4 idiomas distintos.

Otro aspecto muy importante y estratégico que afecta a las 4 P en el proceso de internacionalización de estas empresas es el posicionamiento del jamón serrano en el mercado de destino ya que aquel debe estar determinado previamente antes de empezar a exportar el producto para conseguir una internacionalización exitosa.

Como conclusión final, toda esta investigación me ha llevado a descubrir un aspecto imprescindible para llevar a cabo un proceso de internacionalización de manera exitosa. Este aspecto es la cohesión total y absoluta que debe existir entre las 4 P del marketing mix.

Creo que la verdadera herramienta de un proceso de internacionalización exitoso es la fuerte conexión de las 4 P, la cooperación de ellas. El estudio realizado me ha sorprendido haciéndome llegar a la conclusión que cada P es imprescindible, cada P está conectada íntimamente con el resto, todas ellas forman una unión o un equipo inseparable para llegar al triunfo, cada P necesita de la otra porque por sí sola carece de valor.

En definitiva, en función del proceso de internacionalización que una empresa desarrolle, los fundamentos de cada P del marketing serán adaptados de forma distinta. Pero, lo que siempre tendrá un proceso de internacionalización exitoso es una fuerte conexión de las 4 P.

7. Bibliografía

-Accio.gencat: <http://accio.gencat.cat/cat/estrategia-empresarial/clusters/que-es.jsp>

(Última consulta: 13/10/2015)

- Aduanas: <http://aduanas.camaras.org/>

(Última consulta: 13/10/2015)

-Camerdata: https://www.camerdata.es/php/Portal/prod_consulta_portal.php?portal=353683

(Última consulta: 13/10/2015)

- Catalunyaempren.gencat:

http0://catalunyaempren.gencat.cat/inicia/images/es/internalitzacio_CAS_tcm141-66558_tcm141-66558.pdf

(Última consulta: 10/10/2015)

-Consortioserrano: <http://consortioserrano.es/index.php/es/quienes-somos-el-consorcio>

(Última consulta: 14/10/2015)

- Datacomex.comercio: http://datacomex.comercio.es/principal_comex_es.aspx

(Última consulta: 13/10/2015)

-Empresaexterior: <http://empresaexterior.com/not/55440/posicionar-primero-exportar-despues>

(Última consulta: 14/10/2015)

-Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2014/3/crisis-alimentaria.html>

(Última consulta: 14/10/2015)

-Fundacionserrano: <http://www.fundacionserrano.org/>

(Última consulta: 13/10/2015)

- Idepa:

http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/nuevadefinicionpyme.pdf

(Última consulta: 10/10/2015)

- J.a.perez.8m: <http://j.a.perez.8m.com/caracter.html>

(Última consulta: 10/10/2015)

- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. Octava Edición. Mónica Gabriela Martínez Gay. México. Pearson Prentice Hall. 2008

-KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; SAUNDERS, John; WONG, Veronica; MIQUEL, Salvador; BIGNÉ, Enrique; CÁMARA, Dionisio; *Introducción al marketing*. 2ª Edición europea. Madrid. Pearson Hall. 2000

- NIETO, Ana; OLEGARIO, García-Lomas. *Marketing internacional*. Madrid. Ediciones Pirámides, S.A. 1995

-Oagrtl: <http://www.oagrtl.cat/informacio-tributaria-es/informacion-sobre-los-impuestos-municipales/iae-impot-sobre-activitats-economiques>

(Última consulta: 13/10/2015)

-Siecan: http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es

(Última consulta: 10/10/2015)

-Significados: <http://www.significados.com/eslogan/>

(Última consulta: 14/10/2015)

8. Anexos

8.1 Valores del gráfico estadístico del ciclo de vida del jamón serrano internacionalmente (Imagen 3)

Año	Tm		Tm		Tm		Tm		Tm		Tm		Tm	
	Tm Francia	Alemania	Tm Italia	Tm Portugal	Tm Bélgica	Inglaterra	Tm Suecia	Tm Holanda	Dinamarca	Tm	Tm México	Hong Kong	Tm	Tm
1995	2.524	954	149	940	0	36	1	81	128	0	2			
1996	2.801	916	89	1.471	0	45	73	136	53	0	1			
1997	4.079	1.800	140	1.757	0	67	8	1.070	37	3	27			
1998	4.608	2.392	142	2.192	0	67	11	314	17	12	195			
1999	4.240	3.034	199	4.367	450	171	185	347	105	3	4			
2000	4.511	4.051	271	3.282	405	235	654	552	168	8	4			
2001	6.254	3.434	690	3.333	462	178	46	315	1.282	7	53			
2002	5.244	5.120	544	3.993	560	330	58	396	1.830	0	78			
2003	5.742	5.254	880	5.149	622	278	88	2.618	2.174	2	54			
2004	7.727	5.456	1.003	3.912	732	371	198	491	1.823	48	228			
2005	9.313	5.618	1.330	7.136	989	753	248	501	2.173	223	79			
2006	9.652	5.683	1.868	9.426	1.050	809	170	534	1.564	273	89			
2007	9.141	7.038	2.800	10.753	969	663	237	594	1.536	310	122			
2008	10.634	7.123	2.751	14.308	1.078	445	237	667	474	539	108			
2009	9.822	7.190	2.594	3.652	1.098	374	252	861	405	452	124			
2010	9.371	7.507	1.482	4.494	1.239	861	403	712	538	628	237			
2011	9.246	8.318	9.308	6.717	1.261	916	473	671	721	786	336			
2012	9.522	8.863	9.569	5.601	1.261	733	400	1.419	802	808	380			
2013	10.406	10.081	8.450	5.959	1.207	927	651	1.136	746	1.104	253			
2014	13.218	10.414	9.251	8.175	1.737	1.464	1.273	1.272	1.089	1.084	834			

8.2 Valores del gráfico de los países con mayor importación de jamón serrano(Imagen 4)

País	2012- Tm exportados	2014- Tm exportados
Francia	9.522	13.217
Alemania	8.863	10.414
Italia	9.569	9.251
Portugal	5.599	8.175
Bélgica	1.261	1.736
Inglaterra	733	1.464
Suecia	400	1.273
Holanda	1.419	1.272
Dinamarca	802	1.089
Méjico	808	1.084
Hong Kong	380	834

8.3 Valores numéricos del gráfico del precio (euro/kg) de jamón serrano exportado internacionalmente (Imagen 5)

País	2012- euro/kg	2014 - euro/kg
Francia	7,11	6,84
Alemania	0,00	8,10
Italia	1,80	3,46
Portugal	5,40	5,06
Bélgica	9,90	7,14
Inglaterra	10,58	7,16
Suecia	10,02	5,79
Holanda	5,02	8,35
Dinamarca	6,98	7,71
Méjico	12,14	10,72
Hong Kong	12,11	8,45

8.4 Valores del estudio de imagen de marca y de tener website propia (Imagen 6)

Empresas gerundenses exportadoras de Jamón Serrano	Tienen marca	No tienen marca	1 marca	Multimarca	Marca del fabricante	Marca privada	Marca autorizada	Alianza de marca	Website propia	No Website	Número Idiomas
BOADAS 1880 S.A	X			X	X				X		3
CARNICAS BATALLE, SA	X			X	X				X		5
CARNICAS BRUGENT S.L	X		X		X				X		2
CARNIQUES CELRA SL	X		X			X			X		3
CASADEMONT SA	X			X	X				X		3
CASANOVA HERMANOS SA	X		X			X			X		6
EMBOTITS ARTESANS MONTS, SL	X		X			X				X	
EMBOTITS CALET, SL	X			X		X			X		5
EMBOTITS CATALANS, SL	X		X			X			X		4
EMBUTIDOS CASEROS COLLELLS.A	X			X	X				X		1
EMBUTIDOS CAULA SL	X			X		X			X		4
EMBUTIDOS MONTSA SA	X			X	X				X		5
ESTEBAN ESPUÑA SA	X			X	X				X		7
FAR JAMON SERRANO SA	X			X	X				X		7
FRIGORIFICOS CARNICOS LAS FORCAS SL	X		X			X			X		4
FRISELVA SA	X			X		X			X		6
HERMANOS FONT VERDA GUER, SA	X		X			X			X		2
JAMONSA ESPAÑA SL	X		X			X				X	
JOAQUIM ALBERTI SA	X			X	X	X			X		3
JOSEP LLORENS I FILLS, -SL	X			X		X			X		4
MIQUEL ALIMENTACIÓ GRUP SAU	X			X		X			X		3
NOEL ALIMENTARIA SA	X			X	X				X		6
PERNIL LLEMENA SA	X			X	X					X	
PRODUCTES LA JABUGUEÑA,SL	X		X		X				X		4
PRODUCTOS VALENT SA	X		X		X				X		6
RAMON VENTUJA SA	X			X	X				X		4
SPANISH FOOD TRADE SLU	X			X		X			X		4
Sumatorio	27	0	10	17	14	14	0	0	24	3	4,20833333

8.5. Entrevista original con Mónica Olivè

Mónica Olivè: área manager de Joaquim Albertí S.A

Fent referència al canal...

- Quin tipus de canal de distribució utilitzeu per exportar a diferents països? En el cas que no sigui el mateix per a tots, de que us depèn utilitzar un tipus de canal i no un altre? Quin canal creus que és el més eficaç per l'exportació del pernil curat? Perquè?

Depenent del país treballem amb un importador, agent o directament amb la cadena. L'ús dels intermediaris depen del país. Per exemple, si els consumidors del país no volen comprar directament a proveïdors espanyols sinó que prefereixen comprar aquests productes espanyols a proveïdors locals.

El més eficaç és sense intermediari si coneixes bé y ets acceptat pel mercat.

- Quins passos segueixes per dissenyar un canal per exportar a un país?

1. Mires restriccions d'importacions càrniques. Mirar el coneixement que tens sobre el mercat i si pots exportar o no en el país, si la teva empresa no està autoritzada a exportar-hi ho tens malament.

2. Consum o potencial de consum del país. Estadístiques.

3. Adaptacions del país.

- Quin tipus de distribució creus que és la utilitzada en l'exportació de pernil salat: distribució intensiva, distribució exclusiva, distribució selectiva. Perquè es aquesta? Creus que és la més eficaç?

Depèn molt del mercat on vagis. Per exemple, a França el país es troba a tot arreu però a Tailàndia nomès a llocs especialitzats, com el Gourmet. Depèn del

coneixement que té el país del producte: Si és conegut es trobarà més que si no. Per exemple: A Xina tenen el seu propi pernil serrà i com que estan acostumats es fàcil que te'l fiquin a les lleixes.

- Hi ha conflictes dins d'un canal entre els intermediaris?

Si tu vens un producte a un importador i aquest a una cadena, a vegades s'ha donat el cas que la cadena contacti directament amb tu i et demana per un preu més baix saltant-se a l'amic del mig. Però està molt calculat tot això, sinó s'estableixen contactes perquè no et saltis a amics.

-Com creus que ajuda anar a una fira promocional del teu producte?

Es difícil de quantificar, és interessant tenir presència a la fira, si que et veus amb els clients i els clients potencials que sinó es difícil contactar amb ells però d'aquí a que acabis venent... És un punt de contacte però no per fer negocis. Si que hem tret clients de fires però també tinc contactes que em venen a veure a cada fira i no els hi venem ni un kg. És per donar a conèixer, contactar, per tenir presència.

Fent referència al preu...

-Creus que el pernil salat és un dels productes líder internacionalment?

Si que es un dels grans productes coneguts en l'alimentació, com l'oli, el vi, el formatge... és conegut i qualsevol que el vagi a buscar sabrà de què li parles.

- Un mateix producte, en aquest cas el mateix pernil salat i de la mateixa marca, és venut amb el mateix preu a tots els països en el que s'exporta?

No

- Quina estratègia o política de preus utilitzeu internacionalment? Quina creus que és la més eficaç i la més utilitzada per empreses gironines del pernil salat?

Buscar l'equilibri que depèn molt de la competència que hi ha a cada país.

- A què es degut que el preu en el que véns el pernil sigui més alt a un país que a un altre?

Depèn de varis factors. Per exemple: El transport, a Xina és mes difícil que vendre a França; la competència, depenent del mercat.

- Objectiu de l'empresa és ser el preu líder?

No, l'objectiu no és sempre el preu. Tu vas a buscar el mix correcte entre preu i qualitat per ser prou competitiu per entrar a vendre el mercat però no vols sempre vendre a preu barato perquè qualsevol dia ve un que ho ven més barato i et fa caure. Busques una qualitat estable de producte i que el client estigui content i posar un preu que sigui correcte i que no te'n vagis molt dels altres competidors.

- Preus més baixos que nacionals per falta de coneixement del producte?

No, mai vendràs el preu sota cost. Pots fer-ho en una temporada per donar una introducció però un no vols perdre diners! En algun cas concret si véns altres productes a un preu alt i ja m'hi guanyo prou doncs ho pots fer durant una temporada però imaginat que tarden 10 anys... tu saps sempre on està el teu límit. La falta de coneixement no és un factor molt important.

Has de tenir en compte el fet d'introducció del preu del producte en el mercat ja que si després eleva molt el preu, el consumidor possiblement no et voldrà comprar el producte perquè es sentirà enganyat.

- Problemes amb la cotització del preu perquè s'utilitza diferent moneda?

Si, per exemple, A Japó el canvi de moneda era molt desfavorable i ens van deixar de comprar. O a Noruega també, ja que depèn de la moneda fa que siguis competitiu o no. Per exemple, amb el canvi de moneda un producte puja molt de valor i llavors hi ha distribuïdors que no estan disposats a pagar aquest preu i has de baixar la qualitat de producte.

- Creus que el fet que un preu sigui baix fa que el consumidor el consideri de mala qualitat?

Si. En el pernil pots trobar pernils molt econòmics però també saps després que es un pernil amb una curació baixa, que l'han tret de l'assecador molt tendre. Has de saber una mica a on jugues.

Fent referència al producte i al consumidor...

- Quin és el perfil del consumidor de pernil salat? Varia depèn del país?

Tothom en general, es pot extrapolar d'Espanya a qualsevol país europeu. Potser el que no coneixen son les variabilitats del pernil salat.

- Com creus que és vist el pernil salat depenent del país?

A Europa es coneix el pernil salat. El comprador no només es fixa en el preu, també volen un producte que saben que no tindran problemes, un interlocutor que hi estigui sempre a darrera si hi ha algun problema, un producte que sigui bo, són múltiples coses que entre elles hi ha el preu ja que no pots marxar molt dels preus de la competència.

8.6. Entrevista original con Carles Boadas

Carles Boada: gerente de una PYME productora y exportadora de jamón serrano

Fent referència al canal...

- Quin tipus de canal de distribució utilitzeu per exportar a diferents països? En el cas que no sigui el mateix per a tots, de què us depèn utilitzar un tipus de canal i no un altre?

No és el mateix per tots els països. Utilitzar un canal o un altre depèn l'objectiu de l'empresa. Si vols anar a volum has d'anar a la gran superfície, si saps que d'un producte hi trauràs poc valor afegit que t'has de barallar .

Si tens un producte que saps que es diferencia i que el vols diferenciar doncs ves a distribuïdors, utilitza intermediaris... saps que et pagaran bé pel producte.

Si tens una xarxa prou preparada per arribar al client final doncs no cal que tinguis intermediaris. Però, per altra banda, si tens una empresa que et dediques a produir i no tens oportunitat d'invertir en una xarxa empresarial, hauràs d'adquirir un intermediari.

- Quins passos segueixes per dissenyar un canal per exportar a un país?

Si vols entrar a la gran superfície, vas primer a veure el lloc i miraràs si tens possibilitat d'entrar-hi per tu sol. Si llavors prefereixes entrar a un mercat utilitzant el mètode tradicional, vas a una fira tradicional i allà busques els distribuïdors, on si et prepares bé la visita pots crear bons contactes.

Sempre va bé algú que conegui el mercat. A més a més, a vegades t'arriben ofertes. És com una subhasta, posen a la venda x kg de pernil llescat i qui vol passa oferta; cada vegada n'hi ha més que ho fan per internet. Entres en subhasta i el

que guanya ha de passar les mostres i si aquestes són acceptades, entres al mercat.

- Quin tipus de distribució creus que és la utilitzada en l'exportació de pernil salat: distribució intensiva, distribució exclusiva, distribució selectiva. Perquè es aquesta? Creus que és la més eficaç?

Si parles del pernil en global està a tot arreu, és a dir, si te'n vas a pernil llescat és intensiu. Però si busques pernil ibèric de màxima qualitat o un pernil concret te'l trobar a llocs exclusius, específics. El pernil actualment és una commodity.

Fent referència al preu...

- Creus que el pernil salat és un dels productes líder internacionalment?

No, és un producte d'insigne. És a dir, quan un fabricant d'embotits d'Espanya va a vendre a fora se li demana com a representació d'imatge el xoriço i el pernil. És un producte internacionalment molt conegut però tot i qui ens porta 40 anys d'avantatge és itàlia.

- Un mateix producte, en aquest cas el mateix pernil salat i de la mateixa marca, és venut amb el mateix preu a tots els països en el que s'exporta?

No, depèn del poder adquisitiu. El transport afecta, per exemple, és diferent vendre a Japó que a Perpinyà. Dins de la UE els preus pel mateix producte són molt similars, no canvia pràcticament, pràcticament uniforme. Després hi ha excepcions d'aquí prop com Noruega o Aranzel. Una excepció dins la UE és Bèlgica on pots defensar bastant bé el preu: El mateix pernil el venc a italià o el venc a Bèlgica i hi pot haver casi un euro per kg de diferencia (15%)

- Quina estratègia o política de preus utilitzeu internacionalment? Quina creus que és la més eficaç i més utilitzada per empreses gironines del pernil salat?

Jo crec que el que si que has de fer és que el producte sigui regular, regularitat de producte i que les mostres que enviïs siguin les mateixes que enviaràs de producte més tard un cop ja estigui introduït. Si un client t'identifica un producte regular amb un preu específic, difícilment et discutirà el preu però si vas canviant de qualitat de producte. "La percepció del client ha de ser que allò que mengi estigui content amb el preu que li has demanat"

- Creus que l'objectiu de l'empresa és ser el preu líder en el mercat?

Tu pots tenir el preu líder, tu pots tenir un preu molt i molt car i que no estiguis guanyant calers, tot depèn de l'estructura que tinguis i els costos.

Les decisions de les empreses s'han de prendre a base de números.

- Internacionalment, els preus són més baixos que el preu que hi ha al país local per falta de coneixement del producte? Creus que té cabuda donar a conèixer un producte al mercat per sota el cost?

No, el el pernil serrà sol ser un producte conegut internacionalment. Sino, el que puc fer és anar-hi a guanyar menys o 0 però mai vendre un producte per sota cost, perquè un cop hakis introduït el producte i posis el preu de veritat, aquest canviarà tant que els compradors no el seguiran comprant.

- Problemes amb la cotització del preu perquè s'utilitza diferent moneda?

Si, si tu vens el producte a un preu i ells pel canvi de moneda per raons macroeconòmiques han de ficar-ne més, hi ha el problema. Ara últimament es parla

molt de la fortalesa de l'euro ja que com mes fort sigui l'euro respecte la fortalesa del dolar més difícil serà exportar ja que per la mateixa quantitat de euros, en el canvi els hi puja el número de dòlars. És a dir, pels mateixos euros hauran de pagar més dòlars. Això és un problema perquè les empreses no dominen això, no està en les seves mans, és un factor extern. És un element a tenir en compte.

El preu varia i no es pot estimar el preu que hi haurà d'aquí a un any perquè fins fa 3 anys hi havia unes corbes que eren bastant mimètiques cada any però portem un parell danys, sobretot aquest, que el preu s'està comportant molt estrany i només fa que baixar.

8.7. Entrevista original con Tobjorn Tanem

Tobjorn Tanem: director general de la empresa TAGA foods y experto en canales de distribución en los países nórdicos de productos españoles.

Referring to the channel...

- How do TAGA do to sell in Nordic countries (Norway, Sweden, Denmark, Iceland)? Is the same way in every country? Or it is different?

It different in every country. It is important to know that when you start a project, for example, when you want to sell a product to a retailer you have to make presentations for the retailers, they need a lot of time till they don't make the final decision because they are responsible for the different segments... you need a lot of time.

Or in Denmark, just today we have got the green lights to continue the process and we will start the distribution of the project next year and maybe up to two years before we open a new distribution channel.

In Denmark you have 4 different channels, 4 different retailers groups and we are 40% of the market so when you enter with the item that could be also a door for more products.

- Do you think that working exportations with a partner of the country is the best way to export around the world? Why? Why not?

There are 2 different places:

- 1) If you want to look for the lowest price, lowest service... better go directly. Only you bother for the price. "Only go with the price".
- 2) The place, the product of the shop, working with the price, working with the people. "Going with a brand in the market, so more things to look". Better go with a partner of the country.

- What do you think about when you want to sell a product to people? What makes you decide the place and how you distribute it?

We are working in all channels. It is important for us that the consumer can find the product in all shops, that's very important for us.

It's very important to have a good distribution

With a good distribution, it's easier to do the marketing job. Because If you are going to invest in some marketing in the newspaper, news, internet... It's important to get this money back for the investments in marketing so people have to find the products in shops.

The distribution is one of the most important elements, it's even more important than marketing. You invest a lot in marketing.

We are doing a lot of marketing. TAGA as a brand was born in 2004 and nowadays we have 60 % distribution in Norway.

Referring to the price...

- Which positions do TAGA have in the market, is it the premium one?

We have all types.

- Is the same products sold at the same price through all the different Nordic countries or does it varies?

No, it depends of the market price. Lot of prices are because of the personal course in the market but for example, in Norway it's higher because of local taxes. In Denmark for example is much lower but the quality is also lower but the competition is very very hard, so you can see lots of different products more the same price product than in other markets. Denmark is the lowest. It is also a question of the structure of the retailers so the retailers have a very effecting costing structure for the shops in Denmark, more effective than in Sweden. So it's more complicated to get passed this version in the Swedish market if you have the right prize in Denmark you can pass the version.

It's also difficult, I can see much more the detailers are processing more directly sales in Denmark than in Sweden.

- Do you think that going to national or international innovations does it helps to sell your product or it is only useful for the knowledge of the brand?

Absolutely. I think that it's very important for both things.

In fairs you can get to know the buyers and in the end, it's important to get to known to the buyers.

Referring to the product and the consumer...

- Is serrano ham known in Nordic countries as a principal product? How is it perceived?

Serrano ham is popular, it is a very known name because of consumers and people of Nordic countries have travelled a lot to Spain. They have seen the product for many years.

For Taga, who was a new brand in 2004 nobody know Taga when we started it but we started with the product of serrano ham. Many people know serrano and when it was serrano and Taga in the pack together this was the first knowledge of Taga and serrano. That was the methodology that we were using and then was succeed. But today the consumer know Taga because we have been there.

It's difficult to build a new brand and new products in the market.

- How do the consumer understand the difference between products?

This is a really difficult thing because in Spain you are born with the iberico, different quality of serrano or iberico, in Nordic countries the consumer don't know anything about that, for example, classic serrano, iberico. When we started to sell different products we run labelling or a new name on the product but it was difficult for the consumer to distinguish them. The solution was to change it so the consumer could recognise it: we change the colour that it is a bit easier to remember. For example the colours have labels: the red product, was the classic one classic one; the white one, was the one of a special taste; or the black one, was the selected, the premium one.

8.8. Entrevista original con May Aldevan

May Aldevan: experta en importación y exportación de productos de todo el mundo en Noruega. Actualmente es la responsable de la logística de TAGA foods.

- How do TAGA do to sell in Nordic countries (Norway, Sweden, Denmark, and Iceland)? Is the same way in every country? Or it is different?

It is quite a difference because Norway is still without the European Union so taxes and everything are much higher and also there are differences with everything. You have to pass lots of process before you sell the product.

- Do you think that promotions are important? Which type do you use?

They are very important. We use different types of promotions, like demonstrations, tasting products, cooking and slicing products in the big shops.

Norway is a small country but we have between 50 to 70 thousand *facebook* users. All things we are making on the shops like the position of the product, samples in shops and exhibitions and displays of the product are really useful and important.

8.9. Entrevista original con Peter Sodgard

Peter Sodgard: asesor danés que durante toda su vida profesional ha colaborado con empresas del sector cárnico de todo el mundo. En este momento, aparte de otros proyectos es el responsable del desarrollo de nuevos productos en Taga Foods

- Do you think that Serrano ham is known around the world?

People are travelling a lot, they know the products but I have discovered in Denmark that the name tapes or serrano are very popular by young, old, middle aged people, because they find it when they are going to vacation.

-How do the price of Serrano ham varies through the countries? Why the price of Serrano Ham in Denmark is very low?

It depends on many factors. Denmark is a special case. For many years, 85% of meat production in Denmark has been exported, which made companies set very low prices for domestic products as the sales profit was obtained from export. For that reason, the Danish consumer is used to pay a very low price for meat products and they don't want to pay more and they will not pay more".

8.10. Entrevista original con Esther Inglés

Esther Inglés: directora de marketing en Joaquim Albertí S.A

-¿Crees que la técnica *marketing direct* es eficaz en la exportación de jamón serrano? ¿Por qué?

El marketing directo es una buena técnica complementaria para dar a conocer un producto. Uno de sus factores de éxito es la manera en que se envía y se presenta el producto, siempre envuelto de un buen packaging, dotándolo de una personalidad propia y única. De esta forma podrás obtener un impacto sorprendente en la recepción del producto.

Un ejemplo claro, en el jamón serrano es el caso de "ijam" donde se asocia el jamón de pata negra con el estilo de Apple.

- ¿Cuál de los siguientes canales de promoción crees que es el más efectivo: canal personal (conocer el producto a partir del personal de la empresa, familiares o amigos), canal impersonal (televisión, prensa) o canal interactivo de amplio abaste (Ordenador, internet)? ¿Por qué?

En el mundo actual se podría decir que no existe un canal mejor que otro, sino que lo óptimo es la combinación de ambos canales, y generar acciones 360º, tanto en el entorno on-line como en el off-line. Hoy en día es muy importante tener buenas acciones en el mundo de internet:

- Buen posicionamiento en buscadores. (No solo en google, sino analizar el buscador principal del mercado al que vas a exportar)
- Buena página web optimizada para los distintos dispositivos móviles, tablets, etc.
- Acciones en redes sociales (Facebook, twitter, youtube)

En el mundo off-line es interesante plantearse realizar acciones en tv, ya que es el único medio donde llega a más gente en poco tiempo, a pesar de su coste. La radio es uno de los medios de comunicación más valorados ya que su público acostumbra a ser muy fiel, y escucha las mismas emisoras, en la misma franja horaria. La prensa escrita es interesante valorarla en función tu público objetivo (prensa generalizada o prensa específica).

El boca-oreja, es una de las herramientas más potentes que existe, ya que es la que te da mayor confianza y fiabilidad, siempre confías en los comentarios de tus amigos y familiares. Pero se tiene que tener en cuenta que este canal a

la vez, también puede ser muy peligroso, ya que si te hablan mal de un producto también se tendrá en cuenta.

- ¿Cuál de los siguientes tipos de publicidad crees que es el más eficaz para promocionar el jamón serrano en otro país: informativa, persuasiva, comparativa o recuerdo?

Cada tipo de publicidad tiene su momento. Para hacer el lanzamiento de un producto creo que es más interesante hacer una publicidad persuasiva ya que puedes generar unas expectativas muy altas de tu producto. Hoy en día nos gusta que la publicidad nos cuente nuevas experiencias, sensaciones, y que te sientas identificado. La información del producto ya la buscará posteriormente el consumidor.

-A nivel internacional, ¿crees que el factor del patrocinio, es decir, tener patrocinadores o ser un patrocinador ayuda a aumentar el número de ventas?

El patrocinio en sí no te ayudará a aumentar tus ventas de forma directa, pero sí que te ayudará de forma indirecta, ya que el hecho de tener mayor presencia en actos y eventos, te dará una mayor notoriedad y podrás aumentar el recuerdo de tu marca en la mente del consumidor. El conjunto de todas las acciones que hagas sí que hará que tengas un aumento en el número de ventas.

- ¿Crees que el factor del internet y los avances en los medios de comunicación han afectado en la promoción del jamón serrano a nivel internacional positivamente?

Claramente sí. Internet ha hecho que puedas llegar y hacer llegar cualquier información de forma inmediata y a un bajo coste. Hoy en día puedes realizar acciones de envío de newsletters reduciendo el coste económico y de tiempo. No es lo mismo enviar un newsletter mediante una plataforma tipo “Mailchimp” que se envía al momento a cualquier parte del mundo, que tener que imprimir cartas, comprar sellos, cartas, y el franqueo postal; y posteriormente el tiempo que tarda el destinatario en recibir la carta.

- ¿Cómo influyen el idioma, la cultura, imagen del consumidor sobre el país de origen, desarrollo económico... de un país determinado a la hora de promocionar el jamón serrano en este país?

El jamón serrano es un producto típico español, y así es reconocido en todo el mundo, por lo que el hecho de vender el concepto “España” en este producto es un factor muy importante para poder comercializar el jamón serrano en otros países.

- ¿El Slogan de un producto se mantiene siempre igual y solamente varía el idioma de éste dependiendo del país en el que se exporta o también se cambia el slogan en sí, es decir, la frase que se usa? ¿Se utiliza el mismo anuncio publicitario en distintos países o varía dependiendo del país?

Muchas empresas han optado por no traducir el eslogan. Es el mismo en todos los países, a excepción que no fuera bien-sonante o pudiera generar confusión.

Hoy en día podemos ver más empresas que utilizan su eslogan en inglés (ej: Nike – “Just do it”), o en alemán (ej: Volkswagen – “Das auto”).

En el caso del anuncio, normalmente, antes de empezar a rodar el anuncio, ya se plantea si este se va a utilizar en un único país o si se va exportar a distintos países. Hay anuncios que se pueden emitir en distintos mercados, ya que culturalmente es lo mismo, pero siempre encontraremos casos en que se deberá de adaptar el anuncio a las costumbres y tradiciones del país al que nos dirigimos.

- ¿En las promociones se suele explicar el concepto de jamón serrano para dar a conocerlo?

Normalmente el concepto del jamón serrano se explica mediante el diseño de su *packaging*. Éste es uno de los elementos de comunicación clave, donde puedes expresar, mediante diseño gráfico un concepto de producto.

- ¿Cómo ayudan las ferias a promocionar el producto?

Las ferias son un buen lugar donde poder recibir a tus clientes y dar a conocer tus productos a otros posibles compradores. También es el sitio ideal para analizar lo que está trabajando tu competencia, y valorar posibles novedades de producto para el futuro.

