



**Universidad de Jaén**

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

## **Trabajo Fin de Grado**

# **BORN GLOBAL: INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA DE JAÉN**

**Alumno: Francisco Javier Muñoz Pérez**

**Tutora: Marta Teresa Muñoz Guarasa**

**Mayo, 2020**

## **RESUMEN**

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado, donde llegar al otro lado del mundo cada vez es más fácil y rápido. Así, en los últimos años han surgido las born global, empresas que realizan el proceso de internacionalización en sus primeros años de constitución. De esta forma, estudiaremos este modelo de empresas y las compararemos con las que no lo son en el sector del aceite de oliva en Jaén, sector que cobra una gran importancia en nuestra provincia debido a la situación demográfica en la que nos encontramos. Para ello hemos seleccionado tres empresas de dicho sector en nuestra provincia: Oro Bailén Galgon 99, Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca y Castillo de Canena Olive Juice. De este modo, las analizaremos primero individualmente para ver cual cumple los requisitos de born global y después las analizaremos en conjunto, para ver las diferencias entre ellas.

**Palabras clave:** Born Global, internacionalización, aceite de oliva, Jaén.

## **ABSTRACT**

Today we live in a globalized world, where reaching the other side of the world is getting easier and faster. Thus, in recent years the global terminals have emerged, companies that carry out the process of internationalization in their first years of incorporation. In this way, we will study this model of companies and compare them with those that are not in the olive oil sector in Jaén, a sector that takes on great importance in our province due to the demographic situation in which we are. For this we have selected three companies of this sector in our province: Oro Bailén Galgon 99, Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca and Castillo de Canena Olive Juice. In this way, we will first analyze them individually to see which meets the global terminal requirements and then analyze them together, to see the differences between them.

**Keywords:** Born Global, internationalization, olive oil, Jaén

## ÍNDICE

<b>1-INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Objetivo e interés del estudio.....</b>	<b>10</b>
<b>2-METODOLOGÍA.....</b>	<b>11</b>
<b>3-LITERATURA TEÓRICA O EMPÍRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Antecedentes históricos y modelo Uppsala.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Definición y características de las born global.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. Efectos de las born global.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3.1. Efectos para el crecimiento económico de la empresa.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3.2. Efectos para el crecimiento económico del país.....</b>	<b>20</b>
<b>4-ANÁLISIS.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Estrategia de internacionalización empresarial.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Modos de entrada.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. Análisis de las Born Global frente a las empresas que no lo son en el sector del aceite de oliva en Jaén.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3.1. Oro Bailén Galgon 99 SL.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3.2. Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca SCA.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.3. Castillo de Canena Olive Juice SL.....</b>	<b>31</b>
<b>5-RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>6-DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>6.1. Limitaciones que tienen los métodos empleados.....</b>	<b>39</b>
<b>6.2. Líneas susceptibles de investigación.....</b>	<b>39</b>
<b>7-BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO: Cuestionario.....</b>	<b>47</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Aforo de Aceituna para almazara. Campaña 2017/2018. ....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 2. Factores a considerar en la elección del modo de entrada. ....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 3. Resumen de las empresas estudiadas en el análisis.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 4. Evolución de las exportaciones de Jaén a los 10 principales países.....</b>	<b>39</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1. Valor de las exportaciones de aceite de oliva de Jaén al resto del mundo en 2019. ....</b>	<b>6</b>
<b>Gráfico 2. Total Ventas de Oro Bailén.....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 3. Total Ventas de Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 4. Total Ventas de Castillo de Canena.....</b>	<b>32</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Modelo Uppsala. ....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2. Estrategias de entrada y operación en mercados externos.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 3. Países a los que ha exportado Castillo de Canena Olive Juice SL...32</b>	

## 1- INTRODUCCIÓN

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado, en el que cada vez más empresas optan por la opción de mirar hacia el exterior, ya sea porque en el mercado doméstico su rendimiento no es el suficiente como para sobrevivir o simplemente porque quieren aumentar sus beneficios. En los últimos años, en nuestro país están aumentando las exportaciones, logrando una convergencia con las importaciones. A pesar de que las importaciones siguen siendo superiores, las exportaciones están logrando aumentar en gran medida su importancia. Según datos del ICEX, España aumentó sus exportaciones durante 2019 un 1,8% con respecto al año anterior, alcanzando los 290.089,1 millones de euros, situándose entre los 15 países que más exportan del mundo.

Si observamos con la misma perspectiva en nuestra provincia, Jaén, uno de los productos principales que nos lleva a exportar es el aceite de oliva. Nuestra provincia es reconocida como la Capital Mundial del Aceite de Oliva ya que es el mayor productor de dicho bien, lo que hace que contemos con un gran tesoro. Nuestro territorio cuenta con más de 580.000 hectáreas, con un total de 66 millones de olivos, lo que hace que aporte más del 40% del aceite total en España y más del 20% en todo el mundo. La variedad más abundante es la Picual, pero existen otras como Arbequina, Manzanilla, Cornicabra u Hojiblanca entre otras. En la siguiente tabla podemos ver la producción total de aceite de oliva en Andalucía durante la campaña 2017/2018 y darnos cuenta de como Jaén es el principal productor.

**Aforo de Aceituna para almazara. Campaña 2017/2018. Tabla 1.**

	<b>AFORO ACEITUNA ALMAZARA (toneladas)</b>	<b>AFORO ACEITE DE OLIVA (toneladas)</b>
<b>JAÉN</b>	<b>1.651.000</b>	<b>360.000</b>
CÓRDOBA	1.244.200	243.700
SEVILLA	564.300	103.700
HUELVA	37.700	7.200
CÁDIZ	46.900	8.700
MÁLAGA	295.600	57.700
GRANADA	400.000	91.400
ALMERÍA	62.800	12.500
<b>ANDALUCÍA</b>	<b>4.302.500</b>	<b>884.900</b>

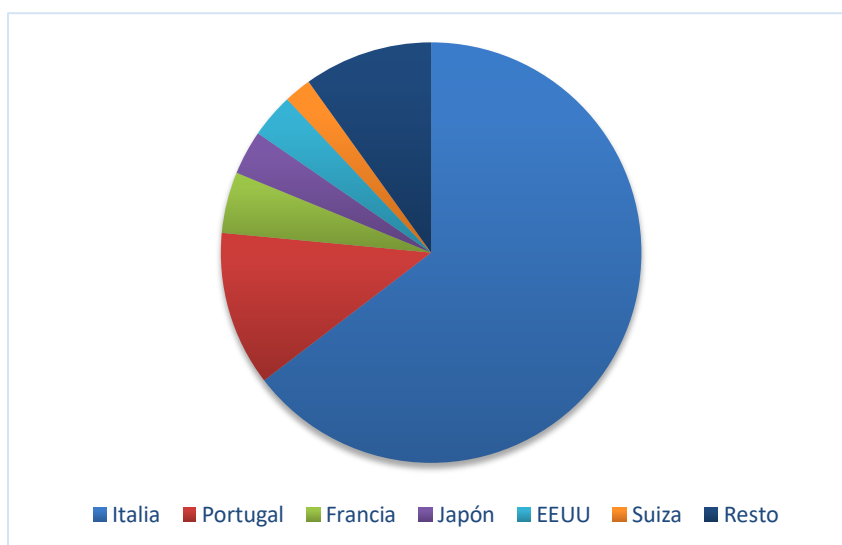
Fuente: Agencia de Información y Control Alimentarios y aforo 2017/18 (CAPDR). Elaboración propia.

A pesar de que en el siglo XXI se ha producido un proceso de desagrarización en todo el territorio español debido al auge en las últimas décadas de los sectores secundario y terciario, cabe indicar que la importancia del sector del aceite de oliva sigue siendo a día de hoy muy importante. El motivo de esto es que cada vez más personas en el mundo consumen aceite de oliva. El hecho de que este producto esté cada vez más adoptando la forma de un bien de primera necesidad y la mayor preocupación por la salud del ser humano hace que su importancia esté creciendo cada día.

De este modo, es evidente que disfrutamos con una ventaja que nos permite no solo comercializar en el territorio nacional sino también en el plano internacional. Disfrutamos de un sector estratégico que no solo genera riqueza y mayor tasa de empleo, sino que también genera buenas repercusiones sociales y culturales. De esta forma, no es descabellado decir que la economía jiennense está basada en gran medida en el sector del aceite de oliva.

Así, hemos visto como un gran número de empresas productoras de aceite, han decidido comercializar en el exterior, logrando aumentar su cuota de mercado y logrando premios tanto nacionales como internacionales. En el siguiente gráfico podemos observar quien son los principales receptores de nuestro aceite de oliva en el mundo, según su valor.

**Valor de las exportaciones de aceite de oliva de Jaén al resto del mundo en 2019.  
Gráfico 1.**



Fuente: ICEX. Análisis del comercio exterior, 2019. Elaboración propia.

Si nos fijamos en las empresas exportadoras del sector del aceite de oliva en la provincia de Jaén, podemos ver que hay un gran número de ellas repartidas en diferentes localidades. Para observar el total de estas empresas, hemos utilizado el programa SABI, a través del cual hemos encontrado un total de 54 empresas. Estas han sido identificadas indicando la localización, clasificación por actividad y empresas exportadoras. Para la clasificación por actividad lo hemos realizado buscando con el código 1043 que abarca las empresas con “fabricación de aceite de oliva” y el código 4633 “comercio al por mayor de productos lácteos, huevos, aceites y grasas comestibles” seleccionando también las exportadoras de aceite. De esta forma hemos identificado las siguientes:

### **Empresas Exportadoras de Aceite de Oliva en Jaén**

#### **Actividad: Fabricación de aceite de oliva – CNAE: 1043**

- Olivar de Segura S.C. Andaluza – Puente de Génave
- Ecojaen Aceite Ecológico Sociedad Limitada – Santiago de Calatrava
- Emilio Vallejo SA – Torredonjimeno
- S.C. Andaluza Aceites Cazorla – Cazorla
- Oleícola Jaén SA – Baeza
- Aceites La Laguna SA – Baeza
- S.C. Del Campo Nuestra Señora de la Encarnación – Peal de Becerro
- S.C. Andaluza Aceites San Benito – Porcuna
- S.C. Del Campo Santo Tomás Apóstol – Santo Tomé
- Sociedad Cooperativa Andaluza La Bética Aceitera – Quesada
- Explotaciones Jame SL – Villatorres
- S.C. And Agraria San Isidro Labrador – Mancha Real
- Olor Porcuna SA – Porcuna
- S.C. And Sierra de la Pandera – Los Villares
- Aceites La Dehesa SL – Jódar
- Mercados Oleícolas SL – Arjona
- Oleícola Álvarez SL – Torredonjimeno
- Luis Cano Fuentes e Hijos SL – Alcalá la Real
- Aceites Las Almenas SL – Espeluy
- S.C. Santa María – Pegalajar

- Aceites Guadalentín SL – Pozo Alcón
- Oleozumo SL – Mancha Real
- Aceites Baecula SL – Bailén
- SDAD Cooperativa Andaluza Virgen de Zocueca – Bailén
- Almazara La Andaluza Sociedad Limitada – Pozo Alcón
- Almazara Cruz de Esteban SL – Mancha Real
- S.C. Andaluza Agraria – Noalejo
- Hijos de Enrique Fuentes Aguilera SL – Alcalá la Real
- Aceites Oro Bailén Galgon 99 SL – Villanueva de la Reina
- Aceites Campoliva SL – Pegalajar
- Monva SL – Mancha Real
- Castillo de Sabiote SL – Sabiote
- Aceite La Casería Santa Julia SL – Peal de Becerro
- Aceites Luque y Luque SL – Andújar
- Oleofer SL – La Puerta de Segura
- Explotaciones Agroalimentarias Trame SL – Jaén
- Sierra de Génave S.C. Andaluza – Génave
- NE Nuevos Espacios SA – Alcalá la Real
- Oleícola San Francisco SL – Baeza
- Almazara San Pablo SL – Bailén
- Potosi 10 SA – Orcera
- Daniel Espuny SA – Linares
- Almazara Acapulco SL – Martos
- Olvero SL – Arjonilla

**Actividad: Comercio al por mayor de productos lácteos, huevos, aceites y grasas comestibles – CNAE: 4633**

- Interoleo Picual Jaén Sociedad Anónima - Mengibar
- JaenCoop SC And – Villanueva del Arzobispo
- Aires de Jaén SL – Jabalquinto
- Castillo de Canena Olive Juice SL – Canena
- Aceites Vadolivo SL – Cazorla
- Exportadora Andaluza de Aceites SL – Jaén
- Elitagro SL – Úbeda



- Aceites Elizondo SL – Úbeda
- Aceites Andaluces Sierra Magina SL – Bedmar y Garciez

Fuente: SABI. Elaboración propia.

De esta forma, hemos visto la cantidad total de empresas exportadoras jiennenses de aceite de oliva. Ahora vamos a observar las diferentes formas de llegar a estos mercados internacionales. En la actualidad, las empresas disponen de dos modos de llegar a los mercados internacionales, existen las que deciden hacerlo a través del modo tradicional, de forma gradual y las que deciden saltarse este paso. El primer modo lleva utilizándose desde el siglo anterior, pero en los últimos años ha surgido el segundo modo mencionado, el de las empresas de rápida internacionalización, también conocidas como born global o International New Ventures. Este nuevo modo, al contrario que el tradicional omite el paso de comercializar primero en su país de origen para luego llegar de forma gradual al exterior. Esta nueva forma de llegar a los mercados internacionales es usada generalmente por empresas que suelen ser pequeñas o medianas y en la mayoría de casos comercializando un producto.

El presente Trabajo de Fin de Grado consistirá en estudiar las born global en el ámbito del sector del aceite de oliva en Jaén. Lo analizaremos en los próximos epígrafes y ahora vamos a pasar a comentar el objetivo e interés que hemos tenido para realizar el estudio.

## **1.1.Objetivos e interés del estudio**

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado, es conocer que son las born global, cuáles son sus características, conocer sus ventajas y desventajas y saber cuáles son sus diferencias con respecto a las empresas que no son constituidas como born global. ¿Cómo han surgido estas empresas? ¿Desde cuándo existen? Son muchas las cuestiones que nos hacemos y que trataremos de resolver en los siguientes epígrafes. Para ello nos enfocaremos en el territorio de la provincia de Jaén y más concretamente en el sector del aceite de oliva.

Considero de interés elaborar un trabajo sobre este contenido ya que las born global son un nuevo tipo de empresas las cuales no son conocidas por la gran mayoría de la población y son un tipo de empresa que casi con total seguridad van a crecer en gran medida en los próximos años. También me parece interesante hacerlo sobre el sector del aceite de oliva de la provincia de Jaén, ya que es uno de los pilares de nuestra economía y creo que el aceite de oliva todavía va a lograr más importancia aún en los próximos años. Además considero que el sector no está sacando el suficiente rendimiento a sus recursos ya que disponemos de un producto con gran potencial. Por otro lado, desde el lado emocional es un tema del que siempre me ha gustado conocer, ya que mi familia siempre se ha dedicado al cultivo del olivar. Estos han sido principalmente los motivos principales que me han llevado a realizar este estudio.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: acabamos de ver la introducción y seguidamente vamos a ver la metodología que vamos a utilizar. Posteriormente, mostraremos la literatura económica para ayudarnos a analizar las empresas mencionadas en el resumen del trabajo y dar unos resultados finales. Para acabar destacaremos las conclusiones obtenidas y la bibliografía.

## 2. METODOLOGÍA

En el presente epígrafe vamos a pasar a describir los métodos y herramientas utilizadas para lograr comprender que son las born global en el ámbito del sector oleícola. Para ello vamos a ir explicando de forma estructurada los pasos que vamos a ir desarrollando a lo largo del trabajo.

Lo primero que vamos a hacer es repasar los hechos que acontecen previamente al momento de nuestro estudio, es decir, describir los antecedentes. Esto será estudiado en el tercer epígrafe. De esta forma explicaremos la situación que existía antes de la llegada de este nuevo modelo de empresa y como y cuando se produjo el momento que estudiamos en la actualidad. Así, tras los antecedentes pasaremos a explicar cuáles son las diferentes teorías y definiciones de las born global, conoceremos sus principales características y observaremos cuáles son sus ventajas y desventajas en el ámbito empresarial y nacional.

En el cuarto epígrafe explicaremos un poco acerca de las diferentes definiciones de estrategia empresarial, los modos de entrada al exterior y los factores internos y externos que existen para tenerlos en cuenta.

Nosotros vamos a utilizar la metodología del análisis cualitativo de casos, para ello hemos seleccionado tres empresas: Oro Bailén Galgon 99, Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca y Castillo de Canena. Para ello, hemos obtenido información de carácter primario de las dos primeras, a través de un cuestionario enviado a Edurne Anguita, directora comercial de Oro Bailén y a Juan Antonio Parrilla González, responsable de exportación de Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca, información que pasaremos a estudiar en el siguiente epígrafe. Dicho cuestionario aparece en el anexo. También hemos obtenido información secundaria proveniente de sus webs. En cuanto a Castillo de Canena hemos obtenido información de carácter secundario, proviniendo de fuentes como su propia página web o distintos documentos y entrevistas que existen en la web general y que aparecen en la bibliografía. De esta manera mostraremos las características de cada uno de estas empresas para después ser analizadas.

En el quinto epígrafe explicaremos los resultados obtenidos para tratar de entender los datos que hemos recogido, observando si las características de estas empresas cumplen los requisitos para ser una born global y estudiando las diferencias entre estas. Finalmente en el sexto y último epígrafe señalaremos las conclusiones de nuestro estudio y explicaremos las limitaciones que han podido tener los métodos empleados. También sugeriremos posibles líneas susceptibles de investigación que pueden ser interesantes para otros estudios relacionados con el nuestro.

### **3- LITERATURA TEÓRICA O EMPÍRICA**

#### **3.1. Antecedentes históricos y Modelo Uppsala**

Todos los países no cuentan con los mismos recursos para desarrollarse. Es evidente que existen diferentes productos que solo se dan en algunas zonas determinadas, países que cuentan con un desarrollo más o menos avanzado tecnológicamente que otros, etc. Estas situaciones provocan que el intercambio de bienes y servicios entre países sea necesario para satisfacer nuestras necesidades, al menos las principales. En la actualidad existen muchas empresas que ven en los mercados extranjeros una posibilidad real de invertir y exportar sus productos, pero esto no siempre ha sido así.

Hasta mediados de los ochenta, en nuestro país las empresas que miraban hacia el exterior eran en su mayoría grandes, empresas que buscaban exportar en la mayoría de los casos porque querían aumentar sus beneficios. Estas llevaban a cabo el proceso de internacionalización tradicional, el único que existía por aquel entonces, también llamado modelo Uppsala. Este se iba realizando a través de varias fases de manera lenta y gradual. Este modelo fue propuesto por Johanson y Vahlne (1977) e indica que las empresas se internacionalizan a través de varias fases, es decir, dicho proceso parte de una experiencia de exportación que está comenzando y que se basa en la ayuda de agentes intermediarios hasta evolucionar en un proceso de inversión extranjera directa (IED) (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Estas distintas fases o etapas eran:

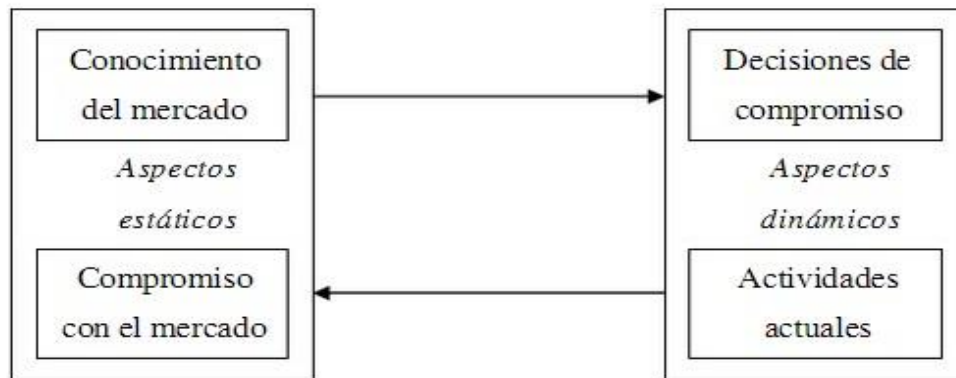
1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero (Hollensen, 2007)

A partir de la observación, descubren que las compañías normalmente comienzan su expansión en un mercado cercano. Allí mejoran el conocimiento del mercado y disfrutan de mayor control de los recursos, para después de forma gradual y cuando las empresas

han tenido mayores capacidades, se expanden a mercados más distantes. (Por mercado más distantes, se refieren tanto a la distancia cultural, como a las diferencias de idioma, política, geográficas y la dificultad para adquirir conocimiento e información del mercado) (Hollensen, 2007). En segundo lugar, la mayoría de las empresas ingresan a un nuevo mercado a través de la exportación antes del establecimiento de una filial de ventas en el extranjero o de una producción extranjera.

En su estudio, se refieren a Aharoni (1966) sobre la interdependencia del conocimiento del mercado y el compromiso del mercado y desarrollan un modelo matricial para ilustrar la correlación positiva entre el conocimiento del mercado y las decisiones de compromiso, así como para enfatizar el desarrollo secuencial de las actividades del mercado y su correlación positiva con el compromiso del mercado. La explicación central del modelo es que un mayor conocimiento del mercado conducirá a un mayor compromiso del mercado y viceversa (Andersen, 1993). En el siguiente gráfico podemos ver el Modelo Uppsala propuesto por Johanson y Vahlne (1977).

### Modelo Uppsala. Figura 1



Fuente: Johanson y Vahlne (1977)

Si bien hace ya muchos años en países asiáticos existía el modelo de empresa que se internacionalizaba desde el momento de su nacimiento la mayoría de las empresas lo hacían a través del método gradual. Esta situación se mantuvo así hasta finales de los

ochenta del siglo pasado, momento en el que se empezó a consolidar el modelo capitalista apoyado por Adam Smith y coincidiendo con el final de la Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética, dos de las potencias más grandes. La globalización comenzó a provocar efectos positivos en los mercados, haciendo que las empresas comenzaran a ver de forma menos compleja y real la posibilidad de llegar a otros países de manera más rápida y directa. Esta globalización de mercados se produjo gracias a un mayor avance tecnológico, eliminación de las barreras al comercio, la homogeneización en los gustos de los consumidores, el desarrollo de las infraestructuras y el menor coste del transporte entre otros. Esto ha provocado que se cuente con recursos humanos con mayor conocimiento, experiencia y destrezas para administrar empresas a nivel internacional (Oviatt y McDougall 1994, 1995).

Esta situación conllevaría a que empresas pequeñas que antes estaban destinadas solo a satisfacer las necesidades domésticas pudieran salir al extranjero y beneficiarse de esta situación jugando también un papel importante. Si bien al principio las exportaciones a otros países se realizaban de manera irregular, a finales de siglo y hasta la actualidad las exportaciones han ido creciendo y manteniendo su volumen de manera regular y positiva.

De esta forma, en las últimas décadas la economía española ha experimentado un proceso de apertura al exterior, contando con una importante presencia de empresas y multinacionales que juegan un notorio papel en todo el mundo. Queda bien claro que esta nueva situación ha favorecido el crecimiento de la economía de nuestro país, como vamos a ver próximamente.

### **3.2. Definición y características de las born global**

Esta nueva situación, dada desde finales del siglo anterior, ha provocado la aparición de nuevos estilos de empresas exportadoras en los últimos años, las born global o international new ventures. Estas empresas se caracterizan por comercializar con los mercados internacionales desde el primer momento de su constitución o en sus primeros compasses, es decir, obvian las etapas del proceso tradicional a la hora de acudir al exterior. Tienen una clara intención de comercializar con otros países desde el primer momento. Ha habido arbitrariedad en cuanto al tiempo que transcurre entre el nacimiento

de la empresa y sus primeras exportaciones: algunos investigadores afirman que son 2 años, otros 3 años o de 3 a 5 años y otros de 5 a 6 años (Knight y Cavusgil, 2005; Knight, G; Madsen, T and Servais, P., 2004; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Moen y Servais, 2002; Rasmussen y Madsen, 2002; Zucella, 2002; Shrader, Oviatt y McDougall, 2000), pero nosotros, en nuestro trabajo vamos a considerar hasta los 3 años como fecha límite. Además consideraremos el 10% de las exportaciones sobre las ventas totales como el mínimo para considerar a estas empresas born global.

Durante muchos años se creía que las empresas solo podían internacionalizarse solo según el modo tradicional, pero este nuevo método pretende cruzar fronteras desde el primer momento. De este modo, a lo largo de los años han sido diferentes los autores que han intentado buscar una definición para las born global, cada uno con sus diferentes matices que exponemos a continuación:

Según Oviatt y McDougall (1994, p.49) las born global son vistas como *“una organización de negocios que desde su inserción, busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países”*. Esta definición es criticada ya que no se tiene en cuenta el tamaño, la experiencia y los recursos de la empresa (Iborra, M, Menguzzato, M y Ripollés, M.,1998).

Otros autores importantes como Knight y Cavusgil (1996, p.11) indican que estas empresas son *“pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento”*. El inconveniente de esta definición a día de hoy es que no cuenta con las empresas que operan en sectores tradicionales y la realidad es que este tipo de empresas también se encuentran en una buena situación para mirar hacia mercados extranjeros.

Hay otros también que indican que estas empresas suelen ser pequeñas y medianas empresas generalmente dirigidas por emprendedores jóvenes que pueden surgir tanto en sectores con una gran capacidad tecnológica como en los tradicionales (Sharma y Blomstermo, 2003; Bell y McNaughton, 2000; Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Bell, 1995).



Las born global se caracterizan por no contar con un gran número de recursos, ya sean humanos o financieros entre otros, debido a su corta edad o tamaño por lo que controlar sus activos en vez de poseerlos se convierte en su mejor opción (Knight et al., 2004; Rasmussen et al., 2002; Zuchella, 2002; Oviatt y McDougall, 1994). De esta forma antes de comenzar la internacionalización es necesario comenzar con un estudio riguroso de la situación del mercado y de la propia empresa, sus mejores intangibles serán la experiencia internacional, educación o idiomas.

Volviendo a unos de los primeros autores señalados antes, en un nuevo estudio, según Knight y Cavusgil (2004), ponen de manifiesto que los gerentes de las empresas born global enfatizan en la importancia de una calidad superior de los productos que ofrecen. De este modo, centrarse en la calidad se traduce en realizar un mayor esfuerzo en el desarrollo de productos que igualan o superan las expectativas de los consumidores en cuanto a características y rendimiento. Todo ello conlleva que estas empresas sigan estrategias basadas en la innovación que, a su vez, conducen a un rendimiento internacional superior. Además, según dichos autores (p.136), *"esto se presenta dentro de un contexto multinacional que impone muchos retos incontrolables e incluso, a veces, únicos para los gerentes de las empresas born global. Su orientación de marketing empresarial facilita el conocimiento de los consumidores, el desarrollo de sus productos y su adaptación, al igual que una meticulosa manipulación de los elementos clave de marketing para dirigirse a los consumidores extranjeros con bienes de calidad y diferenciados"*.

Como podemos ver han sido muchos los autores que han tratado de definir este nuevo modelo de empresa y también en la actualidad que buscan conseguir un concepto de las born global. Una de las definiciones más actuales indica que una verdadera born global es una nueva empresa que actúa para satisfacer un nicho global desde el primer día. Si bien se han propuesto varias definiciones de este tipo de empresas en el mundo (Jones, M. V., Coviello, N. E., & Tang, Y. W., 2011), esta definición de born global se ajusta mejor a la literatura sobre emprendimiento y es coherente con la definición presentada por Moen, Sørheim y Erikson (2008). Esta definición se centra en la creación de nuevas empresas que son internacionales por diseño y no por surgimiento. Por lo tanto, la unidad

de análisis es una startup que nace a nivel mundial, excluyendo las empresas que simplemente han crecido hasta convertirse en globales después de ser una empresa nacional durante un período de tiempo.

Además, según Quesada (2011), se considera que las born global cuentan con una estructura sumamente centralizada pues, el gerente o fundador tiene unos conocimientos adquiridos con anterioridad que transfiere en forma de capital social hacia toda la empresa, impulsando el proceso de internacionalización. Por ello, en primer lugar, podemos decir que suelen ser empresas laterales, estructuradas para aprender, en las que existe una gran interacción entre sus departamentos y, con ello, una mayor difusión de conocimiento en el desarrollo de sus actividades. Y, en segundo lugar, se le otorga gran importancia al grado de socialización que tenga la empresa, con el fin de que le permita transmitir el conocimiento entre las diferentes unidades de la empresa.

Hemos visto antes como hay autores que indican que las born global se caracterizan por disponer de escasos recursos financieros y tangibles y por comercializar un único producto, el cual suele estar caracterizado por una alta calidad. De esta forma, estas empresas al disponer solo de un producto necesitan encontrar una ventaja competitiva. Esta ventaja puede consistir en la oferta de un producto o servicio único, una tecnología innovadora, un diseño superior, un know how adecuado, entre otras (Burgos y Plascencia, 2013). Para ello deben contar con gerentes con una sólida perspectiva internacional y una buena experiencia en este tipo de operaciones.

Aunque no tenemos una definición concluyente, nos podemos hacer una idea de lo que significa ser una empresa born global en la actualidad. Cada vez más empresas apuestan en el mundo por este modelo de internacionalización, ya que disfrutan de ventajas de las que las empresas tradicionales no disfrutan. En los capítulos posteriores observaremos cuáles son esas ventajas y en qué se diferencian realmente de las empresas que han seguido durante mucho tiempo el modelo Uppsala.

### **3.3. Efectos de la born global**

#### **3.3.1. Efectos para el crecimiento económico de la empresa**

La decisión de internacionalización de manera inicial puede reportar una serie de beneficios. Entre los beneficios que en principio nos podemos imaginar estarían:

- El aumento de los beneficios debido al aumento de ventas, esto se debe a que aumentamos nuestro número de posibilidades a la hora de comercializar con otras empresas.
- Otra de las ventajas que podemos indicar es que al comercializar generalmente un tipo de bienes (ejemplo: aceite de oliva), estas empresas logran reducir de forma considerable sus costes de fabricación.
- También estas empresas se caracterizan por ser flexibles, esto provocará que ante posibles cambios producidos por diferentes motivos (estratégicos, políticos, sociales, etc.) se adaptarán de forma más fácil a estos cambios de lo que lo harían las empresas que no lo son. Esto provocará que sus objetivos se vean más difícilmente sensibles al ambiente externo.
- Por otra parte, para llegar estas empresas a sus mercados objetivos, en muchas ocasiones, necesitan disfrutar de grandes avances tecnológicos. Estos avances permitirán a las empresas estar más cerca de sus clientes potenciales y darse a conocer como una entidad moderna y adaptada a los nuevos tiempos.
- Además, trabajar con otras empresas en el extranjero les puede permitir observar nuevos métodos de trabajo y enriquecerse potenciando aún más la empresa.
- Otro efecto positivo puede ser que cuando estas empresas deciden internacionalizarse si lo hacen con una buena estrategia y gran orientación pueden lograr una gran imagen y un posicionamiento muy bueno, tanto a nivel nacional como internacional. Esto le permitirá defenderse mejor de las amenazas que puedan existir o surgir en el entorno externo.

- Un inconveniente puede ser que este tipo de empresas al ser de pequeña o mediano tamaño tengan dificultades en contar con recursos suficientes para la internacionalización rápida.

### **3.3.2. Efectos en el crecimiento económico del país**

Como hemos visto en los antecedentes, a finales de los ochenta la globalización de mercados permitió que muchas más empresas se pudieran dirigir a mercados internacionales, produciéndose también así en la economía española, un proceso de apertura al exterior, lo que ha beneficiado claramente nuestra economía con el transcurso de los años. Algunos efectos positivos son los siguientes:

- Las born global han aportado de manera positiva a la economía de nuestro país incrementando las posibilidades de empleo en nuestra población y disminuyendo los niveles existentes de pobreza.
- Ayuda al aumento del Producto Interior Bruto, es decir, al crecimiento económico
- Podemos decir que gracias a este nuevo tipo de empresas hemos conseguido aumentar nuestra notoriedad en otros países a la vez que una mejora en la economía, permitiendo explotar varias ventajas comparativas y/o competitivas de algunos productos que se encuentran en nuestro país y que o no existen en otros países o su oferta es muy pobre.
- El uso de las TIC nos ha permitido mostrarnos al mundo como un país de alto nivel tecnológico.

## **4- ANÁLISIS DE CASOS DE EMPRESAS**

### **4.1. Estrategia de internacionalización empresarial**

La estrategia de internacionalización empresarial supone una modalidad de expansión y/o diversificación por dirigirse a nuevos mercados a partir de un criterio geográfico.

A la internacionalización empresarial según el ámbito geográfico de actuación, el proceso de cambio que implica esta estrategia o el grado de compromiso de la empresa se le ha tratado de dar una definición a lo largo del tiempo debido a la importancia que ha tomado en los últimos años.

De esta forma, hay autores que al definir la estrategia de internacionalización empresarial aluden sólo al ámbito geográfico de actuación, mayor al nacional (Laguna, 1997); mientras que otros autores añaden a este criterio el grado de compromiso de la empresa en actividades internacionales, como Anderson (2002) que se refiere a la internacionalización como el grado de compromiso de la empresa en actividades internacionales. También se reflejan en la literatura aportaciones que consideran la internacionalización como un proceso de cambio que supone operar en nuevos mercados. En esta línea, el proceso de internacionalización supone un vínculo de compromiso y estabilidad entre la empresa y los mercados internacionales.

Existen varias modalidades de empresas internacionales. Las más conocidas son internacional, multidoméstica o multinacional, global y transnacional. En general las born global deciden elegir por la primera modalidad, que explica que son en su mayoría pequeñas y medianas empresas que optan por desarrollar parte de su actividad comercial más allá de su mercado doméstico. Se suele medir el compromiso internacional alcanzado por estas compañías atendiendo a diversos factores, tales como el porcentaje de ventas en el exterior, en relación a las ventas totales, o el número de países en los que la empresa comercializa sus bienes o presta sus servicios.

Una vez tenemos claro que queremos llevar a cabo la estrategia de internacionalización y el momento en el que la queremos hacer, en este caso al inicio o en los primeros compases, debemos de ser cuidadosos a la hora de elegir el modo de entrada. A la hora de elegir el modo de entrada tenemos que tener en cuenta nuestro entorno interno, es decir, de qué

activos disponemos y el entorno externo, observando el atractivo económico del país, su cultura, entre otros.

Es importante destacar que el mercado de destino es una cuestión muy importante a la hora de elegir el modo de entrada, pero lo estudiaremos más adelante. Ahora disponemos de la siguiente tabla que nos resume los factores que vamos a encontrar al elegir este modo de entrada.

**Factores a considerar en la elección del modo de entrada. Tabla 2.**

<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
Personas: Capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.	Importancia del mercado exterior para la empresa, así como sus condiciones para penetrar en otros mercados internacionales.
Productos: Sus características y la complejidad del proceso de producción y/o transporte.	Potencial del mercado, de manera que su volumen puede o no justificar la descentralización de las actividades productivas de la empresa.
Experiencia internacional o grado de internacionalización de la empresa.	Posibilidad real de contratar personal cualificado para las tareas de gestión y técnicas de la empresa.
Recursos disponibles para abordar el proceso de internacionalización.	Atractivo económico del país: Estabilidad financiera, tasa de inflación, tipos de interés, tasas impositivas, etc.
Capacidad de servicio: Puntualidad en la entrega, mejora del producto, mantenimiento y servicio posventa.	Estabilidad política del país: Aspectos como la actitud del gobierno hacia inversiones extranjeras o las leyes laborales.
Coordinación de departamentos: I+D, producción y comercial.	Grado de proteccionismo del país frente a la inversión directa de empresas extranjeras o importaciones.

Fuente: Adaptado de Canals (1999)

De acuerdo con la tabla (pongo el número) los factores internos y externos nos facilita la entrada de nuestro producto en otros países o nos ayuda a observar si nuestra idea de llegar a otro país no está bien planificada.

#### **4.2. Modos de entrada**

El modo de entrada a otros mercados extranjeros es una cuestión importante a tener en cuenta. A continuación vamos a ver los diferentes tipos que hay, divididos en exportación, que puede ser indirecta o directa, acuerdos contractuales o inversión directa en el exterior.

- Exportación: Este es el modo más frecuente de internacionalización, se produce una exportación cuando una empresa comercializa sus bienes o servicios con otras empresas localizadas en un ámbito geográfico distinto, es decir, más allá del mercado doméstico. Existen dos tipos de exportación:
  - Exportación indirecta: también denominada exportación pasiva, se da cuando para comercializar un producto en el mercado extranjero es necesario contar con un intermediario independiente. Este puede ser desde un bróker, agente, compañía especializada, entre otros y asumirá la responsabilidad de realizar el envío.
  - Exportación directa: también denominada exportación pasiva. En este caso, la empresa vende el producto de forma directa al cliente, este modo implica un mayor compromiso de recursos ya que la empresa asume el control de sus ventas en el exterior, además puede obtener más información sobre los mercados a los que se dirige, lo que facilitará sus decisiones de inversión. Por lo general el nivel de ventas será superior al de la exportación indirecta.
- Acuerdos contractuales: La licencia y la franquicia son los modos más utilizados a la hora de entrar a un mercado extranjero a través de dichos acuerdos.

La licencia es un acuerdo contractual entre dos empresas de diferentes países en la que una empresa concede a la empresa de otro país, el derecho de usar una patente o marca registrada a cambio de un pago.

La franquicia es otro acuerdo contractual, se caracteriza por dirigirse a mercados exteriores de modo que el franquiciador consigue una rápida expansión

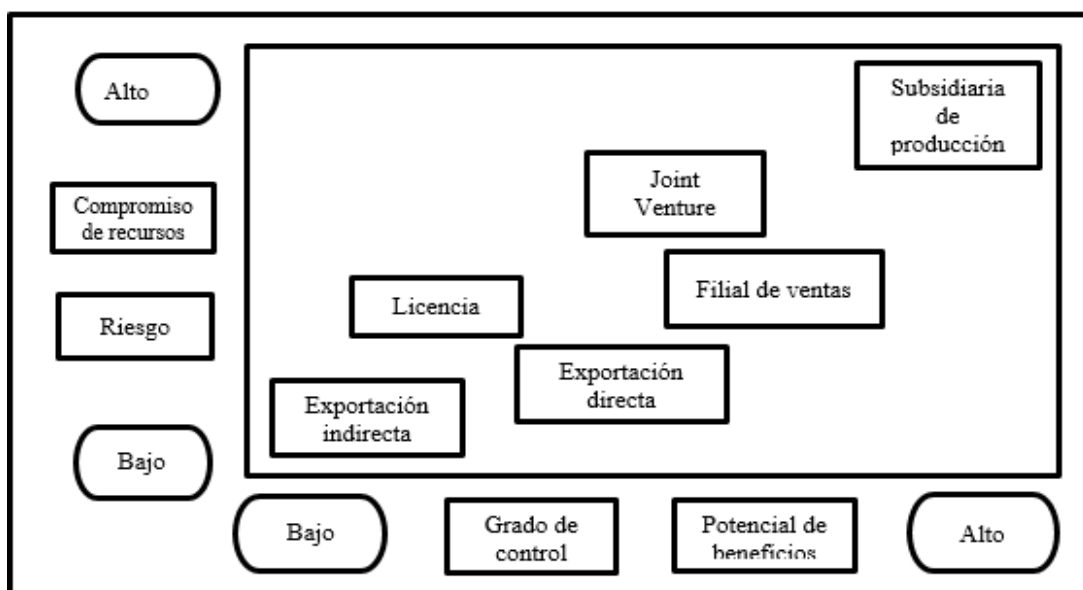
internacional de la compañía sin un elevado compromiso de recursos y asumiendo un bajo riesgo.

- Inversión directa en el exterior (IDE): este modo de entrada implica mayor compromiso de recursos y asumir mayor riesgo. Estas características pueden provocar que el conocimiento y el control de la compañía que comercializa en el exterior sea más elevado logrando más beneficios.

La inversión directa en el exterior puede realizarse adquiriendo una compañía ya en funcionamiento o creando una nueva filial. La primera opción permitiría una forma de iniciar más rápida la internacionalización de la empresa, en cambio la segunda permite el poder lograr una mayor competitividad en el mercado seleccionado.

Como resumen del modo de entrada, tenemos un esquema que nos puede ayudar a la hora de elegir cual es nuestra mejor opción. De esta forma, la empresa deberá responder cuál es el nivel de compromiso que quiere adquirir en el mercado exterior o cuál es el grado de recursos que está dispuesta a comprometer el desarrollo de su estrategia internacional, que nivel de riesgo está preparada para admitir, que potencial de beneficios quiere alcanzar en su expansión internacional y qué grado de control desea tener sobre sus operaciones en el extranjero. En él se muestran las estrategias de entrada y operación en mercados externos.

**Estrategias de entrada y operación en mercados externos. Figura 2.**



Fuente: Adaptado de Jarillo y Martínez (1991). Elaboración propia.



### **4.3. Análisis de las Born Global frente a las empresas que no lo son en el sector del aceite de oliva en Jaén**

Como hemos comentado anteriormente, el caso de estudio de este Trabajo de Fin de Grado se apoyará en observar las características de tres empresas, Oro Bailén Galgon 99, Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca y Castillo de Canena, para posteriormente analizarlas en el siguiente epígrafe. Primero vamos a describir brevemente su historia. El orden de estudio es el mismo según las hemos mencionado, por lo que vamos a comenzar con Oro Bailén Galgon 99.

#### **4.3.1 Oro Bailén Galgon 99 SL (“Oro Bailén”)**

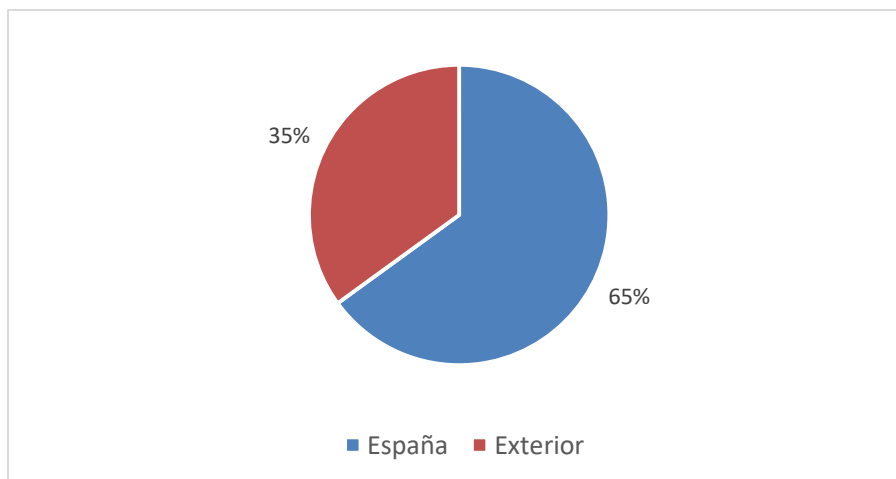
Fue 1999 cuando la familia Gálvez González (Galgon) adquiere sus dos explotaciones de olivar “La casa del Agua” y “Los Juncales”. Pero no fue hasta 2002, observando como estaba el mercado del Aceite de Oliva Virgen Extra cuando se consideró la creación de una nueva línea de elaboración de aceites de altísima calidad, donde no sólo cabría la idea de un producto diferente sino el de una nueva manera de entender este zumo de aceitunas. En este proyecto se pretendía además de ser productores de aceite de oliva, integrar las distintas fases del proceso productivo hasta llegar al consumidor final, desde elaborador, pasando por envasador y comercializador terminando con la venta del producto final y transmisión de la nueva filosofía del aceite de oliva virgen extra al consumidor.

De esta manera, Aceites Oro Bailén Galgon 99 SLU nace en el año 2005 en la ciudad de Villanueva de la Reina (Jaén) como elaborador, envasador y comercializador de aceite de oliva virgen extra, a partir de las aceitunas producidas en los olivares de la propia familia. Su marca comercial es reconocida como “Oro Bailén”. En la actualidad continúa siendo una pequeña empresa, cuenta con 16 trabajadores y se constituye como una Sociedad Limitada Unipersonal.

Centrándonos ya en el estudio de Aceites Oro Bailén Galgon 99 SLU para observar sus características de carácter internacional hemos tenido la oportunidad de realizar un cuestionario a la directora comercial de la empresa, Edurne Rubio Anguita, concedora plenamente del proceso de internacionalización de la empresa.

Los primeros datos que obtuvimos fueron el conocer desde cuando exporta su empresa, cuál es el porcentaje de sus exportaciones con respecto a las ventas totales y si tenían intención de hacerlo desde el principio, tres cuestiones importantes que nos aclararán el carácter de la empresa. Su respuesta fue que la empresa tenía la intención desde el inicio de internacionalizarse, logrando hacerlo en 2009, justo cuatro años después de su constitución y consiguiendo que el 35% de sus ventas totales provengan del exterior, exportando a más de 35 países, como Taiwán, Corea del Sur, China, Japón, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Rusia y gran parte de Europa entre otros. Además nos indicó que la forma de acercarse a estos países fue la de hacerlo primero con los más cercanos al doméstico.

### **Total Ventas de Oro Bailén. Gráfico 2.**



Fuente: Elaboración propia según datos de Aceites Oro Bailén Galgon 99 SLU

Su motivación para internacionalizarse venía por razones como la de aumentar las ventas, aumentar la cuota de mercado, diversificar riesgos y consolidar la marca, contratando para ello a personal cualificado conocedor de la operación que estaba por delante.

Edurne nos indica que para ellos sus objetivos internacionales que los impulsaron a tomar esta decisión fueron exportar a nuevos países, consolidar las ventas en los países que operan y aumentar la cuota de mercado en los países actuales principalmente. Para ello comenzaron por dirigirse a los países más cercanos al doméstico, logrando

progresivamente llegar a mercados más distanciados en la actualidad, como hemos indicado anteriormente, dirigiéndose a ellos de forma directa o a través de distribuidores, consiguiendo que sus exportaciones sean realizadas de forma continua.

Con relación a la cantidad de productos que nos señala que exporta nos indica que son todo tipo de aceites producidos, desde aceites elaborados con la variedad picual, como con hojiblanca o arbequina. Nos resalta a otros aceites tempranos de calidad como sus principales competidores.

Finalmente, tras el cuestionario realizado obtuvimos que nos indica la calidad del producto, la diferenciación, marca, imagen, acceso al mercado y capital humano como sus principales ventajas competitivas. También acaba afirmando que el tamaño y acceso a los mercados, su crecimiento, la estabilidad económica de estos y el seguimiento al cliente han hecho que esta empresa obtenga una ventaja de localización a la hora de exportar. Finalmente nos indica que continuar con este proceso de internacionalización, el cual lleva ya 15 años, está resultando satisfactorio y rentable.

#### **4.3.2. Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca SCA (“Picualia”)**

Desde hace 70 años, en la ciudad de Bailén han estado coexistiendo de forma separada las cooperativas agroalimentarias Agrícola de Bailén y Virgen de Zocueca, hasta el 2009, año en el que decidieron fusionarse dando nombre en la actualidad a SDAD Cooperativa Andaluza Virgen de Zocueca, cuya marca comercial y como es más comúnmente conocida es Picualia. De este proceso, nació una de las empresas más reconocidas del sector en la elaboración y comercialización de aceites de oliva de cosecha propia, siendo distinguida en el año 2016 como la Mejor Almazara de España según la Asociación Española de Municipios del Olivo (AEMO). Hay que destacar especialmente la variedad de fruto que recolectan es Picual.

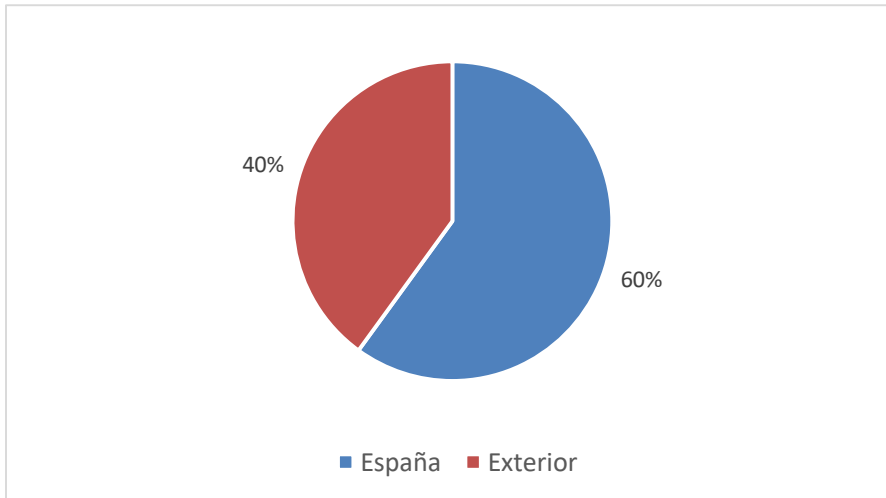
La idea de esta empresa era la de construir unas nuevas y modernas instalaciones, con el objetivo de producir un aceite de alta calidad, controlando el proceso y estableciendo un sistema capaz de ofrecer una alta trazabilidad en el producto para elaborar excelentes aceites de oliva vírgenes y vírgenes extra que hoy día se comercializan. Actualmente, Picualia tiene en su haber más de 50 galardones tanto nacionales como internacionales y es considerado como uno de los mejores aceites de oliva virgen extra del mundo, reforzando cada campaña su peso en el mercado internacional de este tipo de producto.

A la hora de analizar esta empresa, hemos tenido la oportunidad de realizar un cuestionario a Juan Antonio Parrilla González, responsable de ventas nacionales e internacionales para conocer mejor la situación de esta. Así de esta forma hemos podido conocer que esta empresa nació en el año 2009 tras la fusión de otras dos cooperativas agroalimentarias. Como hemos dicho, su marca comercial es Picualia y se localiza en Bailén. Esta empresa es de tamaño mediano, contando con 25 trabajadores y constituyéndose de forma jurídica como una Sociedad Cooperativa Agrícola.

Para conocer el carácter internacional de la empresa Juan Antonio nos indica que tras haber sido constituida ésta en 2009 comenzaron a exportar en 2017. Si bien al inicio de su constitución el objetivo de la internacionalización no era un objetivo elegido y diseñado por aquel entonces, en la actualidad nos indica que la actividad de exportar a otros países es una apuesta firme como se puede ver en su web. De esta forma la extensión de sus exportaciones se colocan en el 40% de las ventas totales de la empresa, llegando a un gran número de países como pueden ser Reino Unido, Alemania, Francia, Polonia,

Estados Unidos o Arabia Saudí entre otros. Además nos indicaron que comenzaron por acercarse a los países más cercanos al doméstico al principio.

### **Total Ventas de Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca. Gráfico 3.**



Fuente: Elaboración propia según datos de Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca

Sus objetivos principales eran el de exportar a nuevos países y consolidar las ventas en los países que operaran con el fin de afianzar la marca, ampliar red de contactos y que el aumento de ventas se tradujera en aumento de beneficios. Para ello se contrató un nuevo gerente que ayudara a la consecución de esta operación de manera satisfactoria.

En cuanto a los modos de entrada al extranjero nos indica que es realizado a través de agentes comerciales independientes y distribuidores haciendo llegar parte de sus productos al cliente final, señalando que existen algunos productos que no son exportados. Las exportaciones son realizadas de manera continua, añadiendo que los AOVES italianos son sus principales competidores. Por otra parte, disponen de una oficina comercial en el exterior.

Con respecto a la pregunta de cuáles son sus ventajas competitivas nos dice que la diferenciación, innovación, imagen y el disponer de un capital humano joven les proporcionan una ventaja respecto a las demás empresas. Además de añadir el tamaño y acceso al mercado junto a las relaciones personales con empresas del mismo sector en otros países como ventajas de localización.

Hoy sí concluye con que este proceso de internacionalización, el cual solo lleva tres años, está dando resultados positivos y a día de hoy si es uno de los objetivos principales, justo al contrario que en sus inicios.

### **4.3.3. Castillo de Canena Olive Juice SL (“Castillo de Canena”)**

Castillo de Canena, Olive Juice, S.L. se ubica, como su nombre indica en Canena, pequeña localidad de unos 2.000 habitantes, situada en las cercanías de Úbeda y Baeza, declaradas ciudades Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. La sede está próxima al Castillo de Canena, propiedad de la familia Vañó, razón por la cual toma el mismo nombre la empresa y el aceite.

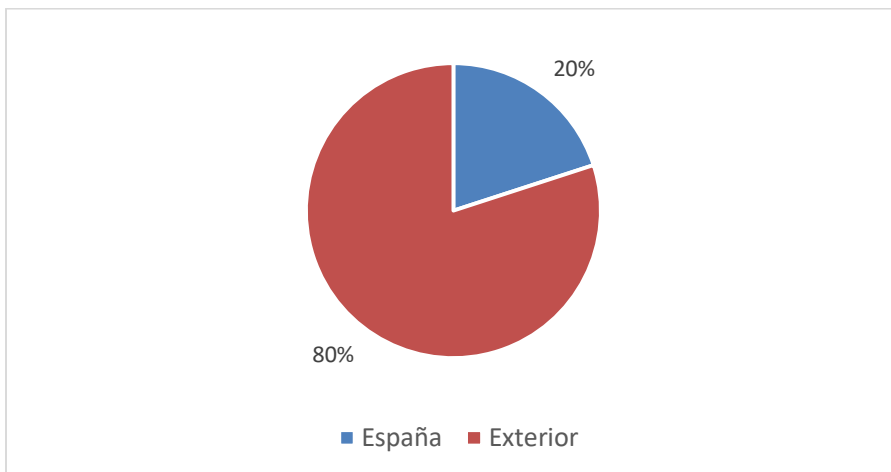
Luis Vañó, poseedor de una gran finca de olivos en Jaén y una almazara que producía aceites de oliva vírgenes a granel, cuya tradición remonta a 1780, involucró a sus hijos el amor hacia Jaén, su tierra y su esencia, dejándoles como gran herencia lo que hoy conocemos como “Castillo de Canena, Olive Juice, S.L.”.

Fue en el año 2003 cuando los hijos del fundador tomaron la decisión de continuar con la empresa “Castillo de Canena Olive Juice, S.L.” la cual se dedicaría a la producción y comercialización exclusiva de aceites de oliva virgen extra de alta gama y aceites gourmet con una calidad elevada. Los hermanos Vañó transmitían a su equipo humano el concepto de lo que persiguen con dicha empresa, la cual se basaba en una producción de aceites mediante procesos muy estrictos para conseguir su propósito (Muñoz-Guarasa, 2010).

Esta empresa de pequeño tamaño cuenta con unos 20 trabajadores, está constituida jurídicamente como Sociedad Limitada y su marca comercial es Castillo de Canena.

En este caso, no hemos tenido la oportunidad de obtener información de carácter primario pero si hemos acumulado mucha información de carácter secundario gracias a otros estudios, entrevistas a directivos de la empresa o su propia web. Hemos observado que esta empresa exporta desde 2004, justo unos meses después de su creación, logrando que el 80% de la facturación de sus ventas proceda del exterior. Esta empresa nació con vocación exportadora, es decir, tenía la intención de exportar desde el principio, para ello antes de su constitución realizó un estudio exhaustivo antes de comenzar a realizar su actividad.

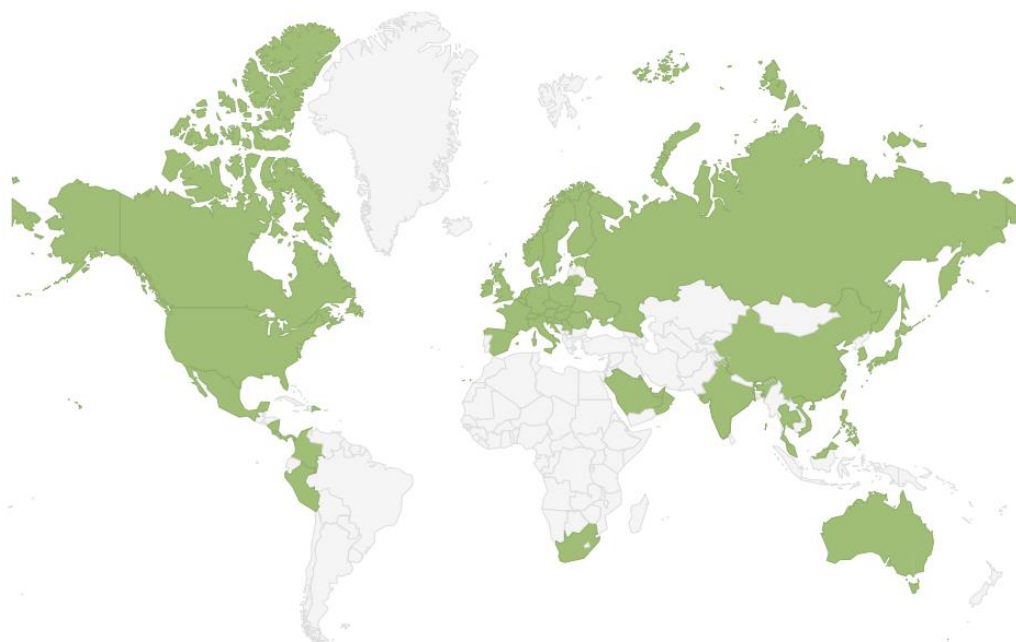
#### Total Ventas de Castillo de Canena. Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia según datos de Castillo de Canena

En la actualidad, esta empresa ha logrado exportar a más de 50 países, más concretamente a 58 según hemos podido observar en su página web, logrando mantener sus exportaciones de manera continua. En el siguiente gráfico, podemos ver los países marcados en verde en los que la empresa está comercializando o lo ha hecho anteriormente.

#### Países a los que ha exportado Castillo de Canena Olive Juice SL. Figura 3.



Fuente: Página web de Castillo de Canena Olive Juice SL



El principal motivo por el que esta empresa decidió salir al extranjero es por la mayor dificultad que existe a nivel nacional para comerciar con el aceite de oliva, se pensó que había que vender en los mercados internacionales para lograr darle viabilidad al proyecto ya que se disponía de un producto con la suficiente calidad para competir exitosamente fuera de España. Para ello aparte de la llegada de Francisco Vañó y Rosa Vañó, directores de producción y de marketing respectivamente se decidió contar desde el inicio con responsables de exportación. Cabe destacar que los hermanos Vañó provenían de trabajos diferentes, Francisco provenía del mundo bancario y Rosa del mundo del marketing, entre otros. De este modo se consiguió entrar en los mercados internacionales. El modo de entrar en estos países se ha ido realizando a través de distribuidores y partners, exportando todos sus productos de manera continua.

En cuanto a las ventajas competitivas de las empresas podemos destacar la diferenciación y la marca pero sobre todo la calidad y la innovación. Con la estrategia de aplicar el concepto de calidad a todos los procesos de elaboración del aceite, desde el momento de recogida hasta el embotellado se han logrado producir aceites de altísima calidad y de alta gama. También la innovación ha sido un pilar importante para la empresa ya que cada año logran crear un tipo de aceite diferente y fueron de las primeras empresas de este tipo que decidieron apostar por el aceite de cosecha temprana, cuando apenas antes nadie lo hacía. Además, cuentan en su web con un apartado de aceites innovadores como son el aceite arbequino con plancton marino o arbequina con Harissa, un tipo de aceite especial picante.

El conocimiento del mercado puede constituir una de sus ventajas competitivas y el crecimiento del mercado y su tamaño de este pueden constituir una ventaja de localización.

Cabe añadir además que es la almazara con más certificaciones de España en defensa del medio ambiente y apuesta por el I+D+i. En la actualidad, es una de las empresas más galardonadas y con más premios a nivel mundial. Queda claro que en estos 17 años que han transcurrido desde su creación han sabido expandir de forma exitosa en el mundo y ser una empresa a seguir en cuanto a su proceso de internacionalización.

## 5- RESULTADOS

Una vez analizada cada empresa y observado las características de cada una, vamos a proceder a comentar los resultados obtenidos para observar cual o cuales de ellas tienen los atributos para ser reconocida como born global. Como bien explicamos en la literatura las condiciones básicas para que sean consideradas born global son que tengan intención de exportar desde el inicio, que lo hayan hecho antes de que hayan transcurrido tres años desde la constitución de la empresa y que su valor de exportaciones con respecto a las ventas totales esté por encima del 10%. Las vamos a ir comentando según el orden en el que han sido analizadas.

La primera que hemos analizado ha sido Oro Bailén Galgon 99 SL, hemos podido saber de primera mano tras recibir información de su directora que la empresa tenía la intención de exportar desde el inicio consiguiéndolo en el año 2009. El inconveniente llega cuando observamos que el año de constitución de la empresa es 2005, podemos ver que han pasado cuatro años desde ese momento por lo que supera los tres años y, por lo tanto, no cumple con todos los requisitos básicos para ser born global, por lo que tenemos el resultado de que es una empresa no born global.

En cuanto a la segunda, Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca SCA, hemos podido también saber de primera mano tras recibir la información necesaria del responsable de exportación de la empresa que esta comenzó a exportar en el año 2017, tras haber sido constituida en 2009, ocho años antes. Además hemos sido capaces de conocer que si bien hoy en día la empresa tiene como uno de los objetivos más importantes salir al exterior no era su intención en los inicios. Aunque factura un 40% con sus exportaciones sobre las ventas totales no podemos considerarla una born global ya que no cumple con los requisitos principales, comenzó a exportar pasados los tres años y su intención en el momento de constitución no era internacionalizarse, es decir, no se tenía un modelo planeado de expansión internacional desde el principio.

Con relación a la última empresa analizada, Castillo de Canena Olive Juice SL, la información que hemos obtenido ha sido de carácter secundario, si bien ha sido suficiente para evidenciar que esta empresa sí cumple las características para ser reconocida como born global. Castillo de Canena es una empresa que nació con la intención desde el primer momento con la intención desde el primer momento de exportar, es decir, al contrario que la empresa anterior esta si nació con un modelo planeado de expansión internacional previo a su constitución. Así, hemos podido conocer que tras su nacimiento en 2003, unos meses después la empresa ya se encontraba exportando, logrando ascender en la actualidad la facturación del exterior al 80%, estando por encima del 10% desde antes de cumplir los tres años de edad de su constitución ya que se fijaron como objetivo vender incluso más en los mercados internacionales que en el mercado nacional.

En la siguiente tabla podemos ver un resumen de lo que hemos comentado ahora mismo para observar cuál de ellas cumple con los requisitos principales para ser born global.

**Resumen de las empresas estudiadas en el análisis. Tabla 3.**

<b>Empresa</b>	<b>Año de constitución</b>	<b>Desde cuando exporta</b>	<b>% de exportaciones respecto ventas totales</b>	<b>Born Global</b>
<b>Oro Bailén Galgon 99 SL</b>	2005	2009	35%	NO
<b>Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca SCA (Picualia)</b>	2009	2017	40%	NO
<b>Castillo de Canena Olive Juice SL</b>	2003	2004	80%	SI

Fuente: Elaboración propia.

Como hemos podido observar, Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca SCA no cumple a simple vista las características para ser una born global. Esto lo podemos ver de forma rápida ya que para ser born global debes tener la intención de comercializar con el exterior desde el primer momento y esta empresa no la tenía. Así que vamos a comentar ahora cuales son las diferencias o que es lo que ha llevado a que Oro Bailén Galgon 99 no sea born global y Castillo de Canena Olive Juice SL sí, ya que el único requisito que le ha faltado a Oro Bailén es no haber comercializado con el exterior un año antes de lo que lo hizo. La cuestión es ¿por qué una ha llegado a exportar a los pocos meses de su constitución y la otra pasados cuatro años? Los posibles motivos por los que Castillo de Canena si ha conseguido exportar antes de los tres años y Oro de Bailén no, los podemos observar a continuación:

Como hemos visto antes en el epígrafe 3.2. de las definiciones y características de las born global, una de las definiciones (Knight et al.,2004) indicaba la importancia de la calidad. Señalaban que buscar una gran calidad a través de estrategias basadas en la innovación conducía a un rendimiento internacional superior. Añadiendo además la importancia de contar con un gerente que disponga de orientación de marketing empresarial para conocer a sus consumidores extranjeros y saber como desarrollar y adaptar sus productos. Castillo de Canena es un referente en el sector del aceite de oliva a la hora de innovar, es una de las empresas más innovadoras del sector y logra año tras año elaborar distintos tipos de aceites, siendo una de las empresas más galardonadas en este aspecto a nivel nacional e internacional. Oro Bailén si bien apuesta por la calidad del producto, diferenciación, marca o imagen lo hace menos por la innovación, según el cuestionario realizado.

Además Castillo de Canena ha tenido la ventaja de contar con una gerente que disponía de orientación de marketing empresarial previa al proceso de internacionalización para conocer mejor los posibles consumidores y saber adaptar los productos.

En la misma línea, vimos como según Quesada (2011) las born global cuentan con un gerente fundador, el cual dispone de unos conocimientos previos que transfiere en forma de capital social hacia toda la empresa impulsando el proceso de internacionalización, logrando contar con una estructura centralizada. De esta forma para Castillo de Canena, el contar con un gerente fundador como Rosa Vañó, directora comercial y de marketing,

la cual poseía unas habilidades en estos campos antes de comenzar la actividad internacional han podido suponer un plus a la hora de poder internacionalizarse antes que otras empresas.

Finalmente el hecho de que Castillo de Canena contase desde el primer momento con responsables de exportación puede suponer una ventaja a la hora de una más rápida internacionalización en comparación de no contar con este responsable y contar principalmente con personal cualificado como observamos cuando analizamos Oro Bailén en su cuestionario.

## 6- CONCLUSIONES

Para finalizar, podemos concluir que el concepto de born global está por definir. Es necesario conocer cuales son las características de este tipo de empresas, de manera que todo el mundo sepa identificar que empresas son consideradas como tal o no. Hemos visto que hay una gran cantidad de autores que han tratado de definir las y caracterizarlas, a pesar de que todos están de acuerdo en que son empresas de rápida internacionalización, cada uno las concibe con diferentes perspectivas. De esta forma creemos que es un concepto que en los próximos años va a seguir estudiándose y analizándose, ya que necesitamos conocer más de ellas. Esto es necesario porque casi con toda seguridad se va a producir un incremento de este nuevo modelo de empresas en los últimos años debido a que cada vez vivimos en un mundo más globalizado y a que cada vez son más las empresas que deciden salir a vender sus productos fuera de su mercado nacional.

Por otra parte, añadir que el sector del aceite de oliva en Jaén va a contar con un gran protagonismo en el futuro, considero que el negocio del aceite de oliva en nuestra provincia puede sacar mucho más partido del que está sacando en la actualidad. Nuestra provincia produce alrededor del 20% del aceite de oliva mundial, esto es, una cantidad muy elevada. Así y gracias al incremento de personas en el mundo que cada vez más están siendo conscientes de que el aceite de oliva es un bien muy importante para nuestra salud, cada vez son más las empresas jiennenses en este sector que deciden vender sus productos en otros países.

La gran mayoría de empresas jiennenses oleícolas que están exportando sus productos en la actualidad no son born global, es decir, han seguido el procedimiento tradicional para llegar a los mercados internacionales. Muchas surgieron en el siglo pasado cuando todavía exportar exigía más dificultades de las que existen en estos momentos, este es el principal motivo de que la mayoría no sean born global. Pero la nueva situación existente hoy día abre la puerta a que nuevas empresas oleícolas de nuestra provincia decidan crear un plan de internacionalización antes de su constitución e intentar abrirse a nuevos mercados desde el momento de su constitución y seguir el ejemplo de Castillo de Canena. Veremos como avanza la situación en los próximos años en nuestra provincia, lo que si es cierto es que cada vez existen más empresas constituidas como born global en el mundo.

## 6.1. Limitaciones de los métodos empleados

Con respecto a las limitaciones que hemos encontrado en los métodos empleados podemos señalar dos. La primera es que hemos tenido información de un número de muestra reducido, es decir, solo de tres empresas. Si bien hemos logrado conocer de primera mano la información más importante de estas para saber si son consideradas como born global o no, un número a mayor escala nos podría haber reflejado mejor cuáles otras características que definan a este modelo de empresa y que tanto hemos comentado en el epígrafe 3.2.

El segundo problema que hemos encontrado a la hora de realizar el estudio es el no poder acceder a la información de todas las empresas con las que se han contactado, el hecho de que el número de born global en nuestra provincia y en este sector es reducido y el no poder haber accedido a toda la información sobre estas empresas, nos ha hecho poder analizar solo una de ellas, Castillo de Canena.

## 6.2. Líneas susceptibles de investigación

Como línea susceptible de investigación vamos a señalar una que puede ser interesante de cara al futuro. Hemos observado en ICEX los principales importadores de aceite de oliva de Jaén y aquí mostramos los resultados:

**Evolución de las exportaciones de Jaén a los 10 principales países. Tabla 4.**

	2018			2019		
	Valor	Ranking	%Incremento	Valor	Ranking	%Incremento
Italia	132.510,40	1	-37,1	160.134,13	1	22
Francia	13.380,66	3	-24,9	29.523,82	2	120,6
Portugal	14.080,66	2	-6,4	11.567,43	3	-22
Japón	12.286,93	4	-42,4	8.461,26	4	-31,1
EEUU	7.816,06	5	20	8.425,97	5	7,8
Suiza	5.922,42	6	-6,4	5.159,37	6	-12,9
Colombia	2.913,16	7	33,9	4.378,18	7	50,3
Alemania	977,52	13	-19,5	2.714,29	8	177,4
China	2.702,27	8	42,8	2.178,09	9	-19,4
Israel	1.266,17	10	126,9	2.020,63	10	59,6

Fuente: ICEX. Análisis del comercio exterior, 2019. Elaboración propia.

Como comentamos en la introducción Italia, Portugal, Francia, Japón y EEUU fueron los países que más importaron aceite de oliva de Jaén. Aparte de ellos Israel se ha instalado entre los diez primeros importadores de aceite de oliva de Jaén en los últimos años. El dato más interesante que hemos podido observar ha sido la elevada tasa de crecimiento de las exportaciones de Jaén a este país que se ha producido del año 2018 al 2019, en el que el valor de las exportaciones de Jaén a este país de Oriente Medio se ha incrementado en un 59,6%. Puede ser interesante hacer un seguimiento a este dato y observar como evoluciona con el paso del tiempo, quien sabe si en el futuro puede tomar mayor importancia aún. Para ello habrá que tener en cuenta y hacer un seguimiento a su población para conocer el gusto y las preferencias de sus habitantes. Otro factor a tener en cuenta será conocer la situación social y política del país por los conflictos que existen en ese país.



## 7- BIBLIOGRAFÍA

Aharoni, Y. (1966): "The Foreign Investment Decision Process", *Harvard University Press*, Boston (Trad. castellano: Inversiones en el Extranjero, Labor, Barcelona, 1976).

Aceites innovadores de Castillo de Canena (2020), disponible online:  
<https://www.castillodecanena.com/es/aceites-innovadores/>

Andersen, O. 1993. "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231.

Autio, 2004; Zucchella, 2002; Bell y McNaughton 2000. "Comparación entre las empresas que siguen procesos de internacionalización gradual y aquellas que utilizan el modelo acelerado", *Tec Empresarial*.

Autio E., Sapienza. H y Almeida, J. (2000). "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No 5, pp. 909-924.

Bell. J (1995). "The internationalization of small computer software firms", *A further challenge to "stage" theories. European Journal of Marketing*. Vol. 29, No 8, pp. 60-75.

Bloodgood, J, Sapienza, H y Almeida, J. (1996). "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.61-76.

Burgos, A. y Plascencia, A. (2013): El fenómeno de la internacionalización acelerada: Empresas tipo born global. *Investigación en Ciencia Regional*, Vol. IV, pp. 11-20.

Brenes Leiva Grettel, León Darder Fidel (2013), "Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización", *Tec Empresarial*, ISSN-e 1659 3359, Vol. 2, N°. 2, 2008, pp. 9-19.

Castillo de Canena (2020), disponible online: <http://castillodecanena.com/>

Castillo de Canena, historia y reconocimiento (ICEX) (2020), disponible online: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/videos/categorias-videos/en-portada/4702093.html>

Caruana de las Cacigas Leonardo (2013): *Crisis y desarrollo económico*, Madrid, Ed, Pirámide, pp. 149-191.

C Marín Peñalver (2017). “EL CASO DE EXCEALOE S.L ¿UNA EMPRESA BORN GLOBAL?” (Trabajo fin de grado), *Facultad De Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Jaén*. <https://hdl.handle.net/10953.1/7141>

Chetty, S y Campbell-Hunt, C. (2004). “A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach”, *Journal of Marketing, Vol. 12, No, 1*, pp. 57-81.

Expoliva 2019, Entrevista a Isabel Alameda (2019), disponible online: <https://www.youtube.com/watch?v=4vtd5Atkxh8>

FC Canals (1999), “*Fundamentos del Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales:(SEC 1995)*”. Pirámide.

Fernández, M.V., Peña, I. & Hernández, F. (2008): “Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 39-64.

Hernández Ortiz M.J. (2012): *Administración de empresas*, Madrid. Ed, Pirámide, pp. 177-219.

Historia de Oro Bailén (2020), disponible online: <https://www.orobailen.com/es/historia>

Historia de Picualia (2020), disponible online: <https://www.picualia.com/empresa-picualia/>

Hollensen S. (2007), "Global marketing: A decision-oriented approach", 4th edition, Pearson Education Limited, pp. 63, Ibid, pp. 64.

Iborra, M, Menguzzato, M y Ripollés, M. (1998). "Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7, num.3*, pp. 147-160.

ICEX España Exportación e Inversiones (2020), "Análisis del comercio exterior español". Estadísticas españolas de Comercio Español. Disponible online: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas/sus-estadisticas-a-medida/estadisticas-espanolas-estacom/index.html>

Jarillo, J., Martínez, J. (1999). *Estrategia internacional*, editorial Mc Graw Hill.

Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business*, 8, 23-32.

Johanson, J. and Vahlne, J. (1990), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), "The internationalization of the firm – four Swedish cases", *Journal of management studies*, pp. 305-322.

Junta de Andalucía (2017), "Aforo de Producción de olivar en Andalucía. Campaña 2017/18". Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural. Disponible online: [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Presentaci%C3%B3n\\_OLIVAR\\_2017-2018.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Presentaci%C3%B3n_OLIVAR_2017-2018.pdf)

Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (1996): "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 11-26.

Knight, G., Cavusgil, T. (2004): “Innovation, organizational capabilities and the born global firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 124-141.

Knight, G., Cavusgil, T. (2005). “A Taxonomy of Born-global Firms”, *Management International Review*. Vol.45. Special Issue, 2005, pp. 15-35.

Knight, G; Madsen, T and Servais, P. (2004). “An Inquiry into Born-global firms in Europe and the USA”, *International Marketing Review*, Vol 21, No 6, pp. 645-665.

Losada, F., Ruzo, E., Barreiro, J.M. & Navarro, A. (2007): “Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa”, *Información Comercial Española (ICE): Revista de Economía*, 837, 255-272.

Medina, M.J. Mozas, A. Bernal, E. & Moral, E. (2014): “Factores determinantes para la exportación en las empresas cooperativas oleícolas andaluzas”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, pp. 241-262.

Moen, O y Servais M. (2002). “Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 49-72.

MV Jones, N Coviello, YK Tang (2011), “International Entrepreneurship research (1989–2009). A domain ontology and thematic analysis”, *Journal of business venturing*.

Muñoz-Guarasa, M. (2011). “Castillo de Canena Olive Juice. De Andalucía al mundo”, en Berbel, J.J. et al. (coord.). Casos de internacionalización de empresas andaluzas. *Cátedras Extenda de Internacionalización*, Junta de Andalucía, Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, Sevilla, 2011.

Oro Bailén (2020), disponible online: <https://www.orobailen.com/es/inicio>

Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, 25, pp. 45-64.

Oviatt, B y McDougall, P. (1995). “Global Start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage”, *Academy of Management Executive*, Vol.9, No. (2). pp. 30-43.

Ø Moen, R Sørheim, T Erikson (2008), “Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics”, *Journal of Small Business Management*.

Países a los que exporta Castillo de Canena en la actualidad (2020), disponible online: <https://www.castillodecanena.com/es/donde-puede-encontrarnos/>

Parras, M., Senise, O., Murgado, E.M., Torres, F.J. & Vega, M. (2006): “Los mercados exteriores de los aceites de oliva: posicionamiento y estrategias”, *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía*, pp. 373-390.

Picualia (2020), disponible online: <https://www.picualia.com/>

Quesada, F. (2011): “La estructura en empresas de internacionalización acelerada o born global”, *TEC Empresarial*, Vol. 5, nº 2, pp. 39-48.

Quiles Gallego, F. (2016). PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR OLEÍCOLA: “CASTILLO DE CANENA OLIVE JUICE, S.L.” (Trabajo fin de grado), *Facultad De Ciencias Sociales Y Jurídicas, Universidad De Jaén*. <https://hdl.handle.net/10953.1/7034>

Rasmussen, E y Madsen, K. (2002). “The Born Global Concept”, *Paper for the 28th EIBA conference, in the special session “SME internationalization and born global-different European views and evidence.”*

SABI (2020). Bases de datos, Servicio de Biblioteca – ujaen.es. Disponible online: <https://www.ujaen.es/servicios/biblio/biblioteca-digital/bases-de-datos>

Sharma, D y Blomstermo, A. (2003). “The Internationalization process of Born Global: a network view”, *International Business Review*, Vol. 12, pp. 739-753.

Shrader, R, Oviatt, B y McDougall (2000). “How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21 st century”, *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 6, pp. 1127-1247.

Tanev Stoyan (2012), “Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector”, *Technology Innovation Management Review*.

Tinta Blanca Editor, “Oleo Tour Jaén”. Diputación Provincial de Jaén. Primera edición, diciembre de 2017. Disponible online: <https://www.dipujaen.es/export/files/oleotour/guia-oleotourjaen.pdf>

Zohari Tony (2008), “The Uppsala Internationalization Model and its limitation in the new era”, *Management Strategy, Stockholm University School of Business*.

Zucchella, A. (2002), “Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case”, *28th EIBA Conference, in the special session “SME internationalization and born global- different European views and evidence.”*

## ANEXO: Cuestionario

Nombre de la empresa:

Marca comercial:

Localización (o localizaciones):

Apellidos, nombre y cargo de la persona encuestada:

- 1- ¿Cuándo se creó su empresa?
- 2- ¿Qué forma jurídica tiene?
- 3- ¿Cuál es el tamaño de su empresa?
- 4- ¿Cuál es el número de trabajadores en su empresa?
- 5- ¿Cuáles son sus objetivos a nivel internacional?

Motivos	Señale con una cruz
Exportar a nuevos países Consolidar las ventas en los países en los que opero Aumentar la cuota de mercado en los países actuales Establecer filiales comerciales Establecer filiales de producción Otros	

- 6- ¿Tiene alguna oficina comercial en el exterior?
- 7- ¿Tiene alguna explotación oleícola o/y planta de fabricación en el exterior?
- 8- ¿Desde cuándo exporta su empresa?
- 9- ¿Cuál es el porcentaje de sus exportaciones con respecto a las ventas totales?
- 10- ¿Exporta un tipo de producto, varios o todos?
- 11- ¿Son sus exportaciones esporádicas o continuas?
- 12- ¿Tenían la intención de exportar desde el inicio?
- 13- ¿Quién o quiénes son los destinatarios de sus productos?
- 14- ¿Quiénes son sus competidores?
- 15- Motivación para internacionalizarse

Motivos	Señale con una cruz
Seguir a clientes nacionales Aumentar las ventas Aumentar la cuota de mercado Diversificar riesgos Ampliar redes de contacto Consolidar la marca Otras	

16- ¿A cuántos países exporta?

Países	Porcentaje sobre ventas totales	¿Exporta actualmente?	Año en que empezó a exportar

17- ¿Comenzó dirigiéndose a los países más cercanos al doméstico o a otros más lejanos?

18- Modos de entrada en el extranjero

Modos de entrada	Señale con una cruz
Venta directa al consumidor Agentes comerciales independientes Distribuidores Minoristas Compañías de Trading Filiales de producción Filiales comerciales Licencias Franquicias Joint venture	

19- ¿Hubo algún cambio o cambios de personal que dieron lugar al inicio del proceso de internacionalización y si contaban con experiencia internacional previa?

Personal	Nueva contratación	Año (si fuera nueva contratación)	Tenían experiencia internacional
Equipo directivo Gerente Director de Departamento de Exportación (si lo hubiere) Personal cualificado Otros (señalarlos)			



20- Señale con una cruz cuáles cree que son sus principales ventajas competitivas.

Ventajas competitivas	Antes de iniciar el proceso de internacionalización	Después del proceso de internacionalización
<p><u>Mercado y producto</u>            Calidad del producto            Precio            Diferenciación            Marca            Imagen            Acceso al Mercado            Conocimiento del Mercado interno            Conocimiento del mercado de los países a los que exporta            Redes de contactos            Redes de comercialización</p> <p><u>Factores de producción</u>            Tecnología            Innovación            Capital humano            Juventud del capital humano            Financiación necesaria</p>		

21- ¿Qué ventajas de localización han sido importantes en el país o países a los que exporta para iniciar el proceso de internacionalización?

País	Señale con una cruz
<u>Mercado</u> Tamaño del mercado Crecimiento del mercado Acceso al mercado <u>Contexto</u> Cercanía física Cercanía cultural Estabilidad económica Estabilidad política <u>Otros</u> Seguimiento al cliente Seguimiento a competidores Redes de negocios Relación personal con empresas del sector en el país de destino	

22- ¿Cree que ha sido satisfactorio y/ o rentable haber realizado, o en su caso, estar realizando el proceso de internacionalización?

23- Puede hacer cualquier comentario sobre la empresa y sobre el proceso de internacionalización