CUADERNOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS – Nº3 –

Sector agrolimentario: *gourmet*

IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA

Elaboración de productos cárnicos

FIAB ALIMENTAMOS EL FUTURO 2025

Santander Universidades

UNIVERSIDAD NEBRIJA
Cátedra Global Nebrija Santander en Internacionalización de Empresas

Cuadernos de internacionalización de empresas

Nº 3

IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA

Elaboración de productos cárnicos

Primera Edición, 2020

© 2020 Universidad Nebrija. Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

Dirección y coordinación del proyecto:
Gonzalo Solana y Raúl Mínguez, director y coordinador de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas, respectivamente.

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

ISBN: 978-84-120747-5-8

Citar como:
Solana, G. (dir.) (2020): "Ibéricos Torreón Salamanca". Cuadernos de internacionalización de empresas, nº 3. Ed. Universidad Nebrija.

Índice

Introducción 5

Resumen 7

Descripción de la empresa 9

La historia de la internacionalización de la compañía 12

Análisis de la internacionalización 16

- **La decisión de exportar** 17
- **Trayectoria y vía utilizada para exportar** 19
- **Riesgos y obstáculos en la exportación** 22
- **Selección de los mercados de destino de las exportaciones** 25
- **Transformaciones acometidas para exportar** 28
- **Apoyo público recibido para exportar** 30
- **Resultados obtenidos con la exportación** 32
- **Importación y cadenas de valor global** 34

Datos básicos de la internacionalización 35

Nota metodológica 38

Índice de gráficos y tablas 39

Introducción

Introducción

Desde hace más de veinte años la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas está realizando diversas actividades para conocer con mayor precisión y divulgar los procesos de internacionalización de las empresas, con el fin de contribuir a la extensión de este proceso[1].

Después de publicar diferentes libros de investigación sobre el patrón de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes, especialmente desde la perspectiva de la inversión exterior, la Cátedra comienza una nueva colección: **"Cuadernos de internacionalización de empresas"**.

El objetivo de esta iniciativa es profundizar en el conocimiento de las estrategias de expansión internacional seguidas por las empresas españolas, tanto desde la perspectiva comercial como inversora. Para ello, se estudia el caso de diferentes compañías agrupadas por sectores, con la intención de definir sus actuaciones y estrategias, identificar posibles pautas de actuación comunes, y detectar cuáles son sus necesidades para consolidar y ampliar su presencia exterior.

Dada su importancia en el PIB, el empleo y el comercio exterior de España, esta nueva colección empieza analizando el caso de empresas gourmet del sector agroalimentario. El libro que tiene en sus manos estudia la internacionalización de IBÉRICOS TORREÓN, empresa dedicada a la elaboración de productos cárnicos de alta calidad.

Por último, agradecer al Banco Santander su desinteresado y permanente apoyo patrocinando esta Cátedra desde hace más de veinte años, a los responsables de la empresa analizada por su disposición y el tiempo que han dedicado a cumplimentar la información solicitada para la elaboración del trabajo, a los miembros del consejo académico de la Cátedra, en particular a los profesores Fernando Merino y Carmen Martínez Mora, por sus comentarios y revisiones, y a FIAB por su ayuda para contactar con las empresas.

Gonzalo Solana
Director de la Cátedra Global Nebrija Santander

[1] https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/

Resumen

Resumen

Ibéricos Torreón Salamanca es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del cerdo ibérico, radicada en Villares de la Reina (Salamanca). En estos momentos, la gestión de la empresa está al mando de la segunda generación familiar.

La compañía exporta, pero no importa ya que solo utiliza cerdo ibérico. No realiza inversiones directas en el exterior. Sus exportaciones suponen cerca del 30% de sus ventas y se dirigen a más de 25 países de Europa, América y Asia.

La decisión de internacionalización se produce a finales de la década de los noventa del pasado siglo, transcurridos casi 20 años desde su creación, pero, desde entonces, ha sido de mucha intensidad, abordando simultáneamente diferentes mercados. Las ventas se realizan a través de importadores y distribuidores locales.

La estrategia de internacionalización se ha basado en tres pilares:

flexibilidad,
para adaptarse a lo que cada mercado ha ido requiriendo

desarrollo de una marca propia,
de reconocido prestigio por la calidad de su oferta

profesionalidad del departamento de calidad,
factor muy importante en una industria cárnica por las exigencias de la regulación sanitaria.

Descripción de la empresa

Descripción de la empresa

IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA[2] es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos, radicada en Villares de la Reina (Salamanca). Fue creada en 1981 por Generoso García, que lleva más de 50 años trabajando en la industria cárnica, pues anteriormente trabajo con su suegro.

En estos momentos, la compañía es gestionada por la **segunda generación familiar.**[3]

- Desde su constitución y durante 38 años su hijo Julio ha estado al cargo de distintos departamentos y, posteriormente, en la gerencia, hasta que en el año 2017 su segunda hija, María Jesús, se hace cargo de la dirección general y rehace el organigrama de la mano de Laura, la hija pequeña, quien es responsable del departamento de Exportación y Marketing.

- La **estrategia de negocio** de la compañía se basa en tres pilares:
  - **Respeto a las tradiciones y a una cuidada elaboración**, donde el conocimiento y la cultura del cerdo ibérico se sigue mejorando y evolucionando con el paso de los años.
  - **Servicio personalizado**, orientado a satisfacer las necesidades concretas de cada cliente: etiquetado, logística, formatos, etc.

2 A efectos de facilitar la lectura, la denominación de la empresa se ha reducido a IBÉRICOS TORREÓN.

3 http://www.ibericostorreon.com

- **Cumplimiento de la normativa y exigencias sanitarias**, en particular, del sistema de gestión UNE EN ISO 22000, IFS, APPCC y el protocolo para la certificación de la exportación (SAE), que permiten mantener los estándares de calidad más exigentes y una regularidad en la producción.

- IBÉRICOS TORREÓN **integra en una misma localización todas las instalaciones necesarias para la elaboración de su cartera de productos:** matadero, sala de despiece, fábrica de embutidos, secadero de jamones, almacén frigorífico y salas de deshuesado y blanca o de "loncheado", lo que permite un estricto control de la producción y de la calidad de los elaborados.

- En estos momentos cuenta con una **plantilla de casi 40 personas con cualificación,** tanto en la producción como en el cuidado y selección de producto, atención al cliente, administración y calidad.

- **La materia prima proviene de una cuidadosa selección cerdo ibéricos** criados expresamente para IBÉRICOS TORREÓN por proveedores en fincas localizadas en el sur de España (Córdoba, Sevilla, Badajoz) y Salamanca. Consiguen así una excelente regularidad en sus piezas y una valorada capacidad de adaptación para el cliente. En 2018 IBÉRICOS TORREÓN ha sido finalista en el Premio al Mejor Jamón de Bellota Ibérico otorgado por el Ministerio de Agricultura bajo la iniciativa denominación Premios de España, lo que supone un reconocimiento al trabajo realizado y ayuda a promocionar la marca tanto en España como internacionalmente.

La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de IBÉRICOS TORREÓN comienza a principios de los 2000, casi 20 años después de su creación.

La internacionalización fue un acto espontáneo.

La decisión de internacionalización surgió de una manera un tanto "romántica" y casual. La incorporación a la compañía de la hija pequeña del dueño de la empresa a la misma, Laura García, una vez terminados sus estudios de Marketing y Dirección Comercial, coincidió con el acuerdo comercial entre los Gobiernos de España y Japón para la exportación de productos cárnicos españoles. Ello, de alguna manera, permitió llevar a la práctica la implantación de su propuesta en el proyecto de fin de carrera: *Can Spain export ham overseas? Analysis and proposal.*

Así, IBÉRICOS TORREÓN se inicia en la internacionalización cuando consigue ser la segunda empresa española autorizada para exportar productos procedentes del cerdo ibérico a Japón.

Antes de esa fecha las ventas de productos procedentes del cerdo Ibérico se limitaban a España y alguna venta puntual a países limítrofes como Francia, Portugal o Suiza. Las posibilidades de exportación entonces eran muy reducidas, ya que había restricciones legales, en particular de carácter sanitario, y las comunicaciones y el domino de idiomas eran muy limitados.

La decisión de exportar se tomo sin saber hasta dónde se podía llegar o que posibilidades se iban a tener. Ni la implantación de un departamento de exportación ni la búsqueda de mercados en el exterior fue algo estudiado o analizado. Más bien se conjugó la inquietud y visión del dueño de la empresa con las oportunidades que surgían al abrirse mercados, según se iba estableciendo una normativa sanitaria. Para una empresa cárnica los requisitos sanitarios y de control son muy altos, por lo que hubo que realizar importantes esfuerzos para alcanzar las exigencias que el Gobierno de España aplicaba y demandaba acorde a los requerimientos de las instituciones internacionales con los que estaban en negociaciones.

Las experiencias en Japón e Italia fueron muy importantes para su expansión internacional.

La experiencia de empezar a vender a Japón fue muy importante y supuso un impulso para explorar otros países. Se pensó que, dados los esfuerzos realizados y el conocimiento adquirido, sería más sencillo acceder a mercados más cercanos en aspectos tales como el idioma, costumbres gastronómicas y socioculturales, distancia geográfica, etc. Así se puso el foco en Europa para después ir haciéndolo a otros mercados hasta estar presente, en estos momentos, en más de 25 países de Europa, América y Asia.

Japón es un país lejano, tanto desde el punto de vista geográfico como cultural, lo que hizo muy difícil su acceso. La comunicación era compleja y las costumbres muy diferentes, pero el consumidor nipón tiene un alto poder adquisitivo y gusta de productos crudos, como el pescado, lo cual facilitaba la venta del jamón ibérico. Además, en Japón se valora especialmente a la empresa familiar, la tradición y los productos naturales, lo que coincidía con las características de la empresa.

En este sentido, Italia fue una referencia para desarrollar campañas de promoción y marketing. El prosciutto ya comenzaba a tener presencia en los lineales de algunos supermercados y en restaurantes en Japón. El problema es

que el precio del jamón ibérico era sensiblemente superior, lo que obligó a hacer campañas para transmitir ciertos valores, como la tradición en la fabricación, que la raza de cerdo era única en el mundo, el tiempo de curación, … También hubo que realizar profundas transformaciones en la compañía, tanto en el plano comercial como en la producción, para adaptar los formatos de presentación del producto. Las empresas españolas estaban acostumbradas a vender las patas de jamón completas y desconocían que, por cuestión de espacio y de costumbres, los japoneses no querían patas de 7 kilos sino sobres de loncheados de 50 gramos, sin arrugas en los envases y con las etiquetas pegadas simétricamente.

El acceso al mercado chino es un hito importante en la internacionalización.

Otro hito en internacionalización de IBÉRICOS TORREÓN ha sido el acceso a China. En el año 2008 las autoridades chinas homologaron a 8 empresas cárnicas, siendo solo 3 fabricantes de productos Ibéricos: IBÉRICOS TORREÓN fue una de ellas. China es un mercado enorme, pero gastronómicamente muy distinto al nuestro, en el que han tenido que pasar 11 años para que la rotación de producto y conocimiento de marca se haya asentado en ciertos lugares como Shanghai o Pekín.

Las acciones comerciales y las misiones directas a Italia también han sido importantes en la internacionalización de IBÉRICOS TORREÓN. Italia es un país conocido por su consumo charcutero, lo que facilitó el acceso a este mercado y permitió desarrollar prácticas comerciales que luego se han aplicado en otros mercados.

Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

La decisión de exportar de IBÉRICOS TORREON fue, sobre todo de índole personal, ante los cambios del entorno y el convencimiento de que la compañía tenía capacidad para abordar otros mercados.

La empresa percibió que a través de la internacionalización podría crecer más, aprovechando las ventajas competitivas propias y la apertura de otros mercados, en especial gracias a los acuerdos alcanzados entre gobiernos y el establecimiento de medidas sanitarias.

Se inicia en la exportación para crecer y aprovechar ventajas competitivas y capacidad productiva.

Gráfico 1
¿Por qué se toma la decisión de exportar?

Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

No respondió a una presión de la competencia ni a la necesidad de satisfacer una solicitud desde el exterior.

Para IBÉRICOS TORREÓN los motivos menos relevantes para iniciarse en la exportación fueron la demanda recibida del exterior por algún cliente, la necesidad de seguir a la competencia y la debilidad del mercado exterior. En los inicios la demanda exterior era prácticamente nula, porque era un producto muy desconocido y había muchas limitaciones sanitarias.

Trayectoria y vía utilizada para exportar

La empresa no nació con vocación exportadora. La internacionalización se inicia transcurridos 20 años desde que se creó la compañía, y la apertura de mercados a la exportación de jamón ibérico.

Una vez iniciadas, las exportaciones aumentaron de forma gradual cada año. Inicialmente supuso una pequeña proporción de sus ventas, hasta hacerse regulares.

Al principio se dirigieron a un solo mercado y luego se diversificaron, sin distinción por proximidad geográfica o cultural.

La exportación ha sido gradual y se ha dirigido a diferentes mercados.

Cuadro 1
Trayectoria y vía utilizada para exportar

Trayectoria de la exportación	• La empresa no nació con vocación exportadora. • Las exportaciones aumentaron de forma gradual.
Vía utilizada para exportar	• Venta directa • Distribuidores y agentes (a comisión) • Importadores

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La vía principalmente utilizada para su exportación ha sido el recurso a importadores para terceros países y distribuidores o agentes locales para Europa.

No se dispone de representantes asalariados en el exterior, ni se han creado una *joint venture* comercial o filiales comerciales propias en destino, porque no se han consideradas

necesario dado el tipo de operaciones realizadas. Tampoco se participa en consorcios con otras empresas ni en origen ni destino.

La asistencia a ferias, eventos y degustaciones fue importante para la selección de importadores y distribuidores.

La búsqueda de importadores se inició utilizando los listados de empresas en los mercados objetivos que facilitaban los organismos públicos de apoyo a la internacionalización, centrándose en importadores/distribuidores especializados en el segmento gourmet o de productos cárnicos a los que se les enviaba cartas con catálogos a modo de presentación. La selección de importadores y distribuidores se vio facilitado por tres factores: la exclusividad del producto, una competencia directa prácticamente nula y unos márgenes comerciales altos al tratarse de un producto gourmet. Además, se participo en eventos, ferias o degustaciones, donde el goteo de contactos era más rápido y en pocos días.

En muchos de países terceros la figura de un importador que disponga de la autorización para poder adquirir mercancía alimentaria a través de la aduana de destino es imprescindible. Estos importadores son empresas que cuentan a su vez con almacenes y un departamento de logística competente y considerable. Actúan a nivel nacional y ellos mismos tienen su red de comerciales o venden a distribuidores regionales. Además de en Japón, así ocurre en China, Corea, Colombia, México, Paraguay o Canadá. En países terceros hay que cumplir, rellenar y acreditar bastante documentación, que se gestiona a través de los servicios veterinarios oficiales y que siempre debe acompañar a la mercancía. Cualquier error o errata en la documentación es fatal para el paso de aduana en destino y supone no solo gastos, sino que también denota falta de profesionalidad ante el importador. Por esto, la cualificación y profesionalidad del departamento de calidad y logística debe ser muy alta.

En el caso de Europa todo es mucho más sencillo. No existen trámites aduaneros y se reduce mucho la emisión y solicitud de documentación (certificado sanitario y de origen, inspec-

ciones, precinto de mercancía, etc.). Además, el transporte es terrestre sin pasar por una aduana y no se exige el tener que apoyarse en un INCOTERM para acordar las condiciones de este. Por lo tanto, la comercialización puede ser más directa: distribuidores regionales, locales o incluso venta directa al canal de hoteles, restauración, y catering (horeca). Los gastos de transporte también se reducen y es la propia empresa quien se hace cargo de los gastos y entrega en el almacén del cliente.

La estrategia inicial de promoción del producto no ha sido el descuento o reducción de precio sino la degustación en el punto de venta, al tratarse de un producto desconocido en los lineales y al existir poca competencia. Hoy en día la figura del cortador de jamón se ha convertido en una buena estrategia de marketing o promoción pues permite dar visibilidad en el punto de venta, sobre todo en el canal horeca.

▼

No se ha recurrido a descuentos para la promoción del producto.

Riesgos y obstáculos en la exportación

Para IBÉRICOS TORREÓN los riesgos asociados a su decisión de exportar no fueron más elevados que otros que asumen la empresa a medio o largo plazo.

El riesgo de comenzar a exportar no fue muy elevado ya que el coste o inversión tampoco lo fue. Las inversiones consistían en gastos para asistir a una feria o un viaje. El riesgo era no conseguir un importador, por lo que no fue alto. En el caso de Japón, los riesgos fueron más altos porque los gastos iniciales fueron mayores, pero ha sido algo positivo.

El riesgo de comenzar a exportar no fue muy elevado.

Gráfico 2
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?

Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

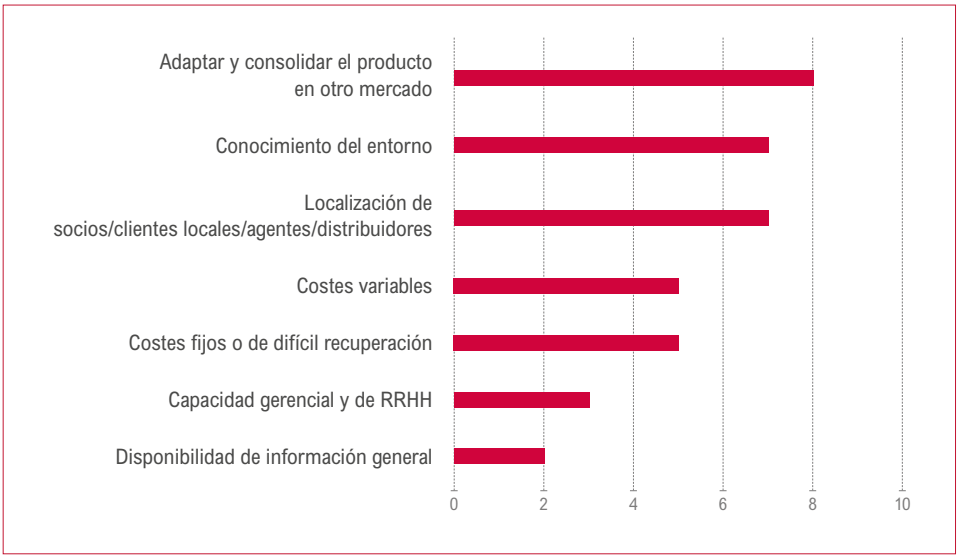
No se considera que los riesgos en las exportaciones sean mayores porque suponga una mayor incertidumbre ni porque se obtengan a más largo plazo.

Tampoco los riesgos han sido altos por lo que se refiere a una mayor dificultad para el cálculo de costes y rentabilidades finales. No se considera que esos riesgos sean superiores en mercados lejanos, tanto en el plano geográfico como cultural.

La localización de socios, clientes, agentes y distribuidores locales, el principal obstáculo en la exportación

Para IBÉRICOS TORREÓN los principales obstáculos en la exportación son la localización de socios, clientes, agentes y distribuidores locales, por el papel tan trascendente que tienen, y conocer y desarrollar la actividad en entorno económico y legal diferente. También adaptar y asentar el producto, gastronómico, en otros mercados con gustos y costumbres diferentes, como es el caso de Japón.

Gráfico 3
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Las mayores dificultades provienen de las barreras sanitarias, dado que, sin las pertinentes autorizaciones u homologaciones, no es posible exportar este tipo de producto a cualquier país. Por un lado, hay barreras religiosas o culturales (religión musulmana que no consume cerdo) y, por otro, las gubernamentales.

Las mayores dificultades provienen de las barreras sanitarias.

Con el tiempo se ha conseguido, a través del Ministerio de Agricultura y otros organismos, que España pueda comercializar productos cárnicos a prácticamente todo el mundo, pero para ciertos países es fundamental y necesario el tener la empresa autorizada por las autoridades competentes. Aún así, en algunos países solo se puede exportar el jamón y la paleta sin hueso o loncheados, quedando prohibido así el jamón con hueso y los embutidos.

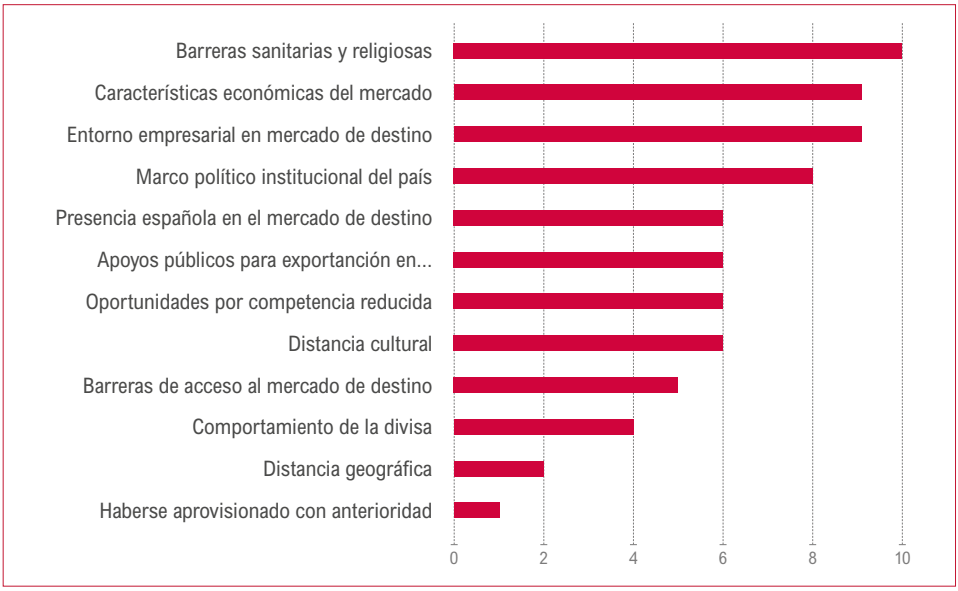
En 2018 los gobiernos de China y España firmaron un acuerdo, que se ha hecho efectivo en noviembre de 2019, para que se puedan exportar patas de jamón completas. IBÉRICOS TORREÓN ha realizado a finales de 2019 el primer envío de jamón con hueso a China.

Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para IBÉRICOS TORREÓN los factores más determinantes para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones tienen que ver con las características económicas y político-institucionales del país al que exporta y con la existencia o no de barreras sanitarias y religiosas al consumo de cerdo.

Los factores más determinantes son las características del mercado y la existencia de barreras al consumo de carne de cerdo.

Gráfico 4
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

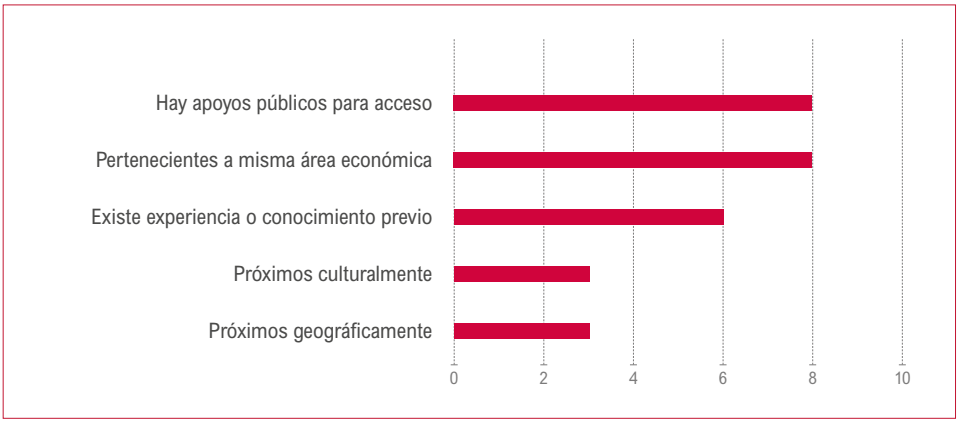
También ha sido importante la existencia de apoyos públicos en España a la exportación, como es el suministro de información, ayudas para la formación o ayudas para la asistencia a ferias, y la presencia de otras empresas españolas en destino.

No son relevantes para la selección de mercado en el exterior el entorno empresarial en destino (clima social hacia el empresario, nivel de burocracia, acceso a socios locales fiables, seguridad personal, nivel de corrupción…), porque la mayoría de las operaciones se dirigen a países desarrollados, la distancia, la existencia de oportunidades claras para los productos de la empresa por la escasez de oferentes y de competencia, el nivel de barreras arancelarias o la evolución del tipo de cambio. Tampoco el haberse aprovisionado con anterioridad en el mercado de exportación, ya que la materia prima que se utiliza es exclusivamente local que proviene de fincas del sur y oeste de España de fincas que crían cerdos para la IBÉRICOS TORREÓN.

Los mercados a los que se dirigen las exportaciones de IBÉRICOS TORREÓN se caracterizan por ser países de los que se tiene un conocimiento previo, obtenido habitualmente a través de contactos personales realizados en ferias, y en los que existan apoyos públicos específicos para acceder a sus mercados.

Es importante la disposición de conocimiento previo y la existencia de ayudas públicas.

Gráfico 5
¿Cuál es la característica preponderante de los mercados de destino de sus exportaciones?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Transformaciones acometidas para exportar

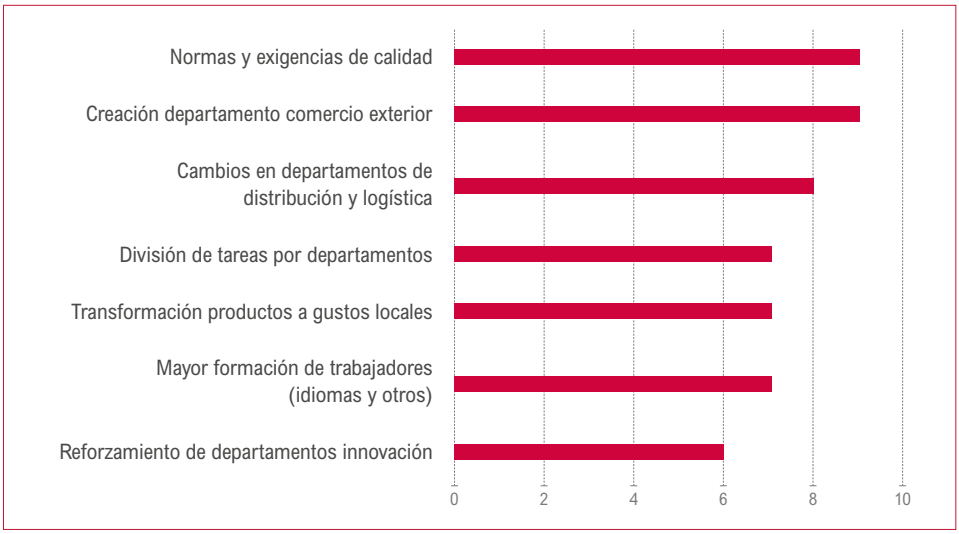
A IBÉRICOS TORREÓN la realización de exportaciones le ha exigido realizar profundos cambios en la organización de la empresa.

En primer lugar, la internacionalización de la empresa exigió crear una dirección y un departamento de comercio exterior y reestructurar la división de tareas por departamentos.

También transformar los productos o su presentación, para adecuarlos a las características de cada mercado, y dedicar muchos recursos para cumplir con exigencias normativas y de calidad y lograr las correspondientes homologaciones para vender sus productos.

Han sido necesarias profundas transformaciones internas para poder exportar.

Gráfico 6
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Además, la internacionalización trajo consigo dedicar más recursos a la formación de trabajadores y a la innovación, por las exigencias que se derivan de estas operaciones.

Fue necesario modificar procesos de producción y envasados.

Estas transformaciones también trajeron consigo la necesidad de modificar procesos de producción y envasado, para adaptar ciertos productos a las exigencias de determinados países. Así, es como nacieron los “loncheados”, que anteriormente no se demandaban en España.

Por otro lado, hubo que diseñar un plan de promoción y marketing. Se comenzó traduciendo catálogos y fichas de productos al inglés, aun no se contaba con pagina web y mucho menos redes sociales. La presentación inicial era el papel y el idioma local. Los envíos de cualquier tipo de información se hacían por correo postal o fax. Los cambios de hora eran un impedimento más, ya que la comunicación era más lenta que la que hay hoy con plataformas como email, whatsapp, etc.

El proceso de producción se realiza íntegramente en sus instalaciones.

En el caso de Japón, pocos hablaban inglés, así que hubo que contar con traductores. La exigencia, orden y seriedad con la que los japoneses son conocidos, hicieron que el listón para IBÉRICOS TORREÓN se situara muy alto. Esto obligó a adaptar e invertir en partes de la producción y elaboración. En fábrica se adquirió una máquina industrial loncheadora y otra de vacío. También fue necesario la mentalización del personal en fabrica que desconocían las costumbres asiáticas. Para el consumidor nipón es fundamental que no exista ni una arruga en el plástico de los sobres o que una etiqueta no esté pegada simétricamente. En estos momentos, IBÉRICOS TORREÓN realiza el proceso de producción completo en sus instalaciones: matadero, sala de despiece, secadero de jamones, sala blanca de loncheado, etc., por lo que no necesitan de terceros para conseguir el producto final.

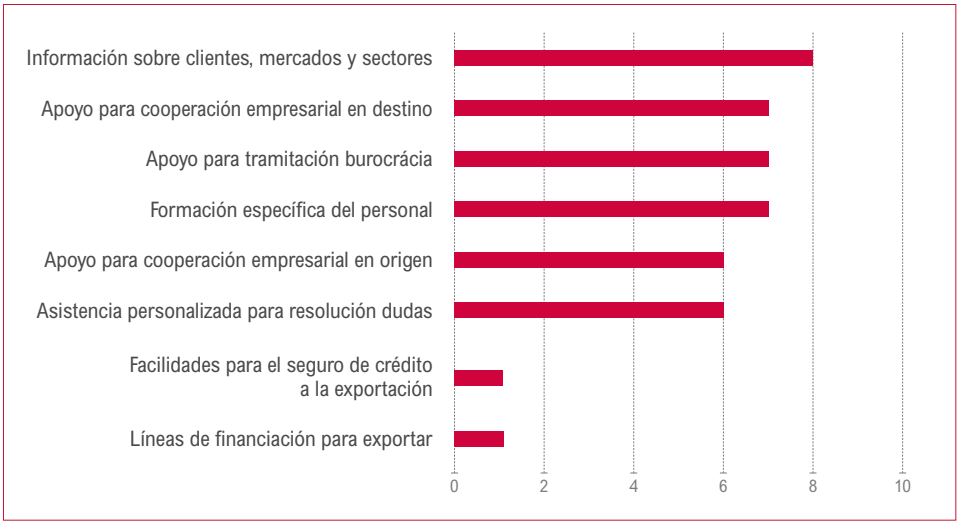
Apoyo público recibido para exportar

Para IBÉRICOS TORREÓN el apoyo púbico para exportar ha sido muy importante, sobre todo en los inicios. En especial, el suministro de información sobre clientes, mercados y sectores, el apoyo para la cooperación empresarial en destino, como es la asistencia a ferias, y la ayuda para la formación del personal.

También, aunque en menor medida, la asistencia personalizada para la resolución de dudas y consultas, así como los apoyos para la cooperación empresarial en origen (por ej., plataformas o reuniones previas).

Es importante el apoyo público existente para realizar exportaciones.

Gráfico 7
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Las ayudas del ICEX, Cámara de Comercio y FIAB han sido fundamentales.

El plan PIPE del ICEX fue muy importante, ya que puso a disposición de la compañía un promotor de comercio exterior, que en los comienzos y durante un año los guió y aportó ayudas para viajes y participación en ferias. La oportunidad de participar en ferias internacionales o exposiciones de alimentación como son SIAL, ANUGA, etc. bajo el pabellón español del ICEX ha sido un gran soporte y escaparate para la promoción de los productos en el exterior.

Por otro lado, a través en la Camara de Comercio de Salamanca recibieron un curso de Técnico de Comercio Exterior, que fue fundamental para conseguir ciertas base y ayudas para asistir a ferias y organizar presentaciones en el exterior. También, fue trascendente su ayuda para la primera visita que se hizo a Tokio en noviembre de 2001 para presentar los productos en una exposición que se hizo en esa ciudad, lo cual permitió hacer los primeros contactos con futuros importadores y distribuidores, así como con clientes.

Por su parte, FIAB ha sido muy importante por las acciones que ha desarrollado para promocionar los productos gourmet españoles. Sin su ayuda hubiese sido imposible participar en algunas ferias y acciones o encuentros comerciales en el exterior. Su poder de convocatoria en las misiones y encuentros con importadores que han organizado nos ha facilitado la realización de exportaciones.

Los apoyos públicos menos relevantes para IBÉRICOS TORREÓN han sido las facilidades para el seguro de crédito a la exportación o la disposición de líneas de financiación para exportar. Esto es así, porque los riesgos de impagos se intentan reducir lo máximo posible. Con los clientes nuevos en el primer pedido se exige el pago por adelantado, mediante transferencia bancaria. Para siguientes pedidos, se recurre a Crédito y Caución para hacer un estudio y asegurar el cobro de las ventas, ofreciendo entonces la posibilidad de pago a 30/60 días.

Resultados obtenidos con la exportación

La actividad exportadora ha reportado numerosos beneficios a IBÉRICOS TORREÓN.

Los principales resultados han sido la mayor probabilidad de vender en otros lugares y la mejora de las habilidades y capacidades de su personal. También ha sido positivo para compensar la debilidad y estacionalidad del mercado nacional, lograr márgenes de beneficios más elevados, dar un impulso a la innovación y la digitalización, así como aumentar su tamaño.

La exportación ha traído consigo mejoras generalizadas en la empresa.

Gráfico 8
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?

Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

En menor medida, el exportar ha contribuido a incrementar la cooperación con otras empresas, mejorar la calidad de sus productos y ampliar su oferta.

La exportación ha exigido mejoras permanentes.

La exportación ha exigido mejoras permanentes en la compañía, que ha mejorado su capacidad competitiva y ampliado sus probabilidades de supervivencia y expansión.

Importación y cadenas de valor global

IBÉRICOS TORREÓN no importa inputs para su producción y su posterior exportación, ya que solo usa materia prima local, por lo que no participa en cadenas de valor global.

No participa en cadenas de valor global.

Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1981

2 Año en que empezó a exportar 1998

3 Año empezó su empresa a importar -

4 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
JAMÓN DE BELLOTA IBÉRICO 50% con hueso	2,28 %	9,45 %
JAMÓN DE BELLOTA IBÉRICO 50% sin hueso	10,63 %	44,11 %
JAMÓN DE CEBO CAMPO sin hueso	0,70 %	2,91 %
JAMÓN DE BELLOTA IBÉRICO loncheado	1,55 %	6,41 %
CHORIZO DE BELLOTA IBÉRICO piezas	1,71 %	7,09 %

5 Exportación sobre el total de ventas

0%	Entre 1% - 5%	Entre 6% - 15%	Entre 16%-25%	Entre 26%-50%	Entre 51-75%	Más del 75%
				X		

6 Facturación exportaciones por destinos

Zona		% TOTAL
PAÍSES DESARROLLADOS		91,96 %
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	1,70 %
	Asia y Oceanía	6,34 %
	África	
	Rusia	
TOTAL		100 %

7 Peso de la importación sobre el total de los consumos intermedios

0%	Entre 1% - 5%	Entre 6% - 15%	Entre 16%-25%	Entre 26%-50%	Entre 51-75%	Más del 75%
					X	

Nota metodológica

El presente documento se ha realizado a partir de la información remitida por la compañía, que ha sido procesada y analizada por el equipo de la Cátedra Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La empresa ha elaborado un texto con lo que considera los aspectos más destacados de su internacionalización y ha cumplimentado un cuestionario remitido por la Cátedra. Estos materiales se han utilizado para el ejercicio de análisis y la elaboración de los gráficos y cuadros.

La información se ha recopilado en el segundo semestre de 2019.

Índice de gráficos y tablas

Cuadros

Cuadro 1.
Trayectoria y vía utilizada para exportar 19

Gráficos

Gráfico 1.
¿Por qué se toma la decisión de exportar? 17

Gráfico 2.
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial? 22

Gráfico 3.
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación? 23

Gráfico 4.
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación? 25

Gráfico 5.
¿Cuál es la característica preponderante de los mercados de destino de sus exportaciones? 27

Gráfico 6.
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar? 28

Gráfico 7.
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación? 30

Gráfico 8.
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación? 32

Cátedra Global Nebrija Santander en Internacionalización de Empresas
www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/