



## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

---

# Viabilidad de internacionalización del Grupo Sanchiz

---

**Marta Muñoz Antoñanzas**

Director: Pedro Palencia

Madrid | Junio, 2019



## **Resumen**

El objeto de este estudio es analizar la viabilidad de internacionalización del Grupo Sanchiz. Este tema es de fundamental interés ya que, en un mundo tan globalizado y competitivo, es imprescindible que el número de compañías nacionales con presencia internacional siga aumentando. Es necesario profundizar en los planes estratégicos, para que nuestro país, sea una referencia a nivel mundial, capaz de internacionalizar productos demandados por toda la sociedad. El trabajo recoge una revisión del estado de las exportaciones porcinas españolas y de los principales mercados estratégicos que están actualmente abiertos. Además, con el fin de hallar la ventaja competitiva del Grupo Sanchiz, se realiza un estudio de la empresa y de las características del sector porcino español. Una vez obtenido el potencial del grupo y sus razones para internacionalizarse, se analizan los posibles mercados de destino. Los hallazgos sugieren, que el mercado óptimo para exportar la producción porcina del Grupo Sanchiz es Japón. Así mismo, y después de realizar un estudio del macroentorno se concluye, que a priori, sería viable la internacionalización del Grupo Sanchiz en este país.

## **Palabras clave**

Grupo Sanchiz, España, sector porcino, ventaja competitiva, diferenciación, Japón, competencia, exportación, estrategia, productos cárnicos, calidad.

## **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the internalization feasibility of the Sanchiz Group. This matter is of fundamental interest since, in such a globalized and competitive world, it is essential that the number of national companies with an international presence continue to grow. It is necessary to deepen the strategic plans, so that our country becomes a worldwide reference, able to internationalize products demanded by society. This work includes a review of the state of Spanish pork exports and the main strategic markets that

are currently open. Likewise, in order to find the competitive advantage of the Sanchiz Group, a study of the company and the characteristics of the Spanish pork sector is carried out. Once the group's potential and its reasons for internationalization have been obtained, the possible destination markets are analyzed. The findings suggest that the best market for exporting the pork production of the Sanchiz Group is Japan. In addition, after conducting a study of the macroenvironment, it is concluded that a priori, the internationalization of the Sanchiz Group to this country would be feasible.

### **Keywords**

Sanchiz Group, Spain, pork sector, competitive advantage, differentiation, Japan, competence, export, strategy, meat products, quality.

## Índice

1. Introducción.....	8
1.1. Introducción a la cuestión .....	8
1.2. Motivos y finalidad .....	10
1.3. Objetivos .....	11
1.4. Metodología .....	12
2. Estado de la cuestión .....	13
2.1. Exportaciones del sector porcino español.....	13
2.2. Mercados estratégicos abiertos .....	14
3. Marco teórico.....	19
3.1. Grupo Sanchiz.....	20
3.1.1. Sanidad/bioseguridad .....	20
3.1.2. Bienestar animal .....	22
3.1.3. Eficiencia energética .....	23
3.1.4. Medio ambiente.....	24
3.2. Modelo del diamante nacional .....	26
3.2.1. Condiciones de los factores.....	26
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3. Las industrias relacionadas y de apoyo .....	29
3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	29
3.2.5. El papel del gobierno.....	30
4. Selección del mercado extranjero .....	32
5. Perfil estratégico de Japón.....	36
5.1. Análisis PESTEL .....	36
5.1.1. Dimensión política .....	36
5.1.2. Dimensión económica.....	37
5.1.3. Dimensión social .....	38
5.1.4. Dimensión tecnológica .....	39
5.1.5. Dimensión ecológica.....	40
5.1.6. Dimensión legal.....	40
5.2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas .....	42
5.2.1. Rivalidad entre los competidores .....	42
5.2.2. La amenaza de entrada de nuevos competidores .....	43

5.2.3. Competencia de productos sustitutivos .....	44
5.2.4. El poder de negociación de los suministradores .....	45
5.2.5. El poder de negociación de los consumidores .....	46
6. Estrategia de entrada.....	48
7. Conclusiones.....	50
8. Bibliografía.....	53

## Índice de abreviaturas

CES	Consejo Económico y Social España
CH <sub>4</sub>	Metano
CO <sub>2</sub>	Dióxido de Carbono
D.I.A.G.	División de Inversiones Agrícolas y Ganaderas
EOI	Escuela de Organización Industrial
FAO	Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación
ICEX	Instituto de Comercio Exterior
IN.GA.POR	Inversiones Ganaderas Porcinas
JICA	Japan International Cooperation Agency
MAPAMA	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
OPCC	Oficina Catalana del Cambio Climático
S.G.A.	Sistema de Gestión Ambiental

## Índice de tablas

Tabla 1: Evolución de las exportaciones de porcino en España (en volumen) .....	14
Tabla 2: Exportaciones del sector porcino en volumen en 2018.....	15
Tabla 3: Centros de producción del Grupo Sanchiz.....	20
Tabla 4: Normativa legal en recintos y ventilación vs. Grupo Sanchiz.....	22
Tabla 5: Criterios de selección de los mercados actuales.....	34
Tabla 6: Análisis DAFO.....	49

## Índice de figuras

Figura 1: Seguridad perimetral de las instalaciones del Grupo Sanchiz.....	21
Figura 2: Importancia que otorga el Grupo Sanchiz al medio ambiente.....	24
Figura 3: Diamante de competitividad de Porter.....	26
Figura 4: Volumen de importación de carne porcina por países.....	34
Figura 5: Renta per cápita de los mercados.....	35
Figura 6: Reducción arancelaria de los productos cárnicos.....	41

# 1. Introducción

## 1.1. Introducción a la cuestión

La situación económica internacional es cada vez más complicada. La globalización ha ido integrando las economías de las principales potencias del mundo, y las respuestas a los problemas económicos se hacen cada vez más complejos.

Nuevos retos, actores que últimamente se han introducido con mucho potencial en el mercado internacional y las políticas globales, y contratiempos globales que no hallan respuestas, son los principales interrogantes que aparecen cuando los organismos económicos internacionales intentan tomar decisiones (ICEX, 2019). Aprender a prosperar en un mundo donde las transformaciones económicas, sociales, legales y medioambientales son constantes y repentinas, es el principal cometido de las empresas y gobiernos.

España no se ha quedado al margen de las transformaciones que ha vivido el comercio exterior internacional en las dos últimas décadas. A pesar de que la balanza comercial de nuestro país se ha caracterizado por haber sido deficitaria, con inflexibilidades en las importaciones y un escaso volumen exportador, ha logrado mejorar su nivel de apertura.

No obstante, la participación de España en la Unión Europea, por su cercanía geográfica y por las oportunidades que ofrece el mercado interior europeo, ha provocado una desmesurada dependencia del sistema económico comunitario. Así mismo, hay que señalar la escasez de variedad de bienes que ofrecía nuestro comercio, pero que se consiguió extender con productos más disruptivos, con un mayor componente tecnológico. De esta forma, se han podido observar nuevas predisposiciones hacia el desarrollo y exportación de bienes más atractivos tecnológicamente (Ministerio de industria, comercio y turismo, 2019).

Desde el punto de vista de económico, y aunque las empresas españolas se están internacionalizando cada vez más, es imprescindible que el número de compañías nacionales con presencia internacional siga aumentando. Hay que ahondar en los planes estratégicos, para que nuestro país sea una referencia a nivel mundial, capaz de internacionalizar productos demandados por toda la sociedad.

De esta forma, uno de los bienes de consumo más requeridos a nivel internacional es la carne porcina. La producción porcina tiene una gran relevancia como proveedora de carne a escala global, contribuye cerca del 30% del consumo total de carne de las personas, y todo ello, a pesar de que existen cada vez más segmentos de la población que por motivos religiosos, sociales o ideológicos no comen cerdo. Así mismo, la FAO prevé que para el año 2020 haya un aumento de la producción mundial de carne del 1,8%, originado mayoritariamente por la aparición de China en este campo, y por las mayores capacidades de producción que tienen los países del continente europeo como Polonia y España (FAO, 2019).

En un mundo en el que se puede ver un gradual crecimiento del consumo de carne per cápita, el gasto en carne de cerdo sigue siendo el de mayor importancia, seguida por la carne proveniente de las aves y de las vacas. Este aumento de la carne porcina se debe a la creciente preferencia mundial que hay hacia el consumo de carne roja, fruto de la concienciación hacia el consumo de productos saludables, y de los ingresos cada vez mayores, que van teniendo los consumidores. Por ello, el consumo de productos porcinos aumenta no sólo en los países desarrollados, sino también, en todos aquellos que están en vías de desarrollo y que tienen cada vez, una mayor influencia en la economía mundial (FAO, 2019).

A día de hoy, España es después de Alemania, el segundo productor de la Unión Europea, con una producción anual de aproximadamente 35 millones de cerdos. El sector porcino español además está firmemente estructurado, desarrollado e industrializado. Todo esto convierte a España en una fuerte potencia porcina que tiene la capacidad de producir más del 120% de las necesidades nacionales, y con una gran capacidad exportadora tanto para sus países europeos vecinos, como a países que no forman parte del sistema comunitario (CES, 2019).

Por ello, este producto es un bien de consumo demandado por la mayor parte de la sociedad internacional y a lo largo de este trabajo, veremos si una empresa española productora de carne porcina, tiene los medios para internacionalizarse, teniendo en cuenta los nuevos agentes económicos, regulaciones y competidores presentes en el extranjero.

## 1.2. Motivos y finalidad

Existe un motivo relevante que justifica el interés por esta cuestión: la eficiencia energética y las condiciones en las que se produce la carne porcina en nuestro país, y más específicamente en el Grupo Sanchiz.

A día de hoy, en todos los sectores, el aspecto medioambiental es un factor que se tiene que tener en cuenta en cualquier negocio, y las empresas productoras de carne porcina no están exentas. La producción cárnica es una actividad que está progresando en este aspecto, operando de una manera cada vez más sostenible, respetando el entorno que le rodea, y prestando más atención a las necesidades y cuidados de los animales (IDAE, 2018).

En las últimas décadas, el sector porcino español está transformando todas sus técnicas y procedimientos, convirtiéndolo en uno de los grandes líderes mundiales y en una referencia en el sector de la ganadería. Esta nueva era de la producción porcina se puede definir como más disruptiva, innovadora, cada vez más atenta a la sensibilidad y requerimientos de los propios animales, además de su orientación a la disminución de los gases de efecto invernadero, y al respeto y cuidado del medio ambiente (Weiss y Liep, 2019).

En nuestro país, la producción porcina está regulada mayoritariamente por la normativa europea, que además, es una de las normativas más exigentes a escala mundial en materia de bienestar animal y preservación del medio ambiente. De hecho, España fue la primera potencia en Europa en asentarla en el año 2013, no solo siguiendo sus cláusulas regulatorias sino también, superando las exigencias de la Comisión Europea (OCCC, 2018).

En relación al ámbito ambiental, las granjas porcinas españolas destacan por su forma de trabajar, bajo el binomio “reducir - reutilizar”. De esta forma, en menos de una década, el sector porcino ha logrado reducir un 20% las emisiones de gases de efecto invernadero, y un 35% el uso de agua por kilogramo de carne porcina obtenida (OCCC, 2018).

Con respecto al ámbito animal, hay que destacar que las granjas porcinas de nuestro país fueron las primeras en cumplir la regulación europea de bienestar animal, dedicando más de 1.200 millones de euros a la mejora de las necesidades de los animales. A día de

hoy, existen pocos países en el mundo con ganado porcino que tengan por ley, tanto espacio y tan buenas condiciones.

Un ejemplo de todo ello es el Grupo Sanchiz, una empresa familiar dedicada a la producción porcina. El Grupo Sanchiz cuenta con cuatro granjas porcinas que destacan por su eficiencia energética. Esta empresa destaca por la cantidad de recursos que ha dedicado a la implementación de nuevas tecnologías y energías limpias en su modelo de negocio, contribuyendo a una economía circular.

Por ello, la razón por la que se va a llevar a cabo este estudio es ver si una empresa con tanta presencia a nivel nacional y que utiliza las técnicas más innovadoras para el autoabastecimiento, como es el Grupo Sanchiz, tiene todo lo que necesita para expandir su negocio a otro país.

Este documento pretende convertirse en una herramienta poderosa para el Grupo Sanchiz. El presente trabajo permitirá ver las opciones de internacionalización que tiene la empresa, permitiendo identificar cuál es su ventaja competitiva en el sector, y poder así tomar las mejores decisiones para adoptar un papel más proactivo a nivel internacional.

En este marco de globalización, el Grupo Sanchiz podrá utilizar esta información para ver el potencial que tienen en comparación con los competidores, así como su interés y capacidad de exportar su modelo de negocio a distintas geografías.

### 1.3. Objetivos

Con el fin de arrojar luz a esta situación, el presente trabajo tiene como objetivo fundamental, analizar la viabilidad de internacionalización del Grupo Sanchiz. Este objetivo general puede desglosarse en los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo 1: realizar un diagnóstico de la empresa y de los factores de España que condicionan la competitividad internacional de la empresa.
- Objetivo 2: analizar el perfil estratégico de potenciales países para internacionalizarse y su sector porcino.
- Objetivo 3: realizar un estudio del macroentorno del país seleccionado así como, las características de su sector porcino.

## 1.4. Metodología

Para poder responder a la cuestión planteada en este trabajo y con el fin de cubrir los objetivos mencionados, este trabajo se va a dividir en seis capítulos. En primer lugar, el estudio introduce el tema y justifica la elección del asunto.

En el segundo capítulo, se presenta el estado de la cuestión, con una revisión de la situación actual de las exportaciones españolas de carne porcina. Esto nos servirá para ver la tendencia de nuestro país a la internacionalización del sector porcino y su impacto en nuestra economía.

En el tercer capítulo, se realizará un análisis estratégico del Grupo Sanchiz y del sector porcino. La ventaja competitiva internacional de ciertas empresas y sectores como el porcino puede estar basada en algunas ventajas que proporcionan los países, por ello no solo se estudia al Grupo Sanchiz, sino también, a España.

Con objeto de cubrir el segundo objetivo de análisis sobre potenciales países, una vez analizadas las características de la empresa, el cuarto capítulo recoge una evaluación sobre todos aquellos países en los que el Grupo Sanchiz podría estar presente, además de la selección del mismo donde el proyecto parece más viable.

En el quinto capítulo se realiza un análisis del macroentorno del país seleccionado que permitirá ver si este último, es compatible con la actividad de negocio del Grupo Sanchiz. Así mismo, se lleva a cabo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para analizar el estado actual del sector porcino del país, para ver la cantidad de competencia y de poder que tendría el Grupo Sanchiz en el caso de que llegara a exportar. En el sexto capítulo, una vez realizado el análisis del país de origen y de destino, se estudia la estrategia de entrada más adecuada.

Por último, el trabajo finaliza con un séptimo capítulo que resume las principales conclusiones, seguido de la bibliografía utilizada.

## 2. Estado de la cuestión

Para poder analizar la viabilidad de internacionalización del Grupo Sanchiz, es necesario ver la cantidad de carne porcina que se exporta y cuales son los mercados actuales a los que se destina este producto. En este capítulo se analizarán los principales mercados estratégicos, para posteriormente en el cuarto capítulo, seleccionar cual es el país óptimo al que el Grupo Sanchiz podría exportar.

### 2.1. Exportaciones del sector porcino español

En los últimos años, el sector porcino español ha reformado su estructura productiva más enfocada a la exportación. Este nuevo modelo productivo ha sido posible gracias a la incorporación de métodos disruptivos y de nuevas tecnologías, elementos que son fundamentales para llevar a cabo un plan estratégico de internacionalización, que culmine y que nos permita ser competitivos en un mundo globalizado (Díaz Yubero, 2018).

El sector porcino español, por su elevado grado de autosuficiencia, se ve forzado a exportar más de la mitad de su producción anual, convirtiéndose en una de las potencias productoras y exportadoras líderes a nivel global, en cuanto a costes y calidad. Así mismo, es necesario destacar que todo eso ha sido posible gracias a su excelente standing sanitario, que ha sido una de las claves que le ha permitido introducirse en nuevos mercados.

De esta forma, en la última década, las exportaciones nacionales del sector porcino han aumentado un 65% en volumen y más de un 102% en calidad, lo que se traduce en un crecimiento exponencial de las ventas al extranjero, y de una destacable mejoría de los precios que se establecen cuando los productos porcinos son exportados (Sinfoporc, 2019).

En 2018, las exportaciones de carne y elaborados provenientes de cerdos alcanzaron los 2,16 millones de toneladas, lo que implica en términos monetarios un valor de 4.826,4 millones de euros. Si lo comparamos con 2017, se ha producido un retroceso del -2,10% en valor, pero un incremento del 3,2% en volumen (Sinfoporc, 2019).

Como podemos ver en la siguiente tabla, de esas exportaciones totales, un 84,8% en volumen y un 76,5% en valor, provienen de la exportación de carnes frescas, refrigeradas y/o congeladas (con incrementos del 1,7% y del 4,5% respectivamente). Las mantecas y

grasas fundidas exportadas representan un 3,1% en volumen y un 0,8% en valor; y el resto de elaborados (jamones, pancetas, tocinos, despojos...) un 12,1% y un 21% respectivamente. De esta manera, entre 2014 y 2019, se ha ido ampliando de forma gradual el peso particular de las exportaciones porcinas, y se estima obtener mejores resultados en los próximos años, con la incorporación de productos porcinos que posean un valor añadido distinto de los desarrollados hasta ahora (Interporc Spain, 2018).

Tabla 1: Evolución de las exportaciones de porcino en España (en volumen)

Tipología de productos	2014 Toneladas	2015 Toneladas	2016 Toneladas	2017 Toneladas	2018 Toneladas	variación 2018/2014	variación 2018/2017
<b>Animales vivos</b>	154.111	148.702	143.636	140.837	122.988	-20,20%	-12,70%
<b>Carnes frescas, refrigeradas y/o congeladas</b>	1.055.611	1.246.172	1.471.418	1.516.239	1.541.577	46,04%	1,70%
<b>Despojos</b>	206.372	235.835	293.687	273.879	285.610	38,40%	4,30%
<b>Tocino</b>	56.753	56.667	67.460	67.455	80.168	41,26%	18,80%
<b>Jamones curados</b>	45.033	49.641	52.292	59.430	65.371	45,16%	10,00%
<b>Jamones cocidos</b>	6.122	6.150	7.313	7.508	6.523	6,55%	-13,10%
<b>Panceta salada</b>	1.847	4.289	5.320	5.395	4.941	167,50%	-8,40%
<b>Embutidos</b>	54.356	64.872	69.557	73.892	74.243	36,59%	0,50%
<b>Preparaciones y conservas</b>	25.625	24.918	26.839	30.198	29.513	15,17%	-2,30%
<b>Manteca fundida</b>	14.215	24.458	23.034	52.159	61.566	333,09%	18%
<b>Grasa fundida</b>	3.779	2	1.010	268	5.531	46,35%	1960,90%
<b>Total (sin animales vivos)</b>	1.469.714	1.714.634	2.017.932	2.086.424	2.155.043	46,63%	3,30%

Fuente: Interporc (2019)

## 2.2. Mercados estratégicos abiertos

Una vez analizados los volúmenes de carne porcina exportada por España, es necesario conocer cuales son los principales mercados de destino. Como las transacciones comerciales entre dos países tienen como factor fundamental, los acuerdos sanitarios entre los estados de ambos países, a lo largo de este apartado vamos a analizar aquellos países que tienen acuerdos sanitarios oficiales de exportación, y por tanto, no tienen limitaciones o barreras comerciales.

En la siguiente tabla podemos ver los principales países de destino de nuestros productos porcinos:

Tabla 2: Exportaciones del sector porcino en volumen (2018)

Países	Exportaciones (toneladas)
Francia	326.596,11
China	323.756,72
Portugal	229.821,60
Italia	198.397,82
Japón	117.056,43
Alemania	85.018,15
República Checa	76.658,35
Polonia	74.725,78
Bulgaria	73.011,34
Reino Unido	71.216,25
Corea del Sur (Rep. de Corea)	68.592,23
Filipinas	68.202,42

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019)

**Europa:** Como vemos en la tabla, 9 de los 12 destinos son miembros de la Unión Europea. No obstante, el mercado europeo ya está muy consolidado. Es decir, Europa se ha convertido en un mercado maduro al que no le queda mucho recorrido por delante. A esta situación se le añade el hecho de que cada vez hay menos consumo de carne porcina (Comisión Europea, 2017, p. 44). Desde hace unos años, han surgido tendencias sociales y alimenticias, que cada vez tienen más impacto en la economía y que cambian los hábitos de consumo, como es el caso de los vegetarianos y de los animalistas. Por todo ello, de cara a realizar este estudio de investigación, exportar los productos del Grupo Sanchiz a Europa no resulta atractivo. Sin embargo, vamos a considerar el resto de mercados estratégicos en los que actualmente se exporta carne porcina española (Comisión Europea, 2018, p. 56).

**Asia Oriental:** en los últimos años, las exportaciones a Asia oriental han sido principalmente a China, Japón y Corea del Sur. La presencia en estos mercados va a seguir creciendo cada vez más, debido a 4 motivos fundamentales: el continuo crecimiento de sus economías, el desarrollo de las clases medias, un mayor poder adquisitivo en las próximas décadas y un mayor interés por los productos occidentales. Por lo tanto, es fundamental que España siga fortaleciendo su presencia en estos países, y garantizar así su sostenibilidad futura (INTERPORC, 2018).

- China: a pesar de ser el mayor productor de carne porcina del mundo, su nivel de consumo no puede ser satisfecho, por ello, también recurren a los mercados exteriores. Características del sector porcino chino:
  - ✓ En los últimos diez años, China importa soja para poder alimentar al ganado porcino.
  - ✓ Desde 2016, China se ha convertido, después de EE.UU., en el primer comprador de cerdos de España.
  - ✓ Un factor que contribuye a mejorar el posicionamiento de los bienes españoles en China es, que ambos países tienen lazos históricos que los une (ICEX, 2018).
- Japón: es el segundo mayor mercado importador mundial de productos porcinos:
  - ✓ Sus importaciones de carne representan el 75% de las importaciones del país en productos alimenticios (EOI, 2018, p.10).
  - ✓ En los últimos cinco años, las exportaciones de carne porcina española han aumentado un 190% en volumen y un 210% en valor (EOI, 2018, p.12).
  - ✓ Los consumidores japoneses tienen especial interés por la cultura y la gastronomía española.
  - ✓ Este año, ha entrado en vigor el acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Japón.
- Corea del Sur: un país en el que se ha evolucionado económicamente a gran velocidad en las últimas décadas, convirtiéndolo en un referente tecnológico e industrial con alto nivel adquisitivo (Vega, 2017). Además:
  - ✓ Corea es uno de los principales consumidores a escala internacional de carne de cerdo.
  - ✓ España es su tercer país proveedor de carne porcina, detrás de Estados Unidos y de Alemania.
  - ✓ En los últimos cinco años, las exportaciones de carne española han aumentado un 310% en volumen, pero solo un 8,9% en valor (INTERPORC, 2018).
  - ✓ En 2011, se eliminan los aranceles a la importación gracias al acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Corea del Sur.

***Sudeste Asiático:*** a diferencia de la región previamente mencionada, esta zona de Asia situada al este de la India y al sur de China, tiene un ritmo de crecimiento mucho

menor que el que experimenta Asia Oriental. Así mismo, los niveles de consumo de carne porcino no son homogéneos para todos los países de esta zona, y debido a las diferencias considerables de riqueza entre unos y otros, el consumo depende del precio, de la renta, y de la disponibilidad de cada país (Tello, 2019, p.13):

- Filipinas: el mercado filipino es cada vez más dinámico y se espera que muy pronto pase a ser una economía emergente. España, gracias a los acuerdos y a las buenas relaciones que mantiene, ha sido capaz de aumentar sus exportaciones porcinas un 24% en los últimos dos años. No obstante, el poder adquisitivo sigue siendo muy bajo y aún no hay demanda de productos de calidad (Tello, 2019, p.16).
- Vietnam: a pesar de que las exportaciones de España a Vietnam, han aumentado considerablemente, Vietnam es un país que no necesita prácticamente importar cerdo ya que es capaz de autoabastecerse.
- Singapur: es el país con mayor renta per cápita del mundo y al tener escasez de recursos naturales y animales, es un país casi 100% dependiente del exterior. Las exportaciones españolas de cerdo a Singapur, empezaron en 2008, y desde entonces han crecido exponencialmente (Tello, 2019, p. 24).

#### ***América del Norte:***

- Estados Unidos: es el segundo productor mundial y el segundo exportador de ganado porcino (AASV, 2017). Con respecto a sus relaciones con España:
  - ✓ España ha aumentado sus exportaciones en el mercado americano, pero sobre todo en derivados porcinos.
  - ✓ Las exportaciones han crecido un 215%, lo que quiere decir, que es un mercado atractivo y exigente, que busca productos de calidad con valor añadido, como el jamón español curado.
- México: es un país que, a pesar de haber sufrido largos periodos de recesión, se ha convertido en la economía más potente de Latinoamérica (Galián, 2018, p.10):
  - ✓ Un país muy atractivo para España por los lazos lingüísticos, culturales y gastronómicos que comparten.
  - ✓ México solo es capaz de cubrir el 50% de la carne demandada por su población, por ello, necesita importar la cantidad restante (Galián, 2018, p.22).

- ✓ En los últimos años, las exportaciones de cerdo ibérico a México han ido aumentando, sin embargo, los productos de capa blanca aún no son muy solicitados.

*Asia del sur:* en esta región, el único país al que España realiza exportaciones destacables es a la India. Hay dos factores que explican el poco consumo de porcino que experimenta el país; la cultura y la religión hindú, y el escaso poder adquisitivo de la gran parte de la población. No obstante, hay una minoría con rentas elevadas que sienten curiosidad por lo occidental. Este segmento de la población es al que España exporta sus productos porcinos desde hace tan solo dos años (Anice, 2018).

*África:* a día de hoy, las exportaciones porcinas que se destinan a Africa son marginales. Sin embargo, en las próximas décadas, la clase media va a aumentar, y se espera que el nivel de urbanización crezca en un 18% (INTERPORC, 2018). Esta situación posibilitará mayores exportaciones, sobre todo, en Sudáfrica, República del Congo y Angola.

Para concluir, España al producir más carne porcina de la necesaria para cubrir la demanda nacional, exporta más de la mitad de su producción, convirtiéndolo en uno de los mayores productores y exportadores de carne porcina a escala mundial. Además, al haber optimizado los procesos productivos y mejorado las técnicas, las exportaciones han aumentado más de 102% en calidad, principalmente en carnes frescas y refrigeradas. De todos los mercados a los que España destina su producción porcina hay que destacar, los mercados europeos y orientales. No obstante, los europeos no resultan de gran interés; las nuevas tendencias y la madurez del sector, han convertido estos mercados en poco atractivos. Por otra parte, en un futuro, se espera que en África, las exportaciones de carne porcina española crezcan sustancialmente.

### 3. Marco teórico

Analizada la situación de la balanza comercial española en lo que respecta al sector porcino, y los principales destinos de los productos cárnicos, podemos iniciar nuestro análisis estratégico.

Toda empresa que forme parte de un mercado competitivo, tiene que estar continuamente compitiendo si de verdad quiere destacar. Por ello, las empresas analizan a sus competidores y a continuación, plantean la manera en la que van a enfrentarse a ellos. Es decir, las empresas tienen que pensar qué estrategia competitiva es la que mejor les conviene para poder realizar su actividad en un entorno tan competitivo, ofreciendo el valor añadido que permita diferenciarlas. Las estrategias competitivas que pueden desarrollar las empresas se pueden clasificar en tres: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (Porter, 2002).

Nos vamos a centrar principalmente en diferenciación y liderazgo de costes. Para que una empresa sea líder en costes, tiene que cumplir tres requisitos: estar ubicada cerca de la fuente de materias primas, poseer mucho poder de negociación tanto con los clientes, como con los proveedores, y tener costes bajos en todas las fases del proceso productivo. Así mismo, para tener liderazgo en costes, también se pueden obtener economías de escala, reduciendo el coste unitario de cada producto (Hill y Jones, 2006, p. 37).

Con respecto a la diferenciación, esta estrategia se puede conseguir desarrollando productos innovadores y únicos que llamen la atención de los consumidores. Para ello, hay que crear productos con un valor añadido, es decir, ofrecer a los consumidores “algo” que la competencia no ofrezca, y que además, satisfaga una necesidad que los clientes desconocían (Hill y Jones, 2006, p. 45).

De esta forma, en este capítulo vamos a hacer un análisis interno del Grupo Sanchiz, que nos servirá para ver cual, de las dos ventajas competitivas hacen que nuestra empresa se diferencie del resto.

Una vez que conozcamos los puntos fuertes del grupo, es necesario analizar si España en su conjunto permite a las empresas porcinas españolas tener una ventaja competitiva adicional. Por ello, este capítulo se divide en dos partes, primero en un análisis estratégico interno y después, en un análisis externo del sector porcino español.

### 3.1. Grupo Sanchiz

El Grupo Sanchiz es un grupo familiar creado en 2002 por Ignacio Sanchiz. Este grupo cuenta con cuatro granjas agropecuarias que se dedican principalmente a la prestación de servicios para la producción de carne porcina.

Este conjunto de sociedades trabaja en el sector primario siendo este un sector estratégico tanto para la economía como para la sociedad del país. Ayudan a cubrir unas demandas de alimentación cada vez más crecientes, ya que la población es cada vez mayor y los recursos disponibles menores (Grupo Sanchiz, 2018, p.10). Para ello, cuentan con una superficie agrícola y forestal de unas 3.800 hectáreas y 85.000 metros cuadrados construidos. Esta superficie está dividida en cuatro centros de producción: PEQUECHIN, IN.GA.POR, GRANJA DE VES y D.I.A.G. En la siguiente tabla, podemos ver las características agropecuarias de cada uno de ellos (Grupo Sanchiz, 2018, p.16-18).

Tabla 3: Centros de producción del Grupo Sanchiz

<i>CENTROS DE PRODUCCIÓN</i>					
		<b>Pequechin</b>	<b>IN.GA.POR</b>	<b>Granja de Ves</b>	<b>D.I.A.G.</b>
<b>Producción porcina</b>	<b>Cerdas reproductoras</b>	<b>3.200 cerdas</b>	<b>3.200 cerdas</b>	<b>3.200 cerdas</b>	
	<b>Transición (lechones de 20kg)</b>	<b>100.000 lechones</b>	<b>100.000 lechones</b>	<b>100.000 lechones</b>	
<b>Producción ovina</b>		40 cabezas	60 cabezas	60 cabezas	1.300 cabezas
<b>Producción Agrícola</b>		80 hectáreas de regadío/secano	50 hectáreas de regadío/secano	200 hectáreas de secano	600 hectáreas de secano

Fuente: elaboración propia a partir de la información del Grupo Sanchiz

Estas cuatro granjas del Grupo Sanchiz se basan en cuatro pilares fundamentales: sanidad/bioseguridad, bienestar animal, eficiencia energética y medio ambiente.

#### 3.1.1. Sanidad/bioseguridad

El Grupo Sanchiz busca en todo momento evitar que las enfermedades o bacterias externas entren en las explotaciones. Por ello, los cuatro centros cuentan con una

normativa interna y externa íntegra de bioseguridad (Grupo Sanchiz, 2018, p. 58-59). Este protocolo incluye una separación entre las instalaciones y las zonas contiguas representada por un doble vallado y con un cerramiento perimetral bien conservado que podemos ver en la figura. Además, se exige que haya una distancia de más de 3 kilómetros entre las instalaciones y las poblaciones y ríos más próximos (Grupo Sanchiz, 2018, p. 61)

Figura 1: Seguridad perimetral de las instalaciones del Grupo Sanchiz



Fuente: Informe del Grupo Sanchiz (2018)

Así mismo, este compromiso por la sanidad/bioseguridad también incluye (Grupo Sanchiz, 2018, p. 62):

- Prohibición de introducir animales de reposición y material genético.
- Prohibición del uso de material y de personal compartido entre granjas.
- Obligación de que el personal de granja esté formado, informado y concienciado.
- Obligación de que todas las cargas y descargas pasen por vados sanitarios.

Como podemos ver, el Grupo Sanchiz tiene un absoluto respeto por el medio ambiente y de hecho, Sanchiz (2018) menciona “La relajación es el mayor riesgo para la bioseguridad y esta última debe entenderse siempre como una inversión, nunca como un gasto”.

### 3.1.2. Bienestar animal

El segundo principio básico del Grupo Sanchiz es el bienestar animal, un principio que busca que los animales sean capaces de mostrar los patrones y los comportamientos propios de su especie. Los ámbitos de aplicación del bienestar animal incluyen; la cubrición, gestación, maternidad, transición, recría y engorde, logrando que los animales se encuentren en las mejores condiciones. Para conseguir el entorno social y el estado sanitario deseado, el Grupo Sanchiz destaca por la utilización de las siguientes técnicas: cerdas libres, no retraso de lechones, no mezcla de animales, periodos de lactancia de más de 28 días y una constante limpieza de las salas y naves (Grupo Sanchiz, 2018, p. 63-64). Todas las naves se han diseñado para mantener su estatus sanitario y además de superar, como podemos ver en la tabla 2, lo marcado por la normativa en cuanto al espacio de alojamiento por animal, el ambiente de confort para los animales se consigue gracias a coolings, ventiladores, calefacción y micros. Así mismo, otro punto diferenciador son los materiales de enriquecimiento como paja, cuerda de cáñamo, papel triturado y varios elementos con madera de pino que proporcionan el entretenimiento de los animales. Por último, las granjas del Grupo Sanchiz apuestan por una alimentación que se caracteriza por ser sin antibióticos y de libre disposición, gracias a sistemas de Feeding Ball y tolvas de agua (Grupo Sanchiz, 2018, p. 66).

Tabla 4: Normativa legal en recintos y ventilación vs. Grupo Sanchiz

<b>RECINTOS</b>		
<b>Secciones</b>	<b>Metros cuadrados/animal Según normativa vigente</b>	<b>Metros cuadrados/animal en el Grupo Sanchiz</b>
<i>Gestación</i>	2,25	2,63
<i>Maternidad</i>	0,15	0,26
<i>Transición</i>	0,2	0,28
<i>Recría/cebadero</i>	0,65	0,78
<b>VENTILACIÓN</b>		
<b>Secciones</b>	<b>Metros cúbicos/ animal Según normativa vigente</b>	<b>Metros cúbicos/animal en el Grupo Sanchiz</b>
<i>Gestación</i>	25-200	150
<i>Maternidad</i>	30-300	487
<i>Transición</i>	de 3 a 8	26

Fuente: elaboración propia a partir del informe Grupo Sanchiz (2019)

### 3.1.3. Eficiencia energética

El tercer pilar fundamental es la eficiencia energética que consigue el Grupo Sanchiz en todo el proceso productivo, por un tema de mejora de la productividad. Todas las instalaciones y terrenos han sido diseñados para obtener la máxima eficiencia energética, con el fin de poder abastecer las necesidades energéticas de las sociedades que conforman el grupo (Grupo Sanchiz, 2018, p. 100-101).

Un claro ejemplo de ello, es que cuenta con cuatro plantas de biogás localizadas en cada una de las granjas previamente mencionadas. Cada planta de biogás tiene un motor de 250 kilovatios que permite digerir los purines y los residuos agrícolas. Estas plantas permiten generar energía eléctrica, de la cual un 30% se utiliza para el autoconsumo de los centros y el 70% restante, para venderla a la red. Además, cada planta produce toda la energía térmica necesaria para la limpieza y calefacción de las instalaciones. Entre las cuatro plantas de biogás se obtiene 1 megavatio de potencia, y todas ellas están incluidas dentro de Proyectos Clima, proyectos nacionales de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, otorgados por el Ministerio para la Transformación Ecológica (Grupo Sanchiz, 2018, p. 102-103).

Las cuatro plantas tienen cuatro funciones.

- Aportar con su actividad, a la mejora del medio ambiente, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero, mayoritariamente CO<sub>2</sub> (Dióxido de Carbono) y CH<sub>4</sub> (Metano).
- Autoabastecer a sus centros de producción con energía eléctrica y térmica, proporcionando un gran ahorro en gastos energéticos.
- Utilizar el purín de las granjas, optimizando su impacto medioambiental.
- Vender la energía producida restante a la red eléctrica, consiguiendo un beneficio económico que el Grupo Sanchiz utiliza para seguir invirtiendo en I+D+i sostenible.

Como podemos ver, las plantas de biogás proporcionan una serie de beneficios no solo para el Grupo Sanchiz, sino para todos aquellos que hacen uso de la electricidad producida restante. Para añadir, el Grupo Sanchiz está mejorando las técnicas actuales de eliminación de olores, diseñando un innovador Sistema de Gestión Ambiental (S.G.A.).

Así mismo, el Grupo Sanchiz además de las plantas de biogás cuenta con placas fotovoltaicas en cada granja. En el Campo Solar de Chinchilla (cerca de las granjas Pequechin e IN.GA.POR) tiene una unidad fotovoltaica de 100 kilovatios que proporciona energía eléctrica y que vende directamente a la red primaria. En la Granja de Ves tiene placas solares térmicas que generan energía térmica para la limpieza y calefacción de las instalaciones habilitadas para maternidad y transición. Las placas de las Granja de Ves se complementan con las plantas de biogás para el autoconsumo de energía. Por último, en D.I.A.G. hay placas solares con acumuladores, es decir, placas fotovoltaicas que proporcionan de manera continua, energía eléctrica. Además, estas placas permiten reducir los niveles de ruido generados por los grupos electrógenos y una disminución de los costes de combustible anuales (Grupo Sanchiz, 2018, p. 106-110)

#### 3.1.4. Medio ambiente

El último pilar del Grupo Sanchiz es el medioambiente, a lo largo de los últimos párrafos hemos podido comprobar como todos los objetivos y proyectos que ha realizado el Grupo giran en torno al medio ambiente.

Figura 2: Importancia que otorga el Grupo Sanchiz al medio ambiente



Fuente: Informe Grupo Sanchiz (2018)

Para terminar, también es necesario mencionar que el Grupo Sanchiz tiene dos líneas de negocio adicionales, la línea de administración y gestión de empresas y la línea de mantenimiento, servicios e ingeniería. Por una parte, la división de administración y gestión presta servicios integrales de administración, control económico y financiero,

contabilidad, fiscal y laboral a todas las sociedades que conforman el grupo. Por otra parte, la división de servicios e ingeniería cuenta con un equipo de profesionales especializados en ramas de ingeniería eléctrica y mecánica, y medicina animal, que presta servicios de mantenimiento todos los días del año a sus instalaciones (Grupo Sanchiz, 2018, p. 12-13). Esta monitorización continua de las instalaciones garantiza el correcto funcionamiento de todas las fases de producción. Además, el Grupo Sanchiz dispone de un Centro de Formación e Información que se encuentra en Albacete, al lado de la Granja de Ves. En el centro se imparten clases teóricas que luego se ponen en práctica en las distintas granjas. El Grupo proporciona clases tanto al personal interno, como al alumnado y profesorado de las distintas universidades con las que colabora. Gracias al know-how adquirido en las granjas, el centro de formación incluye; asignaturas de bienestar animal, prevención de riesgos laborales, porcicultura intensiva y clases sobre los equipos de protección necesarios (Grupo Sanchiz, 2018, p. 56).

Como hemos podido ver a lo largo de este apartado, el Grupo Sanchiz sigue una estrategia por diferenciación. Esta diferenciación se podría calificar como intangible, es decir, los productos que ofrece el Grupo Sanchiz tienen un valor añadido que proviene de características no visibles:

- ❖ Los métodos empleados para garantizar la bioseguridad, permiten obtener ganados tanto porcinos, como ovinos, exentos de cualquier tipo de microorganismo externo.
- ❖ Los parámetros de bienestar animal, son superiores a los exigidos por la normativa legal, ofreciendo un ganado porcino con un alto status sanitario.
- ❖ Todas las instalaciones están diseñadas para obtener la máxima eficiencia energética, proporcionando energías limpias para autoabastecerse. De esta forma, cuentan con plantas de biogás que disminuyen las emisiones de gases contaminantes a la atmósfera y reducen el empleo de combustibles fósiles.

De esta forma, su compromiso con el medio ambiente está presente en todas y cada una de las etapas del proceso productivo, creando una economía circular, que permite producir ganados porcinos y ovinos de alta calidad. Por todo ello, el modelo de negocio que sigue el Grupo Sanchiz tiene una ventaja de diferenciación que le permite competir en este sector, ofreciendo productos que han sido creados en las condiciones más limpias y sostenibles posibles.

### 3.2. Modelo del diamante nacional

El diamante de Porter es una herramienta estratégica que analiza las razones por las que un país alcanza una ventaja competitiva, de acuerdo a cuatro factores fundamentales y a una variable genérica, el papel del gobierno. Todos los elementos que conforman el diamante están intrínsecamente relacionados unos con otros, por eso, el incremento o disminución de alguno de ellos tiene un impacto positivo o negativo en el resto de factores. En nuestro estudio, este modelo nos va a permitir definir que características hacen que España sirva de medio para que las empresas porcinas como el Grupo Sanchiz, adquieran una ventaja competitiva. A lo largo de este capítulo, analizaremos los factores que como podemos ver en la siguiente figura son cuatro: 1) las condiciones de los factores, 2) las condiciones de la demanda, 3) las industrias relacionadas y de apoyo y 4) la estrategia, estructura y rivalidad.

Figura 3: Diamante de competitividad de Porter



Fuente: Competitividad y Estrategia (2012)

#### 3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores con los que cuenta un país tienen un rol considerable en el desarrollo de empresas con ventajas competitivas. Para poder analizar esta cuestión, vamos a dividir este apartado en una serie de sub epígrafes.

- **Capital humano:** al tratarse de un sector integrado dentro de la industria agropecuaria, cuenta con personas aptas para desempeñar las distintas labores: ingenieros agrónomos a cargo del cuidado de los terrenos y del análisis de las condiciones en las que tiene lugar la producción porcina, los veterinarios a cargo de velar por el bienestar animal, y otros licenciados encargados del mantenimiento de las instalaciones, de la administración... La mano de obra incluye no solo al personal capacitado, sino también todo el personal que forme parte del proceso productivo. En el año 2018, el número de personas económicamente activas alcanzaba los 22.870.000 y el sector agropecuario cuenta con 833.800 personas, es decir, representan un 4% a nivel nacional (DCH, 2019, p. 3). En las últimas décadas, la mano de obra española no es suficiente para cubrir la demanda que el campo necesita, sobre todo en aquellas áreas agrícolas que destinan la gran parte de su producción al extranjero. Además, la producción porcina tiene una particularidad, se trabaja constantemente con animales, lo que requiere de un esfuerzo y dedicación muy dispar al resto de trabajos. Esto ha impulsado, en años de crecimiento y desarrollo económico, la migración de personas dedicadas al sector agropecuario hacia otros sectores y zonas más rurales. Sin embargo, al tratarse de productos alimenticios, los estándares de calidad son cada vez más exigentes, por lo que se requieren cada vez más personas, encargadas de hacer un seguimiento de todo el proceso productivo (DCH, 2019, p. 10).
- **Recursos físicos:** en este estudio de investigación, hemos seleccionado al Grupo Sanchiz, localizado principalmente en Albacete y en Valencia. Las condiciones climáticas y la riqueza de su suelo facilitan la adaptación de varios cultivos. Además del clima y de la fertilidad de los suelos, los terrenos cuentan con los drenajes necesarios para reducir las inundaciones (CIDEAD, 2015).
- **Recursos de conocimientos:** España cuenta con una gran red de centros de formación y universidades que proporcionan los conocimientos teóricos y prácticos para formar a los mejores profesionales especializados en el sector primario. Las universidades más destacables son: la Universidad de Salamanca, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad de Almería y la Universidad de Burgos. Estas universidades ofrecen grados en ingeniería agrícola, en veterinaria y en ingeniería forestal y medio natural. Además de estos centros, España cuenta con importantes organismos dedicados a la investigación y desarrollo de este sector, como el Instituto Nacional de Investigación y Tecnología

Agraria y el Instituto de Agricultura Sostenible. Estos centros dependientes del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, desarrollan proyectos de I+D+i con el objetivo de optimizar los procesos productivos y mejorar la competitividad y el desarrollo sostenible del sector agropecuario español (MAPAMA, 2018, p. 45).

- **Infraestructura:** España tiene los servicios fundamentales que permiten a todo el capital humano implicado en la producción porcina, la comunicación necesaria para el buen desempeño de sus negocios, a precios muy bajos. Estos servicios hacen referencia al conjunto de necesidades básicas que cualquier persona física o jurídica necesita tener; red telefónica, Internet, agua saneada y electricidad. En nuestro caso, el agua potable y la red eléctrica facilitan y optimizan el funcionamiento de las granjas porcinas y en nuestro caso, aquellas del Grupo Sanchiz (MAPAMA, 2018, p. 53).

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

- **Composición de la demanda:** según el estudio realizado por el Panel de Consumo Alimentario español realizado en 2018, la carne de cerdo supone un 5% del gasto total de los españoles en comida, con un consumo per cápita de 41,2 kg (Cajamar, 2019).
- **Compradores exigentes:** con el fin de cumplir con los más altos estándares de calidad, el sector porcino español cuenta con una serie de normativas que determinan los criterios que deben seguir las granjas porcinas. Estos reglamentos y parámetros de seguridad, hacen que los consumidores de carne porcina también sean exigentes; de esta forma las empresas cárnicas están continuamente innovando con el fin de producir la carne de mejor calidad que permita aumentar el número de compradores.
- **Pautas de crecimiento:** desde 2008 el consumo de carne se ha reducido casi un 4%. No obstante, en 2018, el único producto cárnico que ha experimentado una subida ha sido el cerdo (MAPAMA, 2019). Una de las principales ventajas competitivas de la industria porcina de capa blanca española es la diversificación de los productos que ofrece: carnes frescas, curados, cocidos, conservas, embutidos... e infinidad de tipologías de comercialización. Esta diversificación es una de las razones por las que el consumo de cerdo sigue creciendo y se va

adaptando a las necesidades y gustos de cada consumidor, representado una base firme de la sostenibilidad sectorial.

### 3.2.3. Las industrias relacionadas y de apoyo

Las principales industrias relacionadas con la producción de carne porcina y sus derivados son las industrias de insumos veterinarios, las industrias de alimentación animal y los proveedores de equipamiento.

En España, los principales distribuidores de materia primas para nutrición animal son, Soficada Ibérica y la Cooperativa Agropecuaria de Siero. Estas ofrecen alimentos de muy alta calidad con un excelente servicio pre y post venta.

Con respecto a las empresas proveedoras de insumos veterinarios, hay que destacar a PORTAVET S.A. y COVETRUS, ambas empresas distribuidoras de productos zoonutricionales, capaces de cubrir las exigencias y necesidades del ganado porcino.

Por último, los proveedores de equipamiento destacan por su calidad, su experiencia y por su servicio especializado. Además, el 100% de los productos que ofrecen, se desarrollan en fábrica, por lo que se ajustan a los pedidos de los clientes en función de lo que necesiten. En esta industria hay que destacar a Grantec, una empresa líder en el sector, que proporciona todo el equipamiento necesario para cada fase de desarrollo de los cerdos, desde la gestación hasta el engorde.

Esta herramienta estratégica diseñada por Porter, explica que cuanto más competitivos sean los proveedores a escala mundial, mayor será la ventaja competitiva. Así mismo, esta ventaja será incluso mayor, si los proveedores están domiciliados en España. En nuestro caso, al ser todas las empresas mencionadas españolas y referentes a nivel mundial, proporcionarían una ventaja competitiva al Grupo Sanchiz.

### 3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

- **Estrategia:** la empresa elabora su estrategia comercial en función de las necesidades y gustos de los compradores, es decir, es una estrategia que se diseña en conjunto. El Grupo Sanchiz cuenta con los recursos necesarios para satisfacer esa demanda, y por consiguiente, para seguir esa estrategia; sus instalaciones son

competitivas, el capital humano está muy calificado, y mejoran las partes del proceso productivo en función de las exigencias del mercado.

Ignacio Sanchiz junto con su equipo de I+D+i, realiza constantemente estudios de mercado, que le permiten implantar las últimas tecnologías sostenibles en sus granjas, lo que les convierte en una referencia a nivel nacional. Esta estrategia comercial les permite obtener una ventaja que no todos sus competidores son capaces de alcanzar.

- **Estructura:** uno de los pilares fundamentales que debe tener una empresa dedicada a la producción de carne porcina, es la calidad del capital humano, ya que gracias a ella, se consiguen las bases sólidas para un buen desempeño del negocio.

Así mismo, son fundamentales los métodos empleados y las prácticas utilizadas. Las empresas de esta industria utilizan programas y planes de seguimiento en el que detallan cada uno de los pasos a seguir en la actividad, siempre cumpliendo con la normativa vigente. La asignación de las funciones depende; del tamaño de los terrenos e instalaciones, de la complejidad de las técnicas utilizadas y de la cantidad de ganado producido.

- **Rivalidad:** a nivel nacional existen centenares de granjas porcinas, sin embargo, en la región en la que está ubicada el Grupo Sanchiz hay alrededor de 20 empresas compitiendo en el sector. Los principales competidores directos del Grupo Sanchiz son: Cefu S.A., Piensos Costa S.A., Inga Food S.A., Juan Jimenez Garci S.A. y General Pecuaria S.A. Todas ellas, tienen un volumen de facturación similar al del Grupo Sanchiz es decir, alrededor de los 100 millones anuales. Sin embargo, lo que diferencia al Grupo Sanchiz de sus rivales, es su modelo de negocio que, como hemos mencionado en el capítulo anterior, está centrado en el bienestar animal, bioseguridad y eficiencia energética.

### 3.2.5. El papel del gobierno

El último componente del diamante de competitividad de Porter es el papel del gobierno, un factor que afecta a cada uno de los elementos previamente mencionados. Dentro del sector porcino habría que mencionar el impacto positivo de las políticas que sigue el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el cual ofrece una gran cantidad

de ayudas y subvenciones a aquellos negocios, que hagan uso de tecnologías sostenibles y limpias, como el uso de energías 100% renovables. Algunas de estas subvenciones son; las ayudas a la producción de razas ganaderas autóctonas en regímenes extensivos y las ayudas para el abastecimiento sostenible de biomasa, destinada al uso en la producción de energía y de procesos productivos. Estas ayudas son otorgadas por el Ministerio, pero también, por otros organismos como el Fondo Español de Garantía Agraria O.A.A y la Dirección General de Industrias Alimentarias (MAPAMA, 2019).

No obstante, no todo es positivo, ciertas políticas impactan negativamente a las industrias porcinas; las limitaciones de exportación, las retenciones, y una gran cantidad de impuestos que suponen desembolsos cuantiosos para estas empresas, reduciendo sus beneficios netos.

Para concluir, en este segundo apartado, hemos visto que el Grupo Sanchiz no sólo ha obtenido su ventaja competitiva de diferenciación por la forma de llevar a cabo su actividad, sino también, por una serie de factores proporcionados por el mercado español. Estos factores los podemos resumir a continuación:

- ❖ España cuenta con unos recursos físicos óptimos para la producción porcina y un capital humano capacitado y formado en centros y organismos especializados.
- ❖ El consumo de carne porcina es cada vez mayor y los consumidores españoles son cada vez más exigentes.
- ❖ Las industrias relacionadas al sector porcino español son principalmente nacionales y competitivas internacionalmente.
- ❖ España cuenta con numerosas empresas dedicadas a la producción de ganado porcino.

Para concluir, después de haber realizado, un análisis estratégico tanto de la empresa, como del mercado, podemos decir que el Grupo Sanchiz, gracias a la utilización de técnicas sostenibles y limpias, ofrece productos cárnicos que aportan un valor añadido a los consumidores. Así mismo, hemos comprobado que las industrias cárnicas tanto en España como en Europa son abundantes, y que es difícil seguir creciendo en un mercado tan madurado. Por todo ello, las motivaciones que tiene el Grupo Sanchiz para empezar a internacionalizarse son: las presiones competitivas, un mercado nacional pequeño y saturado, objetivos de crecimiento y nuevas oportunidades en el extranjero.

## 4. Selección del mercado extranjero

Una vez analizada la empresa, el mercado español y las motivaciones que tiene el Grupo Sanchiz para internacionalizarse, en este cuarto capítulo, analizamos los mercados a los que se podría exportar el ganado porcino del grupo.

Sin embargo, antes de analizar los potenciales países en los que el Grupo Sanchiz podría internacionalizarse, es necesario hacer una breve introducción sobre las perspectivas, oportunidades y riesgos de la situación económica a escala internacional.

La gran mayoría de los países que se podrían considerar como “economías o estados desarrollados” muestran a día de hoy, unos índices de crecimiento bastante convenientes; así está sucediendo en los mercados más importantes de la Unión Europea, en Estados Unidos, Canadá y Japón. Por consiguiente, esta situación presenta una variación considerable respecto a preferencias económicas de épocas precedentes singularizadas por la recesión. Uno de las pocas potencias económicas que podría verse perjudicada es Reino Unido, esto se debe principalmente a la incertidumbre que está generando el Brexit (ONU, 2019, p. 3-5).

No obstante, a pesar de las previsiones que se habían dispuesto hasta ahora, las expectativas de expansión y desarrollo económico de los países considerados “emergentes”, no se estiman que sean tan favorables (ONU, 2019, p. 7).

Así mismo, generalizar hablando de las perspectivas futuras de los bloques desarrollados y emergentes no es suficiente, también es necesario, tener en cuenta aquellos países que por sí solos afectan a la economía mundial, como el caso de China. Las incertidumbres sobre las futuras prácticas y conductas de la producción, del consumo, y de la balanza comercial de China, tienen cada vez más impacto en las decisiones comerciales del resto de países y suponen un riesgo indispensable a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo cualquier estrategia de internacionalización (ONU, 2019, p. 9).

Un gran número de factores como el valor del dinero, los niveles de inflación, las brechas salariales, el precio de las energías no renovables, las variaciones de los tipos de cambios, las costumbres y el poder adquisitivo medio de las personas y otras muchas variables distintivas, influirán en el mantenimiento o, incluso, aumento de la distancia presente entre las potencias más desarrolladas y las emergentes. Es importante considerar todos estos factores ya que estos, continuarán caracterizando a las economías mundiales,

y nos ayudarán a determinar con más facilidad dónde se encuentran las oportunidades más óptimas de negocio, y que destinos presentan las condiciones más favorables para internacionalizarse (ONU, 2019, p.12-14).

Como hemos visto, las economías mundiales son muy distintas, por un lado, hay países con altas probabilidades de reactivación económica y por el otro, países con altas probabilidades de sufrir una burbuja económica. Por ello, en un entorno tan dispar, un sector con tanta necesidad de internacionalizarse como es el sector porcino español y en nuestro caso el Grupo Sanchiz, requiere de un exhaustivo mecanismo de introspección estratégica con vistas a determinar el grado de alcance de su producción, la metodología que va a llevar a cabo y las preferencias de implantación en mercados extranjeros.

Por todo ello, a la hora de determinar la viabilidad de internacionalización del Grupo Sanchiz, tendremos que tener en cuenta factores de distinta índole a la hora de escoger el país más indicado.

En el segundo capítulo, vimos los mercados estratégicos en los que actualmente las empresas españolas están destinando sus productos, sin embargo, es importante reconocer que no se pueden estudiar todos los países. Por ello, en primer lugar, es necesario hacer una selección de los mercados actuales, y puesto que los mercados europeos son muy maduros y tienen poco recorrido, no los vamos a considerar como opción.

Para seleccionar de entre el resto de países estratégicos en los que el Grupo Sanchiz podría operar, vamos a considerar los siguientes factores:

- ❖ La existencia de un acuerdo de libre comercio
- ❖ La cercanía geográfica
- ❖ El volumen de importaciones de carne porcina
- ❖ La renta per cápita
- ❖ El consumo de carne porcina

En la siguiente tabla podemos ver las características de cada uno de ellos:

Tabla 5: Criterios de selección de los mercados actuales

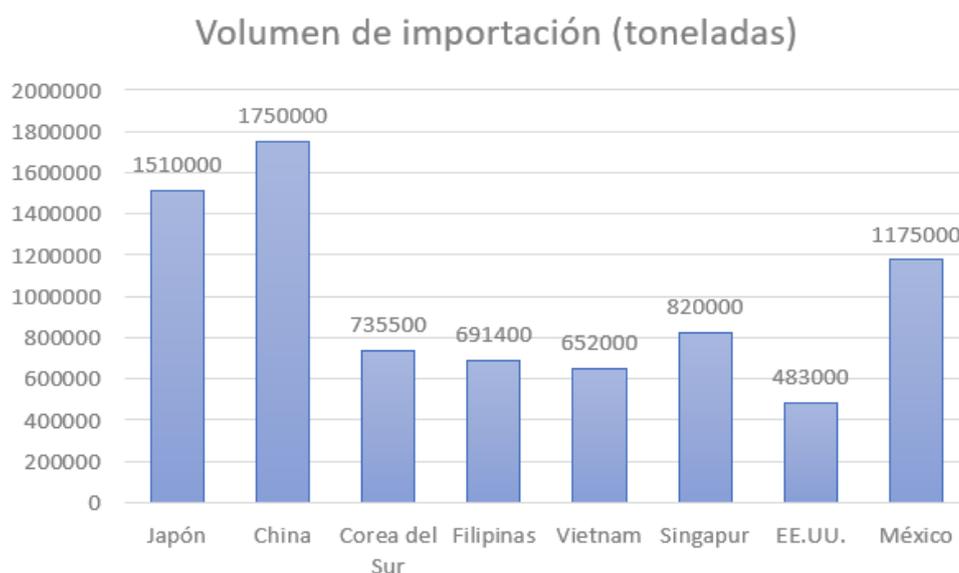
	<b>Acuerdo de comercio</b>	<b>Distancia</b>	<b>Volumen de importación</b>	<b>Renta per cápita</b>	<b>Consumo per cápita</b>
<b>Japón</b>	SÍ	10.642 km	1.510.000 t	33.211 euros	21.4 kg/año
<b>China</b>	SÍ	8.783 km	1.750.000 t	8.172 euros	39.8 kg/año
<b>Corea del Sur</b>	SÍ	10.179 km	735.500 t	26.664 euros	19.6 kg/año
<b>Filipinas</b>	SÍ	11.850 km	691.400 t	2.669 euros	17.6 kg/año
<b>Vietnam</b>	SÍ	10.762 km	652.000 t	2.138 euros	28.3 kg/año
<b>Singapur</b>	SÍ	11.376 km	520.000 t	53.547 euros	19.6 kg/año
<b>EE.UU.</b>	SÍ	8.184 km	483.000 t	53.341 euros	29.4 kg/año
<b>México</b>	SÍ	9.020 km	1.175.000t	8.312 euros	19.2 kg/año

Fuente: elaboración propia a partir de la información recogida de INTERPORC (2019).

Como podemos ver en la tabla, todos los países estratégicos actuales tienen acuerdos de libre comercio con la Unión Europea, y por lo tanto, con España, y las distancias geográficas son bastante similares, todas comprendidas entre 8.000 y 11.000 kilómetros. Por ello, estos dos criterios de selección, no nos son de gran ayuda.

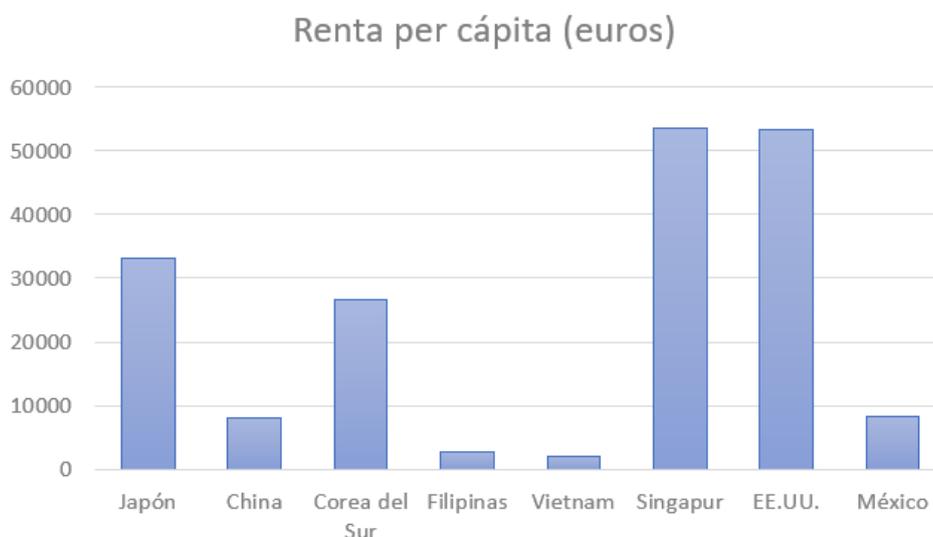
Por ello vamos a considerar, las siguientes variables:

Figura 4: Volumen de importación de carne porcina por países



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos.

Figura 5: Renta per cápita de los mercados



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos.

Con respecto al volumen de importación y a la renta per cápita, como podemos ver en los gráficos y en la tabla; China lidera el ranking de importaciones de carne porcina, pero tiene una renta per cápita bastante baja. A la hora de seleccionar el país que vamos a escoger, hay que tener en cuenta, el producto a exportar. En nuestro caso, el Grupo Sanchiz produce carne porcina de gran calidad, elaborada en un entorno sostenible en el que se han utilizado las técnicas energéticas más eficientes. Por ello, necesitamos un mercado de destino, en el que el poder adquisitivo de los consumidores sea alto.

Por ello, una vez descartados todos aquellos mercados con una renta per cápita baja, quedarían; Japón, Corea del Sur, EE.UU. y Singapur. No obstante, los volúmenes de importación de carne porcino de EE.UU. y de Singapur son reducidos comparados con los del resto de economías. Los volúmenes de importación, son una de las variables más importantes, puesto que un país que no importa grandes cantidades de nuestro producto, quiere decir que no es un país que consuma mucho cerdo, o bien, que dispone de todos los medios y recursos necesarios para su autoabastecimiento.

Para concluir, con Japón y Corea del Sur como únicas dos alternativas, consideraremos a Japón como el mercado estratégico más óptimo para exportar la carne porcina del Grupo Sanchiz. Japón no sólo tiene una renta superior a la de Corea del Sur, sino que también tiene, un consumo per cápita mayor.

## 5. Perfil estratégico de Japón

Una vez seleccionado Japón como el mercado estratégico al que exportaríamos la carne de cerdo del Grupo Sanchiz, es necesario hacer un análisis del entorno general japonés. El entorno general, también conocido como macroentorno, incluye todos aquellos factores que caracterizan a un país o región específica, por lo tanto, son variables que influyen en todas las empresas y negocios que desarrollen su actividad o parte de ella, en dicha región (Campos, 2007).

Por todo ello, las empresas deben considerar todas aquellas variables del macroentorno antes de iniciar el proceso de internacionalización (Kenneth y Traver, 2015). En nuestro caso, para estudiar la viabilidad de internacionalización del Grupo Sanchiz, vamos a dividir este quinto capítulo en dos partes, que nos permitirán analizar el entorno general de Japón, y ver si es compatible con la actividad de negocio del Grupo Sanchiz. Primero realizaremos un análisis PESTEL para evaluar la situación actual de Japón, y después, aplicaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para poder ver el estado del sector porcino japonés.

### 5.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite evaluar el entorno general de un país, analizando cinco grandes áreas: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Como parte de nuestro estudio de investigación, el análisis PESTEL nos determinará si Japón es el país idóneo al que el Grupo Sanchiz debería exportar sus productos. Más específicamente, este análisis muestra como de atractivo es Japón y que obstáculos o ventajas nos encontraríamos de cara a exportar. En el caso de que Japón demostrara no ser el país idóneo para la internacionalización del grupo, analizaríamos nuestra segunda opción, Corea del Sur.

#### 5.1.1. Dimensión política

En octubre de 2017, tuvieron lugar las elecciones legislativas de Japón, en las que el Partido Liberal Demócrata (PLD), ganó por mayoría absoluta. La legislación de Japón dicta que será nombrado primer ministro, la persona que presida el partido político que mas votos haya obtenido, por ello, un mes después, Shinzo Abe, presidente del PLD fue nombrado primer ministro (Nishijima, 2018).

Las prioridades básicas de Shinzo Abe incluyen: fortalecer la economía, impulsar el crecimiento poblacional que cada vez es menor, y mejorar la política exterior, de manera que defienda sus ideales fundamentales y la unión territorial (Ministry of Internal Affairs and Communications, 2018).

Con el fin de rescatar al país de la situación de deflación que ha sufrido en los últimos años, la prioridad del programa del PLD, es la reforma de la economía. Para ello, llevan dos años, fortaleciendo las bases de la economía y saneando las cuentas públicas. Este fortalecimiento se está llevando a cabo gracias a tres medidas correlacionadas: una política monetaria expansiva, nuevas regulaciones que consoliden el sistema fiscal y un programa de cambios estructurales que incremente las inversiones en I+D+i (The Economist, 2019, p. 10).

Ya se pueden observar los efectos positivos que están teniendo estas medidas, sin embargo, la inflación sigue siendo mayor que la deseada (1,5%), y el déficit público sigue siendo muy alto, alcanzando el 250%. Por ello, en el ranking de la OCDE, Japón ocupa la primera posición, siendo el país con mayor deuda pública (The Economist, 2019, p.12).

Con respecto a las relaciones diplomáticas, España es una de las pocas potencias europeas que mantiene relaciones con Japón desde el siglo XVI (Oficina Económica y Comercial de la Embajada Española en Tokio, 2017, p. 23).

Por último, hay que señalar que en 2013, Shinzo Abe y el presidente del gobierno español acordaron una declaración sobre la creación de una “Asociación España-Japón para la Paz, el Crecimiento y la Innovación”, con una duración de cinco años. Esta asociación ha permitido mejorar las relaciones diplomáticas y las áreas de interés entre ambos países (Oficina Económica y Comercial de la Embajada Española en Tokio, 2017, p.33).

### 5.1.2. Dimensión económica

A lo largo de los años, Japón se ha tenido que enfrentar a múltiples crisis económicas y al alzamiento de China como segunda potencia mundial. Sin embargo, Japón sigue manteniendo unos niveles de consumo y una renta per cápita de las más elevadas a escala mundial.

Con respecto a las relaciones económicas bilaterales entre España y Japón, estas han aumentado considerablemente en los últimos años. Las exportaciones se han multiplicado por dos, desde los inicios de la crisis en 2008, pasando de 1.210 millones de euros a 2.500 millones de euros en 2018. Las exportaciones de productos cárnicos, como vimos en el capítulo 2, han aumentado un 190% en volumen y un 210% en valor desde 2014 (EOI, 2018, p.12).

En relación a las importaciones españolas que se han realizado desde Japón, estas sufrieron una caída de más del 40% de 2008 a 2013, pasando de 6.080 millones de euros a 2.300 millones de euros. Desde entonces, se han recuperando progresivamente, hasta lograr en 2018, un valor de casi 4.000 millones de euros. Por todo ello, el saldo exportador ha pasado de ser del 30% en 2005, a un 65% a finales de 2018 (EOI, 2018, p. 15).

Si tenemos en cuenta las relaciones bilaterales de inversión, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, publicó las cifras correspondientes al ejercicio económico de 2018 en las que Japón aparece como la duodécima potencia que mas inversiones de stock realiza en nuestro país, alcanzado los 6.000 millones de euros. Por otro lado, en 2018, las inversiones realizadas por España eran de 200 millones de euros y los flujos de inversión directa, de 3,5 millones (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2019).

Además, es importante mencionar que, al ser ambos países, economías desarrolladas, no hay ningún tipo de acuerdo de colaboración para el mutuo desarrollo. No obstante, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y la Agencia de Cooperación Internacional de Japón colaboran a través de bancos y fondos de desarrollo, como donantes conjuntos para países emergentes y subdesarrollados (JICA, 2018).

### 5.1.3. Dimensión social

Uno de los principales retos a los que se tiene que enfrentar Japón, y que puede conllevar una serie de transformaciones sociales en el futuro, es el aumento de la esperanza de vida. Japón cuenta con un mayor número de personas con más de 65 años que, con menos de 16 años. Por ello, las consecuencias de esta reversión de la pirámide poblacional incluyen: problemas para hacer frente a las pensiones de los jubilados, una reducción de la población activa y un incremento de la deuda pública (Hane, 2018, p. 7).

A pesar de ello, la población japonesa ha conseguido reducirse: en 2005, el país contaba con 128 millones de personas, en 2018 con 126 millones, y se espera que en menos de 50 años, la población sea de 98 millones de habitantes (Hane, 2018, p. 10-12).

En esta dimensión social, también es importante hablar de ciertos factores culturales. En los últimos años, Japón ha recibido mucha información acerca de las tradiciones españolas, principalmente porque los turistas españoles viajan cada vez más a Japón, y porque los medios de comunicación y las redes sociales, muestran reportajes sobre las costumbres españolas (Noya, 2018, p. 17).

Con respecto a los turistas, en el ranking de los destinos turísticos de Japón, España ocupa la quinta posición. En 2018, el número de turistas japoneses en España aumentó un 25% con respecto a 2017, convirtiendo a Japón en el segundo mercado emisor después de China (Instituto Español de Comercio Exterior, 2018).

Así mismo, la sociedad japonesa muestra cada vez más interés por la cultura de las tapas. De hecho, en las principales ciudades japonesas ya podemos encontrar “Spanish bars” en donde sirven diferentes vinos, tapas y pinchos españoles (Noya, 2018, p. 23). Además, no sólo la gastronomía española llama cada vez más la atención, sino también, la dieta mediterránea.

#### 5.1.4. Dimensión tecnológica

En este campo, gracias a las inversiones realizadas en I+D+i en todas las áreas de su economía, principalmente en informática, biotecnología y robótica, Japón ha logrado convertirse en la tercera economía mundial (Zalduendo, 2018, p. 2). Por ello, marcas como Toyota, Panasonic y Sony ahora están presentes a nivel mundial. Algunas de las características más destacables de la situación tecnológica japonesa son:

- Es el primer productor y exportador mundial de acero (Zalduendo, 2018, p. 4).
- Dispone de los mayores parques industriales de robótica.
- Cuenta con 1/3 de todos los robots industriales presentes en el mundo (Zalduendo, 2018, p. 7).
- El sector primario (agricultura y ganadería) es uno de los ámbitos en donde el número de robots ya supera al de los humanos (Zalduendo, 2018, p. 10).
- Ocupa el primer lugar en investigaciones y desarrollo de nanotecnologías.

- La revolución industrial que está teniendo lugar en Japón se está llevando a cabo a través de la robótica (Zalduendo, 2018, p. 13).

#### 5.1.5. Dimensión ecológica

Muchos de los logros obtenidos en Japón, están fuertemente relacionados con los cambios que se realizaron en materia legal a finales del siglo XX, con la incorporación de la Ley Básica del Medioambiente. Esta reforma tuvo como finalidad, reducir las emisiones producidas por las empresas, exigiendo más responsabilidad en materia energética. Esta reforma obliga a las empresas a llevar a cabo procesos productivos monitorizados por programas de control medioambiental, y a penalizar a todos aquellos, que infrinjan las normativas relativas a las emisiones (Matsuhashi et al., 2018, p.68).

Estas leyes se han ido modificando a lo largo de los años, y han conseguido que las empresas tomen medidas para la conservación del medio ambiente, utilizando los recursos energéticos de forma sensata, y tratando los residuos orgánicos, animales y vegetales responsablemente. Así mismo, los organismos públicos locales, junto con el apoyo del gobierno japonés, realizan considerables inversiones para la implementación de nuevas técnicas de desarrollo sostenible (Matsuhashi et al., 2018, p. 72).

Este desarrollo sostenible no solo se percibe en las entidades públicas, sino también en las privadas, convirtiendo a Japón en una potencia que apuesta por la sostenibilidad del planeta. Así mismo, se están realizando considerables inversiones en la implantación de fuentes de energía renovables, para contribuir a la conciencia ambiental (Kimura y Osamu, 2017). De hecho, a día de hoy, Japón es uno de los países con más placas fotovoltaicas a escala internacional. Así mismo, muchas compañías japonesas se encuentran en lista de las empresas más eficientes energéticamente de la revista Forbes (Matesanz, 2018).

#### 5.1.6. Dimensión legal

En esta última dimensión de nuestro análisis PESTEL, nos vamos a centrar principalmente en el régimen arancelario vigente en Japón.

Los tipos arancelarios japoneses se fijan a través de un método establecido en la “Law for stabilization of Livestock Products”. Según esta ley, a principios del año fiscal, se

fijan los precios límite que, por kg de carne, marcarán los aranceles de cada partida, en función de las previsiones de la demanda (MAFF, 2018, p.43).

Así mismo, todas las partidas de porcino están sujetas a lo establecido en la “Temporary Tariff Measure Law”. En esta ley, el gobierno garantiza tener el control de todas las importaciones que se realizan de carne porcina. Una de las particularidades de esta ley es que, en situaciones excepcionales, los impuestos establecidos pueden no acogerse a la normativa, y ser aumentados (MAFF, 2018, p. 51).

Según lo establecido en la Ronda de Uruguay, si el precio de importación era mayor a 410 yenes / kg, el tipo arancelario para productos porcinos no podía exceder del 4,5%. No obstante, como hemos mencionado anteriormente, Japón se reservó el derecho de aumentar lo establecido cuando se dieran situaciones inusuales, como por ejemplo, una subida considerable de los volúmenes de importación (Finger y Olechowski, 2016).

En cuanto al resto de requisitos legales, estos los veremos en el siguiente capítulo, cuando establezcamos la forma de llevar a cabo el plan de exportación.

A pesar de lo mencionado en los párrafos previos, el nuevo tratado de libre comercio entre Europa y Japón (EPA), que entró en vigor en enero de 2019, introduce una serie de modificaciones considerables con respecto a los tipos arancelarios, que han pasado de ser de 4,5% a 2,2%. Además, como podemos ver en el gráfico, se espera que en los próximos años, los derechos aduaneros alcancen el 0,0% (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019).

Figura 6: Reducción arancelaria de los productos cárnicos



Fuente: Tratado de Libre Comercio Europa-Japón (2018)

De esta forma, después de haber realizado este análisis PESTEL, podemos llegar a una serie de conclusiones:

- Hay buenas relaciones diplomáticas y acuerdos bilaterales entre España y Japón.
- Se han duplicado las exportaciones a Japón, y los flujos de inversión directa son cada vez mayores.
- Hay un creciente interés de la sociedad japonesa, por la gastronomía española.
- Japón se ha convertido en la tercera potencia tecnológica a nivel mundial.
- En materia energética, Japón cuenta con una normativa muy estricta que apuesta por la utilización de energías renovables.
- Los tipos arancelarios establecidos para la exportación de productos porcinos han bajado, permitiendo una entrada más económica en el país nipón.

Por todo ello, podemos decir que a priori, Japón es un mercado idóneo para empezar a exportar los productos cárnicos del Grupo Sanchiz.

## 5.2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Una vez que hemos analizado los principales ámbitos del territorio japonés, vamos a realizar un segundo nivel de análisis del entorno, que hace referencia a la competitividad del mercado porcino japonés. Para ello, vamos a hacer uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter que incluye; la rivalidad entre los competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la competencia de productos sustitutivos, el poder de negociación de los suministradores y el poder de negociación de los compradores. Es muy importante hacer este análisis puesto que estas variables van a determinar si el Grupo Sanchiz puede obtener una buena rentabilidad exportando su carne porcina a Japón.

### 5.2.1. Rivalidad entre los competidores

Cuanto mayor sea la competencia, es decir, cuanto mayor sea la amplitud de los conflictos de intereses presentes entre los distintos competidores, más arriesgado será exportar a Japón.

La producción de porcino en Japón, no ha aumentado en los últimos años, y la FAO prevé que en 2022, los niveles de crecimiento incluso lleguen a ser decrecientes. Las producciones porcinas se vieron interrumpidas por las catástrofes naturales sufridas en 2011, provocando la pérdida de más del 35% de la producción porcina. Así mismo, la

producción también se ha visto afectada, por la presencia de la Diarrea Epidémica Porcina, la cual, a día de hoy, sigue reduciendo el número de criaderos. Por todo ello, Japón importa la gran mayoría de la carne porcina que necesita (FAO, 2019, p. 22).

Ante esta situación, los principales competidores que va a tener el Grupo Sanchiz, son las empresas que exportan a Japón, mientras que los competidores locales al ser reducidos y cada vez menores, no los vamos a considerar como principales rivales (FAO, 2019, p. 31).

Estados Unidos, Canadá, México y Chile compiten desde hace unos años, por obtener la mayor cuota en el mercado porcino de Japón. Sin embargo, si consideramos exclusivamente el sector de los jamones, nos encontramos con un quinto competidor, Italia. Italia lleva la delantera en exportaciones procedentes de Europa hacia Japón, pero España le supera en jamones sin deshuesar. El éxito de Italia se debe principalmente, al prosciutto di Parma, el cual fue uno de los primeros en introducirse en el mercado japonés (Jikun y Bouis, 2017).

Con respecto a México y a Chile, estos tienen una clara ventaja con respecto a los demás países. En 2015 firmaron un acuerdo de libre comercio, que les permitía exportar a unos tipos muy bajos. Esto quiere decir, que durante los últimos años, han podido vender sus productos a precios más bajos que la competencia. Para añadir, México no solo tiene que pagar unos aranceles bajos, sino que además, no está expuesto a las salvaguardias, es decir, cuando aumentan mucho los niveles de importación y los precios se incrementan, México sigue manteniendo su precios. Por todo ello, México tiene una cuota de mercado del 8,5%.

A pesar de ello, España sin tener ningún tipo de ventaja arancelaria, tenía en 2018 el 9,3% del mercado porcino japonés y si a eso le sumamos, que este año se ha firmado el acuerdo de libre comercio, se espera que en los próximos años, la cuota vaya creciendo progresivamente. Esta alta cuota de mercado se debe principalmente a la calidad de los productos cárnicos españoles (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019).

### 5.2.2. La amenaza de entrada de nuevos competidores

Como dice Porter (2002); “cuanto mayor sea la amenaza de entrada de nuevos competidores, es decir, más factible sea la introducción e implantación con éxito de una nueva empresa que hasta el momento no competía en dicho sector y país, menor será el

potencial de rentabilidad para las empresas que operan o pretenden operar en el mismo, pues cabe esperar una competencia creciente.” Por ello, en este apartado es necesario considerar si existen limitaciones que dificulten la entrada de nuevos competidores, y el grado de diferenciación de los productos que a día de hoy, están compitiendo.

El mercado japonés posee una serie de peculiaridades que hacen que las empresas que desean exportar no lo tengan tan fácil. No es una cuestión de derechos arancelarios o de imposiciones legales del gobierno japonés, sino barreras que tienen que ver con los sistemas de distribución (Dermot et al., 2015, p. 43). La cadena de distribución japonesa, no solo se caracteriza por su eficacia, sino también, por la presencia de una gran cantidad de mayoristas que están presentes en las últimas fases de la cadena de valor (Dermot et al., 2015, p. 48).

Por ello, para introducirse en el mercado japonés y ser competitivos, no es necesario tener los precios más bajos, sino generar confianza. Para tener éxito en Japón, es necesario establecer fuertes relaciones comerciales con los socios japoneses y adaptarse a la forma en la que operan los mayoristas. Además, otra clave para acceder a este mercado es la calidad del producto (Yujiro, 2017, p. 332-338).

Por lo tanto, con respecto a la amenaza de nuevos competidores, esta no supone un gran problema. Como hemos dicho, una de las piezas clave es establecer vínculos con los socios y distribuidores, y conseguir su confianza. Este es el motivo por el que los competidores actuales han conseguido obtener elevadas cuotas de mercado, debido a la cantidad de años que llevan estableciendo relaciones comerciales con Japón.

De esta forma, la presencia de nuevos rivales no supone un peligro a corto plazo, sino a largo plazo. En este contexto, las principales amenazas son Australia y Holanda, estos dos mercados, empezaron a exportar sus productos porcinos en 2015 y 2016 respectivamente, por ello, aunque tengan los medios necesarios para ofrecer productos económicos y de calidad, aún no han establecido un vínculo comercial duradero con los agentes comerciales japoneses (FAO, 2019, p. 53-57).

### 5.2.3. Competencia de productos sustitutivos

Los principales productos sustitutivos de la carne porcina en Japón son la carne de vaca y la carne de pollo (FAO, 2019, p. 62).

Según las cifras proporcionadas por el Ministerios de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Japón, el consumo de carne per cápita en 2018, fue de 31,6 kilogramos. Este dato no solo proviene del alto consumo que hay de cerdo, sino también de pollo (Masaru et al., 2018, p. 52). La carne de pollo se ha vuelto un alimento que ya forma parte del menú diario de los japoneses. El éxito de la carne pollo se debe a que el precio del pollo, es mucho más económico que la del resto de carnes, y además, se ha convertido en la opción más saludable por ser la carne más baja en grasas. Para añadir, desde el año pasado, se introdujo un nuevo concepto, “el pollo de ensalada”, esta nueva tendencia hace referencia a las pechugas de pollo sazonadas. Por todo ello, podemos decir que la carne pollo es el principal rival de la carne de cerdo (Masaru et al., 2018, p.54).

Con respecto a la carne de vacuno, la carne de vaca japonesa se llama “wagyu”. El abastecimiento de “wagyu” es cada vez, más reducido. Sin embargo, las importaciones provenientes de EE.UU. y de Australia son cada vez mayores. Este tipo de carne, tiene mucho éxito a nivel mundial por su sabor y jugosidad, no obstante, no es la favorita de los japoneses (Masaru et al., 2018, p.56).

#### 5.2.4. El poder de negociación de los suministradores

Las granjas porcinas al representar el primer eslabón de la cadena de valor de los alimentos cárnicos, son ellas las primeras suministradoras. Por ello, no tienen proveedores previos y con lo cual, el poder de negociación a estudiar, es el de las propias granjas porcinas (AAAP, 2017, p. 11).

En este sector, al haber una gran cantidad de competidores y en nuestro caso, numerosas empresas que exportan carne porcina a Japón, no es difícil encontrar proveedores alternativos cuando se frenan las transacciones comerciales con alguno de ellos, por ello, podríamos decir, que el poder de negociación de las granjas porcinas es bajo (AAAP. 2017, p. 13).

Para añadir, el poder de negociación bajo, también se debe a la cantidad de información que tienen los competidores del sector, acerca de los productos ofertados. Este exceso de información sobre los costes y beneficios que soportan cada uno de ellos, no les deja mucho margen para negociar, sin que los demandantes sepan sus márgenes de rentabilidad.

A pesar de todo ello, como dice Porter (2002), “el poder de negociación aumenta si el producto ofertado por el suministrador aporta un valor importante en cuanto a calidad o diferenciación, haciendo perder importancia al precio frente a otras variables en la elección que hagan los competidores del sector, que puedan precisar unas especificaciones determinadas para llevar a cabo su proceso productivo”. En nuestro caso, como vimos en el segundo capítulo al analizar la ventaja competitiva del Grupo Sanchiz, sus productos cárnicos tienen un valor añadido. Esta diferenciación le permitiría tener un mayor poder negociación.

#### 5.2.5. El poder de negociación de los consumidores

Para poder hablar sobre el poder de negociación de los consumidores, es necesario hacer un breve análisis sobre la demanda de porcino en Japón.

El hecho de que un 25% de la población japonesa viajara al extranjero en 2018, ha hecho que los productos que se compran en el exterior sean cada vez más demandados en Japón. Por ello, la comparación entre lo que adquieren en Japón y lo que compran fuera del país, ha modificado los hábitos de consumo de la población japonesa. Los consumidores japoneses ya no están dispuestos a adquirir cualquier alimento, sobre todo a cualquier precio, sino aquel que les ofrezca un valor añadido, que puede ser la calidad, el precio o incluso el servicio posventa. Los productos nacionales son cada vez menos demandados, y los consumidores muestran más interés por lo extranjero, aumentando así las oportunidades de exportar a Japón (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Tokio, 2019).

Además, la llegada de nuevas tendencias alimenticias orientadas a una alimentación saludable y baja en grasas, ha incrementado considerablemente el consumo de productos cárnicos, como el jamón y las salchichas (Márquez, 2019, p. 22).

Por otra parte, en Japón es muy habitual hacer regalos en Navidad y en verano. De hecho, uno de los obsequios más regalados siempre ha sido el jamón. Hasta hace unos años, el único tipo de jamón que se regalaba era el de York, no obstante, al aumentar el poder adquisitivo de la población japonesa, se regalan cada vez más, productos curados. En cuanto al posicionamiento de los productos porcinos españoles, estos son percibidos como un producto exclusivo de gourmet (Márquez, 2019, p.23).

Por todo ello, podemos concluir, que dado que los principales demandantes de los productos porcinos españoles son personas con un alto poder adquisitivo, y poco sensibles al precio del producto, el poder de negociación de los compradores es relativamente bajo.

Después de haber realizado el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, podemos decir, que hay una alta competencia internacional, pero gracias al acuerdo de libre comercio, la posición de España, va a seguir creciendo en los próximos años. Además, hemos visto que la amenaza de entrada en el sector porcino japonés es mínima a corto plazo y que el único producto sustitutivo que podría afectar al Grupo Sanchiz, sería la carne de pollo, sin embargo, al no ser un producto de calidad, tampoco lo podríamos considerar como sustitutivo directo. En relación al poder de negociación, a diferencia de otras granjas porcinas tradicionales, el Grupo Sanchiz por el producto diferenciado que ofrece, tendría un poder de negociación mayor al resto.

## 6. Estrategia de entrada

Una vez analizados tanto el país de origen, como el de destino, en este último capítulo, vamos a estudiar que estrategia de exportación debería utilizar el Grupo Sanchiz.

Según los datos de la FAO (2019), más del 55% de las importaciones de carne de cerdo congelada, van directamente a las empresas procesadoras de Japón. Además, los principales agentes que se utilizan para la correcta distribución de los productos, son las compañías de trading. Así mismo, como dice el informe de la JETRO (2018), “El 70% del cerdo congelado importado, sin incluir el cerdo destinado a las procesadoras, va dirigido al canal HORECA. El otro 30% va dirigido a minoristas como grandes superficies y carnicerías especializadas”.

Por otro lado, en el caso de la carne ya procesada, prácticamente no se recurre a los mayoristas, sino que los productos se comercializan desde el fabricante. Lo que se pretende con este método, es minimizar el tiempo de refrigeración de las carnes, para que estas lleguen al consumidor final, en las mejores condiciones (ICEX, 2019, p. 33).

Con respecto a la estrategia que debería llevar a cabo el Grupo Sanchiz, es importante que se tenga en cuenta la relevancia que tiene, el contar con el apoyo de una figura local. En el país nipón, el rol de los agentes locales es primordial, ya que su cometido no es simplemente importar los productos para comercializarlos, sino que abarca mucho más. En el mercado japonés, para que los acuerdos comerciales tengan lugar, es necesario que ambos socios confíen el uno en el otro, es decir, se tiene que crear un vínculo comercial entre ambas partes. De esta forma, “el importador ayudará al exportador a conseguirlo a través de consejos acerca de los envases y especificaciones adecuadas o de como cumplir las normativas japonesas” (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Tokio, 2018). Así mismo, el importador al tener una amplia experiencia sobre el funcionamiento del sector cárnico japonés, conoce los sitios en los que los productos son más demandados y donde más rentabilidad se va a obtener.

Otra forma de exportar la carne porcina a Japón es recurriendo a las industrias procesadoras que también tienen su área de importación. En estas empresas, la carne se envasa en función del tipo de producto y de los clientes finales. En el caso del Grupo Sanchiz, como los productos llegarían congelados a Japón, se optaría por esta segunda opción (ICEX, 2019, p. 35).

Una vez que se realiza el acuerdo entre el Grupo Sanchiz y la empresa procesadora, el siguiente paso, es decidir a quien se va a vender el producto.

En primer lugar, tenemos a los supermercados, en donde los productos se comercializan envasados o preparados en el momento, en función de lo que quiera el cliente. Esto último, suele darse en supermercados de alta calidad, tiendas gourmet o establecimientos especializados (ICEX, 2019, p.34).

En segundo lugar, tenemos los “convenience stores”, estas tiendas tienen cada vez más cavidad en la industria porcina, y los japoneses acuden de media, entre 2 y 3 veces por semana. Sin embargo, esta opción no sería la mas adecuada para el Grupo Sanchiz, puesto que sus productos van dirigidos a consumidores exigentes y que buscan calidad, no a un menú ya preparado que lleve integrado algo de cerdo.

En tercer lugar, se podría optar por los conocidos “family restaurants”, estos establecimientos, al igual que los “convenience stores”, ofrecen menús a precios asequibles. En los últimos años, han empezado a incluir aperitivos con productos porcinos españoles, pero como en el caso anterior, los consumidores que pagan precios económicos, no forman parte del público objetivo del Grupo Sanchiz.

Por último, se podría vender a los restaurantes españoles o mediterráneos. Esta opción junto con la de los supermercados gourmet, sería la mas indicada para el Grupo Sanchiz. Para que tuviera éxito, sería necesario llegar a un acuerdo con una compañía especializada en trading, que se ocupara de dar publicidad al Grupo Sanchiz y de ayudarlo a introducirse en los restaurantes. Además, no es necesario contar con contactos comerciales previos para conseguir una empresa de trading, sino que se puede acudir a las ferias de alimentación de Japón (ICEX, 2019, p. 35).

Por todo ello, para concluir, podríamos decir que el Grupo Sanchiz optaría por una exportación indirecta, en la que se utilizarían intermediarios independientes, que se encargarían del envasado, distribución y comercialización. Además, hemos visto como las tiendas especializadas y los restaurantes serían la mejor opción, y que para acceder a ellos necesitarían una compañía de trading que les aportara el conocimiento local y les recomendara a terceros.

## 7. Conclusiones

El objetivo general de este trabajo es analizar la viabilidad de internacionalización del Grupo Sanchiz, y para poder responder a esta cuestión, el presente apartado cierra este estudio de investigación, señalando los resultados obtenidos.

Como hemos visto, en un primer momento, se ha realizado un análisis de la empresa para ver las razones por las que debía internacionalizarse. En nuestro caso, el Grupo Sanchiz ha demostrado ser una empresa que sigue una estrategia de diferenciación. Los productos que ofrece tienen un valor añadido, gracias a las técnicas de última generación, al uso de energías renovables y al entorno sostenible y limpio en el que se desarrollan.

Para añadir, el Grupo Sanchiz no sólo ha obtenido su ventaja competitiva de diferenciación por la forma de llevar a cabo su actividad, sino también, por una serie de factores proporcionados por el mercado español; recursos físicos apropiados, capital humano capacitado, industrias competitivas y clientes exigentes.

Por todo ello, después de este primer análisis, hemos concluido, que las motivaciones que tiene el Grupo Sanchiz para empezar a internacionalizarse son: las presiones competitivas, un mercado nacional pequeño y saturado, sus objetivos de crecimiento, y nuevas oportunidades en el extranjero.

A continuación, una vez analizadas las capacidades y el potencial del grupo, el estudio sobre los posibles países de destino ha señalado, que la opción más adecuada para exportar la carne porcina del grupo, es Japón. Japón ha demostrado ser de entre todas las alternativas, el que por sus volúmenes de importación y por su renta per cápita, mejor se adecuaría al producto que ofrece el grupo.

Una vez que hemos escogido el mercado que a priori, podría funcionar, se ha realizado un análisis exhaustivo del macroentorno y del estado actual del sector porcino japonés. Para mostrar los resultados obtenidos vamos a hacer uso del modelo DAFO en el que se resumen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas a lo largo del estudio:

Tabla 6: Análisis DAFO

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consumo de carnes magras en Japón es cada vez mayor</li> <li>• Preferencia creciente hacia los productos saludables y fabricados en un entorno sostenible</li> <li>• Los productos cárnicos extranjeros son cada vez más demandados</li> <li>• Economía creciente con una renta per cápita alta</li> <li>• Tipos arancelarios e impuestos bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia internacional</li> <li>• Ausencia de contactos comerciales</li> <li>• Presencia de productos sustitutivos competitivos, como el pollo.</li> <li>• Reversión de la pirámide poblacional</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos porcinos con ventaja competitiva</li> <li>• Valor positivo de la marca</li> <li>• Instalaciones de vanguardia</li> <li>• Empleo de energías renovables y autoabastecimiento</li> <li>• Condiciones óptimas para la producción, proporcionadas por la región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en mercados extranjeros</li> <li>• Falta de habilidades para la comunicación intercultural</li> <li>• Distancia geográfica</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Por todo ello, como conclusión final, podemos decir que el Grupo Sanchiz se diferencia de la competencia por las condiciones sostenibles en las que desarrolla su actividad, ofreciendo un producto de alta calidad. Si a esto le sumamos, las condiciones del mercado, el Grupo Sanchiz tendría motivos suficientes para exportar. No obstante, el grupo posee una serie de hándicaps, como la falta de experiencia y la falta de contactos comerciales en el extranjero.

Por otra parte, la economía creciente de Japón, el aumento del consumo de porcino, el acuerdo de libre comercio entre Europa y Japón, y su interés por la gastronomía porcina entre otros, hacen que Japón se presente como una buena opción para el Grupo Sanchiz. Así mismo, hemos visto como una estrategia de entrada indirecta, haciendo uso de procesadores cárnicos y compañías de trading, sería la opción más adecuada.

De esta forma, terminamos este estudio de investigación diciendo que el Grupo Sanchiz tiene las herramientas necesarias para internacionalizarse y que Japón es un mercado en el que el grupo podría destacar.

## 8. Bibliografía

- AAAP (2017). Pork production in China, Japan and South Korea. Vol, 24 (11). p. 11-16. Recuperado de: <https://www.ajas.info/upload/pdf/24-197.pdf>
- AASV (2017). One world, one health, one passion for pigs. 48<sup>TH</sup> AASV Annual Meeting. Colorado, Denver.
- Anice, B. (2018). La industria cárnica, comprometida con las demandas de la sociedad: *Mundo Cesfac*. (39); pp. 6-7.
- Campos, E. (2007). *Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales*. España: Editorial Pirámide.
- CIDEAD (2015). Recursos Naturales y sector primario. Recuperado de: [http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/para\\_pdf/quincena2.pdf](http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/para_pdf/quincena2.pdf)
- Comisión Europea. (2017). Facts and figures on organic agriculture in the European Union. Recuperado de: [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013_en.pdf)
- Consejo Económico y Social España. (2019). Informe exportación de servicios. Recuperado de <http://www.ces.es/documents/10180/6053176/Inf0119.pdf>
- DCH. (2019). Barómetro sobre la Gestión del Talento en España. Recuperado de: <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2018/10/BAR%C3%93METRO-SOBRE-LA-GESTI%C3%93N-DEL-TALENTO-EN-ESPA%C3%91A-III-entrega.pdf>
- Dermot, J., Whal, I. y Williams, J. (2015). Testing restrictions on a model of Japanese meat demand. *American journal of Agricultural Economics* (72) p. 40-57.
- Díaz Yubero, M.-A. (2018). *El sector porcino: de la incertidumbre al liderazgo*. España: Cajamar Caja Rural
- EOI (2018). Oportunidad de negocio en el mercado porcino en Japón: ficha de caracterización de la oportunidad de negocio. Recuperado de: [http://www.eoi.es/fdi/sites/default/files/Ficha%20oportunidades%20de%20negocio\\_PORCINO\\_JAP%C3%93N.pdf](http://www.eoi.es/fdi/sites/default/files/Ficha%20oportunidades%20de%20negocio_PORCINO_JAP%C3%93N.pdf)
- Grupo Sanchiz. (2018). Informe 2018. Recuperado de <http://gruposanchiz.es/wp-content/uploads/2017/12/INFORME-GRUPO-SANCHIZ.pdf>

- FAO (2019). Analysis of food consumption behavior by Japanese households. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-ae025t.pdf>
- FAO. (2019). Perspectiva mundial 2019. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a0255s/a0255s02.pdf>
- Finger, J. y Olechowski, A. (2016). Manual para las negociaciones comerciales multilaterales. Washington, D.C., Banco Mundial.
- Galián, M. (2017). *Características del canal y calidad de la carne, composición mineral y lipídica del cerdo Chato Murciano y su cruce con Ibérico. Efectos del sistema de manejo* (Tesis doctoral). Universidad de Murcia, España.
- Hane, M. (2018). *Breve historia de Japón*. Madrid, Alianza Editorial.
- Hill, J., Jones, M. (2006). Administración estratégica: un enfoque integrado. (3ª ed.) Santa fe de Bogotá, Mc Grawhill.
- ICEX. (2019). España exportó en enero por valor de 22.525 millones de euros. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/sala-prensa/NEW2019817263.html>
- ICEX. (2018). El Mercado de la carne de cerdo en México. Recuperado de: [https://carnica.cdecomunicacion.es/images/descargas/carnica/M%C3%A9xico\\_El\\_mercado\\_de\\_la\\_carne\\_de\\_cerdo.pdf](https://carnica.cdecomunicacion.es/images/descargas/carnica/M%C3%A9xico_El_mercado_de_la_carne_de_cerdo.pdf)
- IDEA. (2018). Ahorro y eficiencia energética en instalaciones ganaderas. Madrid, Ministerios de Industria, Turismo y Comercio.
- INTERPORC (2018). Memoria 2017. Recuperado de: [https://interporc.com/wp-content/uploads/2017/10/memoria\\_2017.pdf](https://interporc.com/wp-content/uploads/2017/10/memoria_2017.pdf)
- INTERPORC (2019). Memoria 2018. Recuperado de: [https://interporc.com/wp-content/uploads/2018/11/memoria\\_2018.pdf](https://interporc.com/wp-content/uploads/2018/11/memoria_2018.pdf)
- Instituto Español de Comercio Exterior. (2018). Guía de mercado de Japón: sector servicios. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Jap%C3%B3n%202018.pdf>
- JICA. (2018). Informe anual. Recuperado de: [https://www.jica.go.jp/spanish/about/publications/annual/2017/c8h0vm0000d3hh99-att/2017\\_all\\_sp.pdf](https://www.jica.go.jp/spanish/about/publications/annual/2017/c8h0vm0000d3hh99-att/2017_all_sp.pdf)
- Jikum, H. y Bouis, H. (2017). *Structural changes in the demand for food in Asia*. Washington, D.C., International Food Policy Research Institute.

- Kenneth, C.-L. y Traver, C. (2015). *E-commerce, negocios, tecnología, sociedad*. Pearson Education, Inc.
- Kimura, L. y Osuma, K. (2017). Japanese Top Runner Approach for energy efficiency standards. SERC Discussion Paper. Central Research Institute of Electric Power. Recuperado de: <http://criepi.denken.or.jp/jp/serc/discussion/index.html>
- MAFF (2018): Japan Implements Agricultural Competitiveness Reinforcement Programs. Recuperado de: [https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Japan%20Implements%20Agricultural%20Competitiveness%20Reinforcement%20Programs\\_Tokyo\\_Japan\\_6-26-2018.pdf](https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Japan%20Implements%20Agricultural%20Competitiveness%20Reinforcement%20Programs_Tokyo_Japan_6-26-2018.pdf)
- Márquez, A. (2017). *El mercado del porcino en Japón*. Madrid, ICEX.
- Masaru, M., Yoshihisa, A. y Nakagawa, M. (2018) Food Consumption in Japan. *In Japanese & American agriculture: tradition and progress conflict*. (13). P. 49-56. Boulder, CO, Westview Press.
- Matesanz, V. (2018). Los 10 países más energéticamente eficientes. *Revista Forbes*. Recuperado de: <http://forbes.es/business/6193/los-10-paises-mas-energeticamente-eficientes/>
- Matsushashi, R., Takase, K., Yamanda, K., y Komiyama, H. (2018). New energy policy and low-carbon society in Japan after the Great East Japan Earthquake. *Chinese Journal of Population Resources and Environment*, Vol 11, p.1-74.
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Comunicación. (2019). Ficha país: Japón: febrero 2019. Recuperado de: [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/JAPON\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/JAPON_FICHA%20PAIS.pdf)
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). Informe mensual de comercio exterior: marzo 2019. Recuperado de <https://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/PDF/estadisticas-comercio-exterior/Comex%20octubre%202018/Informe%20de%20Comercio%20Exterior%20-%202018-10.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019): El ALC/EPA UE-Japón: una oportunidad para la empresa española. Recuperado de: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/politica-comercial/relaciones-bilaterales-union->

europa/Documentos/190319%20Fichas%20completo%20Jap%C3%B3n%20v.5%20FINAL.pdf

- Ministry of Internal Affairs and Communications (2018). Statistical handbook of Japan. Recuperado de: <https://www.stat.go.jp/english/data/handbook/pdf/2018all.pdf>
- Nishijima, S. (2018). *Desarrollo económico y política industrial de Japón: implicaciones para países en desarrollo*. Instituto de Investigación para Economía y Administración, Universidad de Kobe.
- Noya, J. (2018). *La imagen de España en Japón*. Madrid, Real Instituto Elcano.
- OCCC. (2018). *Guía práctica para el cálculo de emisiones de gases de efecto invernadero*. Barcelona, Generalitat de Catalunya. Comisión Interdepartamental del cambio climático.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Tokio. (2017). Informe Comercial y Económico de Japón 2017. Recuperado de: <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/91DEEDA2F24A71B777B6047ED4612DE6.pdf>
- ONU. (2019). Situación y perspectivas de la economía mundial en 2019. Resumen ejecutivo. Recuperado de: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2019\\_BOOK-ES-sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2019_BOOK-ES-sp.pdf)
- Parlamento Europeo (2018). La producción “bio” y la Unión Europea. Recuperado de: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/548989/EPRS\\_IDA\(2015\)548989\\_ES.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/548989/EPRS_IDA(2015)548989_ES.pdf)
- Porter, M. (2002). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Sinfoporc. (2019). Informe exportaciones de Porcino Total 2018. Recuperado de <https://www.sinfoporc.com/evoluci%C3%B3n-de-las-exportaciones-espa%C3%B1olas/>
- Tello, J. (2019). *La internacionalización del sector porcino español y principales mercados emergentes para la carne y elaborados*. Madrid: RACVE.
- The Economist. (2019). A special report on Japan. Recuperado de: <http://www.economist.com/sites/default/files/special-reports-pdfs/17511619.pdf>

- Vega, H. (2017). *Relaciones económicas bilaterales entre España y Corea: una oportunidad para crecer conjuntamente*. Castilla-La Mancha: Real Instituto Elcano.
- Weiss, F. y Liep, A. (2019). Greenhouse gas emissions from the EU livestock sector: a life cycle assessment carried out with the CAPRI model. *Ecosystems & Environment* 149 (1); pp. 124-134.
- Yujiro, H. (2017) Trade benefits to all: a design of the beef import liberalization in Japan. *American journal of Agricultural Economics* (83) p. 332-338.
- Zalduendo, E. (2018). El Desarrollo tecnológico de Japón. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, FCSE. (11)3; pp. 1-15.