



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



# Selección de mercados para la exportación: Manufacturas Alhambra, S.L.

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

**IGNACIO CAPSIR PAYÁ**

MÁSTER MBA

Convocatoria de defensa: Septiembre del 2016



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI





## Contenido

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Descripción de la empresa y de los productos</b> .....	5
Origen.....	10
Localización .....	12
Explicación breve de la actividad y del proceso productivo .....	13
Serrería.....	13
Taller de Guitarras.....	16
Productos .....	21
<b>Barreras a la exportación</b> .....	51
Barreras de conocimiento de los mercados de destino.....	52
Barreras de recursos .....	52
Barreras de apoyo privado y logístico.....	53
Barreras culturales .....	54
Barreras legales.....	56
Aranceles (barreras arancelarias).....	56
Barreras no arancelarias .....	57
Barreras de adaptación al mercado .....	58
Barreras de adaptación del producto .....	59
Barreras internas.....	60
Barreras del entorno .....	61
<b>Modelo de selección de las exportaciones</b> .....	62
<b>Aplicación del modelo</b> .....	64
Diseño del modelo .....	64
Introducción de datos en el modelo .....	108
Países existentes .....	109
Posibles países.....	112
Resultados del modelo.....	114
<b>Conclusiones</b> .....	139
<b>Bibliografía</b> .....	144



## Introducción

*“Dentro de un clima empresarial en el que la máxima premisa es que todo lo que en su momento funcionaba como referencia ha dejado de serlo, aparece una vía que siempre ha aparecido lejana, apartada de la realidad y reservada para grandes empresas: La Exportación.”*

La exportación consiste, básicamente, en realizar cualquier envío de mercancía fuera del territorio nacional pasando fronteras aduaneras. Este modelo de negocio no es necesario que una empresa lo adopte ya que podría únicamente vender en el territorio nacional pero, sin embargo, sí que tiene una gran importancia ya que:

- Genera una fuente adicional de ingresos.
- La empresa no depende exclusivamente del mercado local.
- Diversifica el riesgo de operar en un solo mercado.
- Incrementa el volumen de producción y hace más eficiente la utilización de la capacidad productiva de la empresa.
- Incrementa el volumen de producción para reducir los costos unitarios de fabricación y ganar competitividad en el mercado interno.
- Incrementa la calidad y competitividad de los productos a través de la competencia internacional.
- Aparecen de nuevos productos o se mejoran los ya existentes.
- Mejora la imagen corporativa ante clientes y proveedores.





Cabe destacar que esta actividad exportadora se debe realizar atendiendo a un período de tiempo largo, es decir, es una actividad que exige una visión a medio y a largo plazo ya que se debe estudiar con detenimiento y asegurarse de que se disponen de los recursos necesarios para esta internacionalización.

Por lo que respecta a este proyecto de final de máster (TFM), no voy a centrarme en la exportación en sí como concepto, sino que voy a ir más allá de lo teórico y adentrarme dentro de una empresa, en la cual he realizado desde el pasado mes de septiembre hasta este mes de abril las prácticas del Master Business Administration y la cual realiza la actividad exportadora de manera frecuente.

Es más, es parte principal de su modelo de negocio ya que aproximadamente el 75% de su facturación se origina de las ventas originadas fuera del territorio nacional, ya que Manufacturas Alhambra se encuentra representada en más de 60 países.



## Descripción de la empresa y de los productos

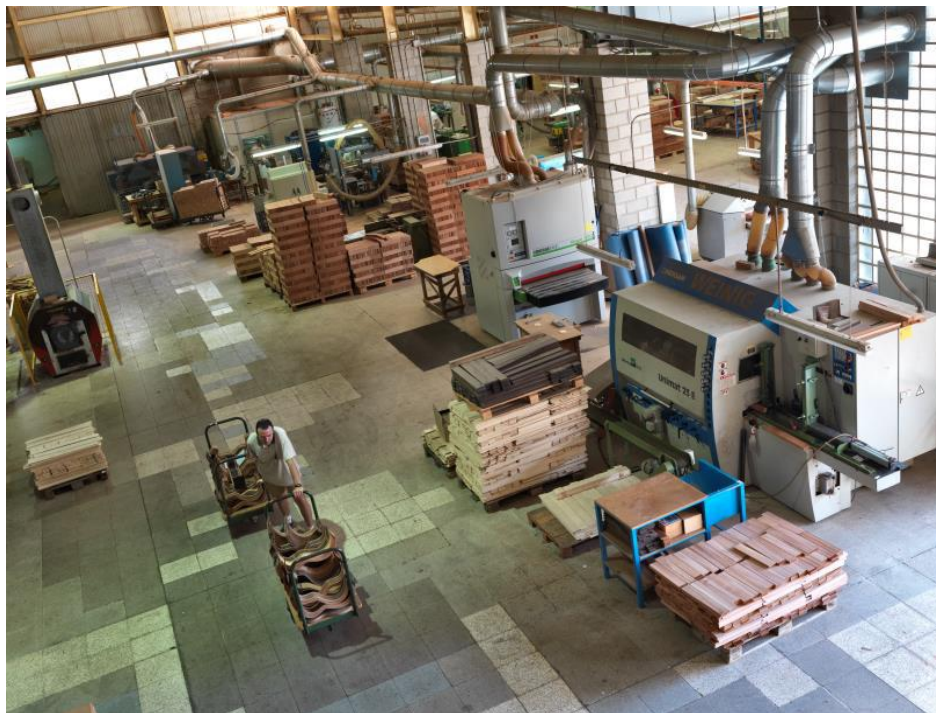
Manufacturas Alhambra se funda en el año 1965, sobre la base de un pequeño taller existente en el municipio de Muro de Alcoy, y atesora 50 años de experiencia en la construcción artesanal de las mejores guitarras clásicas, flamencas y acústicas del mercado. Cuenta con más de 14.000 m2 dedicados a la creación de estas piezas únicas, fruto de la unión perfecta entre tradición manual y las más modernas técnicas para el tratamiento de las maderas.

La empresa está orgullosa de contar con una gran familia de más de 110 profesionales, con una sólida experiencia en el proceso artesanal de construcción de instrumentos de cuerdas. Este equipo se benefició de la labor de un taller integrado en la empresa, encargado de investigar y desarrollar nuevos modelos y procesos.

La técnica y la experiencia adquiridas en la creación artesanal de las guitarras son fundamentales para lograr un instrumento perfecto. En Alhambra trabajan los mejores profesionales del sector; formados en la propia empresa y con una dilatada experiencia en la construcción de instrumentos.



El proceso comienza con la selección de las mejores materias primas: maderas nobles (cedro, abeto, palosanto, ébano y ciprés, entre otras), personalmente seleccionadas en sus lugares de origen y específicamente adquiridas e importadas para construir las guitarras de esta firma. Una vez en los talleres de Alhambra, se procede al secado natural de las maderas, estabilizado posteriormente gracias al empleo de las nuevas tecnologías aplicadas al sector con un secado automático. Posteriormente se elaboran las distintas piezas, se ensamblan, barnizan y pulen, para completar el proceso con el control de afinación y sonido de cada guitarra.



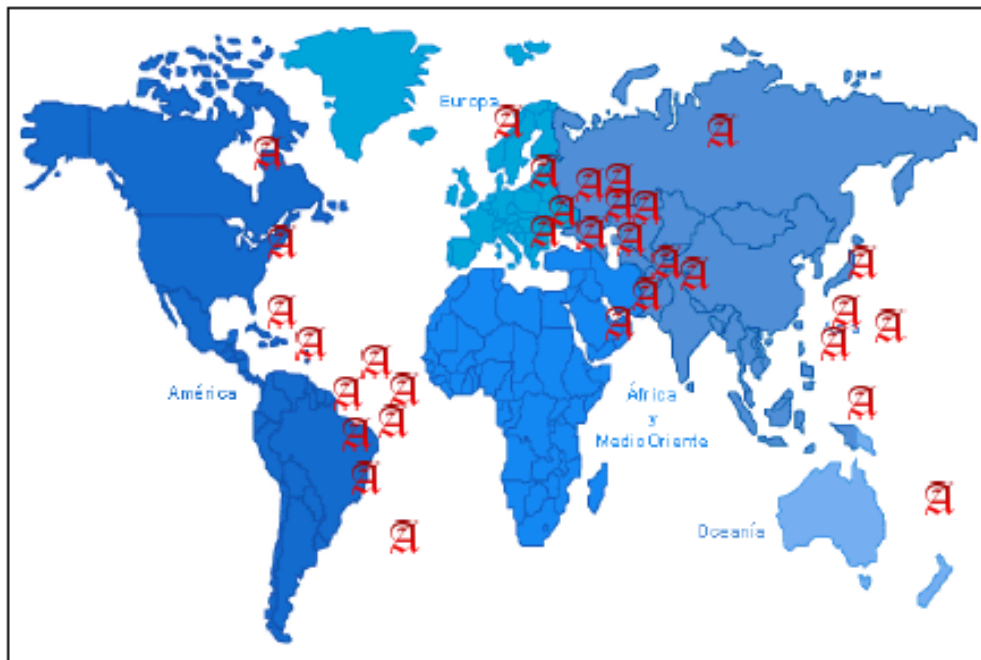
La calidad y fiabilidad de los instrumentos musicales construidos por Alhambra está asegurada gracias a la implantación de un sistema integral de control interno del proceso de producción, que comienza con la selección de las mejores materias primas. Un compromiso de calidad que Alhambra extiende en el tiempo mediante la garantía de tres años y un esmerado servicio post.



Gracias al empleo de nuevas tecnologías, se agiliza tanto al almacenaje como la rapidez y puntualidad en el servicio de los pedidos. La firma certifica la procedencia de cada instrumento, ya que cada guitarra queda registrada en un sistema digitalizado que permite su posterior identificación.

Las guitarras Alhambra son reconocidas por su calidad, diseño y sonoridad, aportada por la profesionalidad de sus constructores, su cuidado método de trabajo y su esmerada selección de maderas, especialmente sus tapas macizas de cedro y abeto.

Gracias a todo ello, la empresa cuenta en la actualidad con más de 2.000 clientes, la gran mayoría distribuidores, repartidos por toda la geografía mundial. Esto es fruto del esfuerzo planificado y organizado realizado desde finales de la década de los 60 en su estrategia de internacionalización a lo largo de todo el mundo. Este esfuerzo se refleja en el posicionamiento de marca alcanzado, puesto que a día de hoy es mundialmente reconocida por su alta perfección y prestigio en el mundo de la guitarra.





La firma cuenta con cinco grandes líneas de producto:

- Guitarras Clásicas
- Guitarras Flamencas
- Bandurrias y Laúdes
- Guitarras Acústicas
- Guitarras Profesionales

Estas cinco grandes líneas de producto se pueden agrupar más resumidamente en tres:

1. Guitarras de gama media o normal: se trata de los que desde siempre han sido los estratégicos de la empresa, eran los productos que relación calidad coste más rentabilidad daban. No obstante con la gran competencia que hay en la actualidad de esta gama de productos y la gran exigencia de la calidad, ha mermado esta rentabilidad. Es por ello que este tipo de artículo es el foco fundamental de las próximas acciones estratégicas de la empresa, donde se quiere seguir desmarcando de la competencia y es aquí donde se debe mejorar la productividad.
2. Guitarras de gama alta o especial: se trata de las guitarras de alto nivel, con una cuidada selección de madera y un equipo de trabajo altamente cualificado dirigido por los dos luthiers. En esta gama también se engloban guitarras Acústicas y Crossover. La empresa diseña y produce un amplio abanico de tipos y modelos de este tipo de guitarras de acuerdo con la demanda del mercado. Últimamente la exigencia de los clientes nos está llevando a variar el sistema productivo a un sistema de producción más orientado al cliente que se adapte a la demanda flexibilidad en la producción lo cual nos diferencia de la competencia, en la personalización y la gran gama disponible de artículos. Todos los artículos se dividen en familias y grupos con sus respectivas particularidades. Este nivel de guitarras requiere de un exacto ajuste en las



piezas que lo componen y el ajuste final, para que el sonido no desmerezca el cuidado trabajo de su fabricación. Es por ello que la empresa está y va a invertir muchos recursos tanto técnicos como humanos para conseguir mejorar la precisión de ajuste y que sea la adecuada para un instrumento de su nivel.

3. Guitarras artesanas o Luthier: se trata de las guitarras de más alta gama que se producen, se realizan con un equipo de lutieres experimentados. Están dirigidas al mundo profesional de este instrumento. La selección de las maderas, su tipo de ensamblado y sus acabados, así como su sonoridad, las hacen únicas en el mercado.

Alhambra se ha especializado en brindar el mejor producto para cada cliente. Por esta razón, todas sus líneas cuentan con tres gamas adecuadas a los distintos niveles de conocimiento del instrumento: modelos para iniciarse, otros de estudio / conservatorio y finalmente la gama profesional. Una amplia oferta que se completa con la posibilidad de crear un instrumento adaptado a las necesidades específicas de cada cliente (versiones cut-away, guitarras personalizadas, de tamaños especiales, electrificadas, para zurdos...).

## Origen

El origen de esta empresa viene de los años 60 en el cual Francisco Martínez Clavel propuso a sus socios, Ricardo Llorens y José María Vilaplana Vilaplana, quienes tenían un pequeño taller de carpintería, la construcción de un prototipo de guitarra clásica española.

Atendiendo a la propuesta del Sr. Martínez Clavel, Ricardo Llorens y José María Vilaplana Vilaplana construyeron un instrumento, basándose en una guitarra de un familiar.

Esta muestra fue revisada y afinada por profesores locales de música.

A la vista de los resultados obtenidos, decidieron iniciar el proyecto de la construcción de guitarras. Para ello constituyeron una sociedad denominada "Manufacturas Jachi", cuyos socios constituyentes fueron Francisco Martínez Clavel, José María Vilaplana Vilaplana, Ricardo Llorens Bonhome y su cuñado José Luis.

Posteriormente, ante la insuficiencia de las instalaciones sociales, decidieron trasladarse a otras nuevas dependencias, situadas en la carretera de Cela sin número de Muro de Alcoy, donde llegaron a trabajar unos 20 operarios.

Por diversas circunstancias y avatares de la vida, José Botella Miró contactó con Manufacturas Jachi, y les ofreció sus servicios como agente comercial, con la finalidad de relanzar las ventas tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Al cabo de unos años, el Sr. Martínez Clavel decidió vender sus participaciones y salir de la empresa. A partir de este momento, José Botella Miró y Rafael Insa Satorre llegaron a un acuerdo con el Sr. Martínez Clavel para continuar con el proyecto, tras un periodo de prueba de seis meses.

El 14 de junio de 1965 se constituyó "Manufacturas Alhambra, S.A.", siendo sus socios fundadores D. Rafael Insa Satorre, D. José Botella Miró, D. José Botella Valls, D. Jesús Cuesta Suárez, D. José María Vilaplana Vilaplana y D. Ricardo Llorens Bonhome.



Durante todos estos años y hasta nuestros días, "Alhambra" se ha ido implantando poco a poco en el mercado de instrumentos musicales de cuerda, nacional e internacional, con base en un esfuerzo continuo y en un constante afán de superación.

Desde el inicio del proyecto, "Alhambra" ha sido fiel a la construcción de guitarras, siguiendo el tradicional sistema de construcción de tacón español, y utilizando siempre las más nobles y variadas maderas.

Por último, debe destacarse el capital humano de esta empresa, pues gran parte de aquellos jóvenes que comenzaron a trabajar en aquel pequeño taller han desarrollado toda su vida profesional en la empresa, hasta el punto de que muchos de ellos se han jubilado en la misma. Otros de aquellos profesionales continúan trabajando en la empresa desde sus orígenes, constituyen un gran equipo con muchísima experiencia, y representan un valor inestimable para "Alhambra".





## Localización

Como ya hemos dicho anteriormente, Manufacturas Alhambra, S.L. se sitúa en el municipio de Muro de Alcoy. Más concretamente, en Duquesa de Almodóvar, 17. Es un municipio de la provincia de Alicante, situado en la Comunidad Valenciana.



## Explicación breve de la actividad y del proceso productivo

Para satisfacer la demanda de sus clientes, Manufacturas Alhambra cuenta con unas instalaciones con un total de 11.619,43 m<sup>2</sup>. Esta planta representa la superficie productiva, en este sector, mayor de toda Europa. Su producción anual oscila en una media de 40.000 guitarras, incluyendo toda la gran variedad de modelos y gamas que hay.

El proceso productivo de Manufacturas Alhambra se divide principalmente en dos grandes bloques: la serrería, la cual es la parte fundamental para la transformación de la materia prima en todas y cuantas piezas hacen falta para el montaje de las guitarras, los subproductos. Y por otro lado, el taller de guitarras, es un conjunto de secciones por las cuales a partir de los subproductos generados se van ensamblando, barnizando, puliendo, terminando y almacenando las guitarras.

Este proceso productivo para la obtención de los anteriores productos dentro de la planta es el siguiente:

### Serrería

- **Secado de la Madera**

El almacén de materia prima recibe los cortes preseleccionados en origen de todos los tipos de madera y se clasifican por tipos, calidades y año de procedencia. Después de estar en cuarentena y tratamiento fungicida, la madera permanece en este almacén durante el tiempo requerido para cada tipo de ellas, con una media de 2-3 años.

La procedencia de estas maderas suele ser países tan diversos como Canadá, Camerún, Honduras, Madagascar, India, Congo, Alemania, Italia, Brasil, etc. Una vez pasado el tiempo pertinente para cada madera y justo antes de su manipulación, la madera pasa por el secadero donde se consigue reducir su humedad a los niveles adecuados para que durante su manipulación en el



proceso de fabricación de subproductos y de las guitarras no se altere su estructura fibrilar alterando con ello la forma, medidas, etc.

La buena selección de la madera y su secado es el punto clave para que durante la vida del instrumento su sonoridad no desfallezca. Por ello y estudiando los avances tecnológicos en estos aspectos, la dirección estima que en los próximos años será fundamental la inversión en sistemas de control y gestión del secado de madera que garanticen sus perfectas cualidades.

- **Transformación de materia prima en semi-elaborado**

En este punto la materia [madera] está preparada para ser transformada en producto semi-elaborado. Estas materias pasan por varios procesos de serrado y modelado, para la creación de las piezas básicas que van a componer los subproductos finales.

Durante todo este proceso se lleva a cabo un exhaustivo control de calidad y clasificación de las distintas maderas con sus calidades, realizado por operarios expertos en la selección y tratamiento de la madera. No obstante, la generación de estos productos semi-elaborados se realizan en máquinas mecánicas, manuales y sierras que aunque reúnen todas las condiciones y exigencias del seguridad laboral, dependen mucho aún del buen hacer del operario, esto conlleva que la uniformidad en la elaboración de estas piezas tiene una diversidad que nos obliga a trabajar con tolerancias mucho mayores como resultado ocurre que en procesos posteriores hace que la rectificación y ajuste de las mismas se disminuya mucho la productividad del proceso. Desde hace cinco años que se está invirtiendo en la modernización tecnológica de estos primeros procesos para que nos permita una mayor uniformidad en este tipo de semi-elaborados así como una mejora y disminución de las tolerancias. Es por ello que ahora se tienen dos máquinas de control numérico aunque la producción y rendimientos de las mismas no son suficientes para la producción deseada, además que un paro por causa de un avería en este tipo



de máquinas ocasiona un grave corte en el flujo normal de la producción ya que no hay ninguna máquina de soporte a éstas.

Como rasgo de diferenciación tecnológica, se puede destacar que gracias a estas máquinas de control numérico, el paso de un tipo de semi-elaborado a otro, es muy rápido cosa que nos da mucha flexibilidad dentro del gran abanico de semi-elaborados que tenemos y disminuye mucho los tiempos de cambio de herramientas de las máquinas mecánicas normales. La dirección técnica ve fundamental la inversión en este tipo de maquinaria mucho más precisa, flexible, segura y programable que las actuales máquinas mecánicas.

- **Producción de Subproducto a partir de semi-elaborado**

En esta fase el semi-elaborado va a sufrir una serie de transformaciones y combinaciones con otros semi-elaborados, fruto de los mismos saldrán los subproductos.

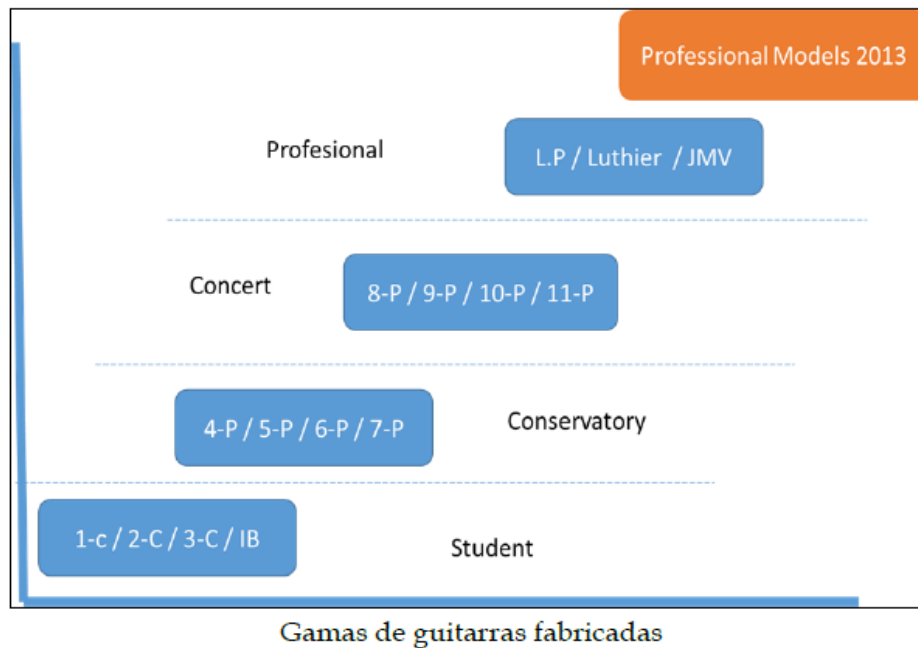
Entre los distintos semi-elaborados se combinan y se pegan de forma que una determinada combinación con una serie de acabados finales resultaran un subproducto que solo y únicamente servirá para la fabricación de una serie o familia de guitarras. Hasta este punto el semi-elaborado es anónimo y es en esta fase donde al finalizarla ya tendrá un código de subproducto con su descripción y sus características morfológicas y físicas de forma que será único. Manufacturas Alhambra ha sido desde siempre pionera en la realización de este tipo de subproductos para la realización de las guitarras. El gran éxito de la productividad en el proceso del Taller de Guitarras radica en que el subproducto esté siempre dentro de unas tolerancias con una calidad de acabado y precisión digna para que en el ensamblado posterior no haya que hacer ningún ajuste y que todas las piezas del “puzle” encajen perfectamente sin tensiones entre los distintos componentes de la madera.



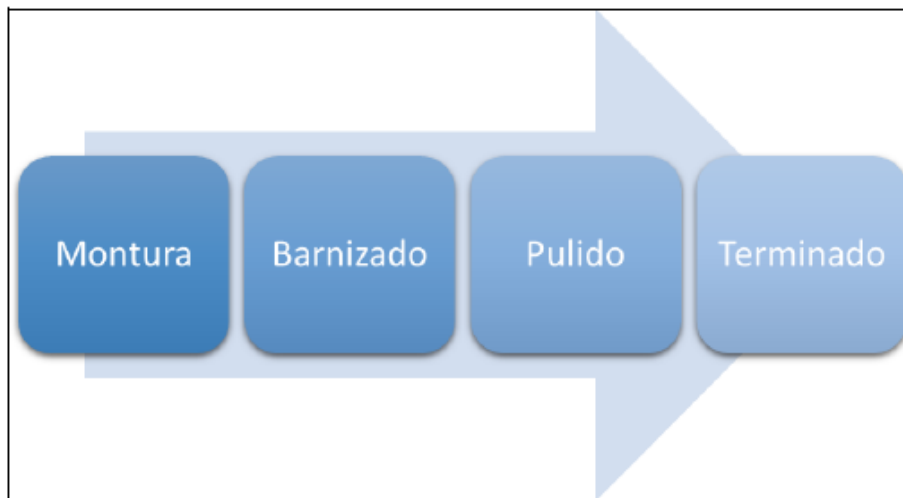


## Taller de Guitarras

El taller de guitarras como ya se ha explicado se divide en tres líneas principales de producción de guitarras dependiendo de sus características y calidades. Las guitarras de gama media (familias del 1-4 Estudiantes y del 5-7 Conservatorio), las guitarras especiales (familias 8-11 Concierto) y las guitarras artesanales o Luthier (familias Luthier, JMV y Profesionales).



Dentro de las tres líneas principales de producción (Normal, Especial, Artesanas) el proceso que se sigue en la fabricación de cualquier guitarra siempre es el mismo (Montura, Barnizado, Pulido y Terminado). Lo que varía entre los distintos modelos y familias es dentro de cada una de estas fases el tratamiento distinto y las calidades y tiempos de procesado diferente.



Subprocesos en el taller

- **Montura – Repasado**

La montura es el primer paso para la creación de las guitarras. En esta fase se combinan los distintos subproductos provenientes de Serrería para la creación de los distintos modelos.

Una vez pasado el control de calidad cada subproducto se prepara para su ensamblaje en la posición correcta. Este proceso de ensamblaje y pegado es el fundamental para que una vez terminado el instrumento suene. Es por ello que Manufacturas Alhambra durante los 51 años como empresa que lleva creando guitarras ha evolucionado una tecnología propia que tiene patentada para el ensamblaje de las guitarras. Todas las máquinas, herramientas y útiles



que se utilizan en este proceso han sido principalmente diseñados y creados por Manufacturas Alhambra.

Una vez la guitarra es ensamblada pasa por los procesos de colocación de viretes y repasado. Ambos dos procesos requieren de un alto índice de especialización y gran habilidad con las manos para la colocación de los viretes y su posterior lijado y repasado de toda la guitarra.

- **Barnizado**

Una vez la guitarra está montada y lijada se pasa a la fase de barnizado, en esta sección la guitarra de madera se recubre con las cantidades precisas de materiales para que en una fase posterior poder extraer todo el brillo de la madera.

En la fase de barnizado se utilizan materiales y los equipos más avanzados para que los resultados de calidad en los instrumentos sea el óptimo sin perjudicar al medio ambiente, todos los productos son compatibles con la normativa medioambiental así mismo todas las instalaciones que Manufacturas Alhambra tiene para este proceso están regularmente auditadas y controladas para evitar la emisión de contaminantes.

Toda la extracción del polvo del lijado en la fase de barnizado se agrupa en un filtro independiente de forma que su tratamiento de residuo contaminante está 100% separado del resto de los restos de madera.

En este proceso también se lleva a cabo el entrastado de las guitarras. Consiste en el tratamiento del fresado del diapason de forma que se adecue a la forma o medidas de la guitarra. Seguidamente se realizaran las serradas y colocación de trastes metálicos, los cuales permitirán al guitarrista poder pulsar las diferentes notas para la ejecución de las piezas musicales, la precisión de este proceso es clave para la afinación de una guitarra.



- **Pulido**: Después del barnizado y su secado siguiendo un exhaustivo plan de tiempos y procesos, las guitarras pasan a la fase de Pulido. Esta fase del proceso ha sido dificultosa ya que los sistemas automatizados para este tipos de trabajo no se encuentran todavía suficientemente desarrollados, es por ello que el buen hacer del equipo de pulido es fundamental para la consecución de un resultado excelente. Desde hace unos años Manufacturas Alhambra está inmersa junto con la colaboración de empresas externas en varios proyectos para el desarrollo y automatización de este proceso, resultado del cual son las inversiones realizadas durante los últimos años.

Es por ello que siguiendo la estrategia de automatización y capacidad tecnológica en esta fase se quiere invertir de forma que se pueden reducir tiempos de hasta el 50% del proceso. Esto significaría un gran avance en la reducción de costes y aumento de la productividad de la planta. Se estima que si esta fase de pulimento estuviera lo suficientemente tecnificada la producción se podría aumentar hasta un 20% con el mismo personal, pero una mayor uniformidad y calidad de acabado. Además de que a este personal el trabajo diario no requeriría de tal esfuerzo físico como ahora están teniendo. Esta es una de las claves para el éxito de la empresa y del producto de los próximos años.

- **Trabajos de finalización y afinación**: En esta fase se realizan los trabajos finales y ajustes necesarios para que los instrumento salgan al mercado en perfectas condiciones. Se limpia y repasa el interior así como el exterior, se colocan y ajustan las silletas, los clavijeros y las cuerdas. Por últimos se realiza su afinación y el control final de calidad.

Estos son los trabajos más precisos de ajuste de todos los elementos que intervienen en sonido, las cuerdas, los clavijeros, el ajuste los trastes y las silletas o cejuelas.



- **Etiquetado y encajado**: Todos los instrumentos en este punto se etiquetan correspondientemente a su modelo y se encajan. Este proceso se hace todo manualmente, aun no se tiene ningún sistema automático de empaquetado, debido a la singularidad del producto a su peculiar forma y a lo delicado del tratamiento que se debe tener para que una vez pasados todos los procesos no sufra ningún daño.

Durante todo el proceso de creación de los instrumentos cada uno de ellos tiene una etiqueta identificativa y única que leída incorpora toda la información de trazabilidad necesaria, dando cuenta del proceso que ha sufrido y como ha sido elaborada por las distintas secciones. En el punto de etiquetado y encajado es donde el sistema vuelca parte de esta información a la etiqueta de garantía del producto en un código bidireccional o QR que puede ser leído por el cliente en cualquier momento. El sistema incorpora una trazabilidad de toda la planta productiva por pedidos, de acuerdo con su estado y situación de proceso.

## Productos

La empresa cuenta con 5 líneas distintas de producto:

- En primer lugar, están las **Guitarras Clásicas**, de las que contamos con 17 modelos diferentes, atendiendo al nivel de conocimiento del producto y a su utilización.



### 1 C

Nada más sacarla de la caja, esta guitarra sorprende por su perfecto acabado, hermosas maderas y su peso ligero. "Savoir faire" y calidad son las primeras palabras que vienen a tu cabeza.- Hecha a mano y con maderas seleccionadas, este instrumento está construido con tapa de cedro. Cuanto más la toques, mejor sonará.

#### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo

AROS Y FONDO: Sapelli

MANGO: Samanguila

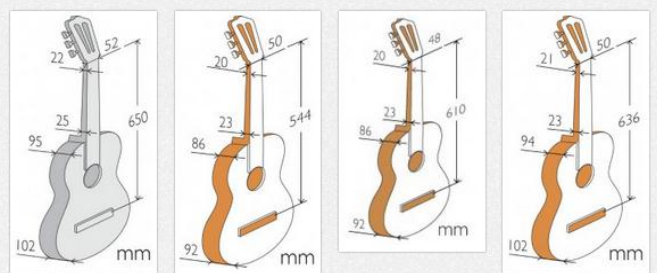
DIAPASÓN: Palosanto

CLAVIJEROS: Niquelados

PERFIL: Solo en tapa

MEDIDAS: (1/2), Cadete (3/4) y Señorita (7/8)

#### MEDIDAS





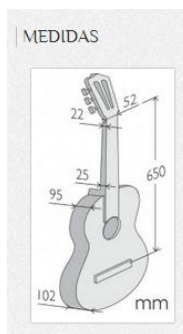
## 2 C

Cuando la tocas por primera vez, disfrutas de una guitarra con gran volumen y claridad y también una amplia gama de tonos. Con solo mover tu mano derecha un poquito ... ¡el tono es diferente!

Esta guitarra ofrece muchas posibilidades de interpretación.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo  
**AROS Y FONDO:** Sapelli  
**MANGO:** Samanguila  
**DIAPASÓN:** Palosanto  
**CLAVIJEROS:** Niquelados

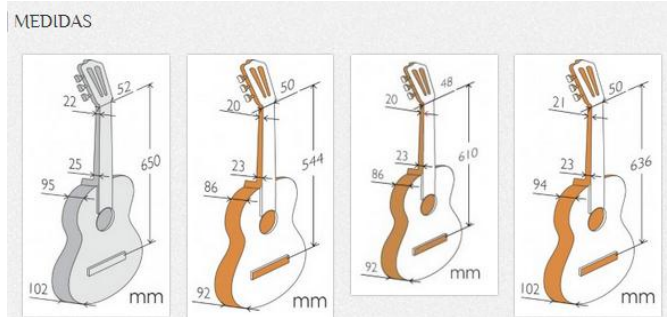


## 3 C

La Alhambra 3C es una guitarra preciosa. Hecha a mano, tiene un tono maravilloso, muy fuerte y es muy versátil. Sonido suave y fácil para rasguear. La acción y el acabado son muy agradables. No hay defectos en el acabado. Buena colocación de los trastes. Una vez más, una excelente compra dentro de este rango de precios.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo  
**AROS Y FONDO:** Sapelli  
**MANGO:** Samanguila  
**DIAPASÓN:** Palosanto  
**CLAVIJEROS:** Niquelados  
**MEDIDAS:** (1/2), Cadete (3/4) y Señorita (7/8)

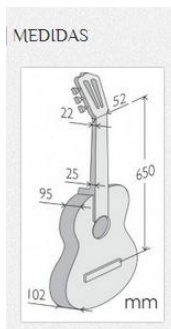




### Iberia Ziricote

#### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo  
**AROS Y FONDO:** Sapelli  
**MANGO:** Ziricote  
**DIAPASÓN:** Palosanto  
**CLAVIJEROS:** Dorados

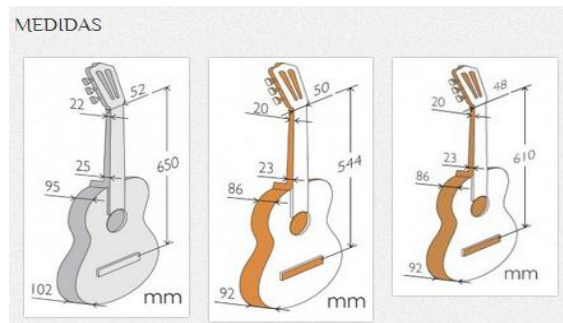


### 4 P

Aquí tenemos el modelo más vendido de Alhambra. 4 capas de barniz realzan la tapa maciza cedro rojo y una hermoso palosanto de india laminado utilizado para los aros y fondo. El diapason es de ébano. En este modelo se aprecia que los clavijeros son de calidad superior lo que permiten un ajuste preciso.

#### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo  
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India  
**MANGO:** Samanguila  
**DIAPASÓN:** Ébano  
**CLAVIJEROS:** Dorados  
**MEDIDAS:** (1/2) y Cadete (3/4)







## 5 P

La caja de resonancia –lo que más influye en el sonido de la guitarra – consiste en una delgada madera que es apoyada por 7 barras. 2 de ellas, en la parte inferior, mejorarán un sonido con mucho cuerpo, más cálido y rico.  
Entre las importantes cualidades de estas maderas destacamos la resistencia, peso ligero y resonancia.  
Completamente hecha en España.

### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo

AROS Y FONDO: Palosanto de India

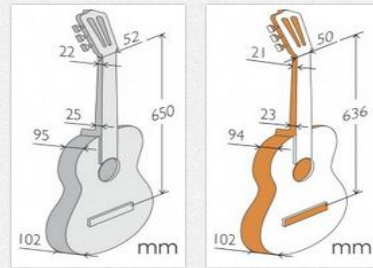
MANGO: Samanguila. Mango reforzado con ébano

DIAPASÓN: Ébano

CLAVIJEROS: Dorados

MEDIDAS: Señorita (7/8)

### MEDIDAS



## 6 P

Sonido cálido y tonos redondeados como se puede esperar de una guitarra de tapa cedro. Buena proyección y sustain. Construcción de muy alta calidad.

### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo

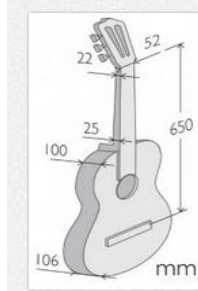
AROS Y FONDO: Palosanto de India

MANGO: Samanguila. Mango reforzado con ébano

DIAPASÓN: Ébano

CLAVIJEROS: Dorados

### MEDIDAS





## 7 C Classic

Completament construïda a mà amb maderes macizes. Cedro per la tapa, sapellí per el fons i els aros i ébano per el diapasó.

Al igual que els models de concertos el mànec està reforçat amb una tira d'ébano que queda oculta. El so és ric, clar i molt versàtil.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

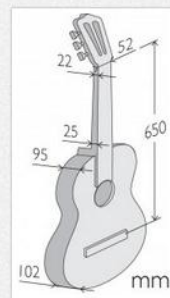
**AROS Y FONDO:** Sapelli Macizo

**MANGO:** Samanguila

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** Dorados

### MEDIDAS



## 7 P Classic

Utilitzant la tecnologia i les maderes de la millor qualitat hem creat dos models renovats basats en dos models antics dels anys 70. Inspirats en el passat, dissenyats i fets a mà en el present, per estar sempre en lo més alt dins del món de la construcció de guitarra.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

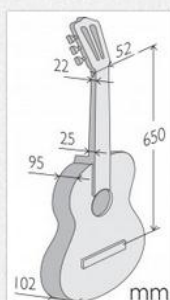
**AROS Y FONDO:** Palosanto de Índia Macizo

**MANGO:** Samanguila

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** Dorados

### MEDIDAS





## 7 P A

Completamente construida a mano con maderas macizas. Abeto para la tapa, palosanto de la India para el fondo y los aros y ébano para el diapasón.

Al igual que los modelos de conciertos el mango está reforzado con una tira de ébano que queda oculta. El sonido es rico, claro y muy versátil.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto Alemán Macizo

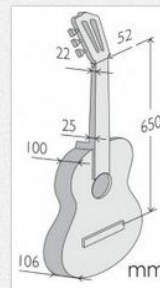
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo

**MANGO:** Samanguila. Mango reforzado con ébano

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** Dorados

### MEDIDAS



## 8 P

Los modelos desde 8 P hasta el 11 P se construyen por un equipo reducido de artesanos.

Cuenta con un acabado de laca nitro en tapa que permite que la madera vibre aún más.

Su tapa de cedro rojo le aporta un cálido y agradable tono sin sacrificar el volumen o la claridad de tono.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

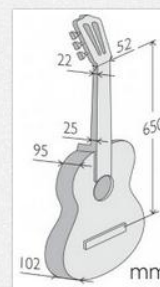
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo

**MANGO:** Cedro. Mango reforzado con ébano

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** De Lujo Dorados

### MEDIDAS





## 9 P

Cuenta con un diseño de barras armónicas en forma de puente que favorece el máximo volumen y proyección.

Pero además:

- ~ La altura de cuerdas es perfecta: es lo suficientemente alta pero al mismo tiempo es extremadamente cómoda.
- ~ La proyección del sonido es increíble.
- ~ Bajos, medios y agudos bien equilibrados.

Es difícil imaginar todas las posibilidades que ofrece.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo

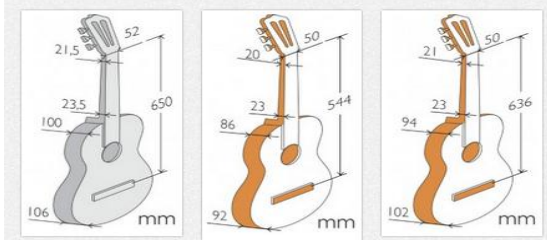
**MANGO:** Cedro. Mango reforzado con ébano

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** De Lujo Dorados

**MEDIDAS:** (1/2) y Señorita (7/8)

### MEDIDAS



## 10 P

Cuenta con un diseño de barras armónicas en forma de puente que favorece el máximo volumen y proyección.

Pero además:

- ~ La altura de cuerdas es perfecta: es lo suficientemente alta pero al mismo tiempo es extremadamente cómoda.
- ~ La proyección del sonido es increíble.
- ~ Bajos, medios y agudos bien equilibrados.

Es difícil imaginar todas las posibilidades que ofrece.

Los perfiles del modelo 10P son una línea doble de color verde.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

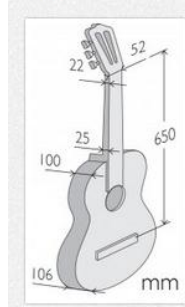
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo

**MANGO:** Cedro. Mango reforzado con ébano

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** De Lujo Dorados

### MEDIDAS





## 11 P

El diapasón del modelo 11P es más largo, se prolonga por la boca de la tapa para introducir un traste adicional que es solicitado por guitarristas calificados y que es necesario para tocar algunas piezas musicales (partituras o composiciones). Tiene también una línea verde adicional en los perfiles. Además La pieza llamada tacón en el modelo 11 P está compuesto de 5 piezas mientras que en el resto de modelos sólo tiene una pieza.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

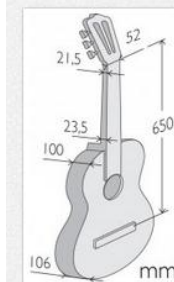
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo

**MANGO:** Cedro. Mango reforzado con ébano

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** De Lujo Dorados

### MEDIDAS



## 3 C Serie S

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

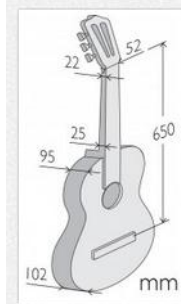
**AROS Y FONDO:** Sapelli

**MANGO:** Samanguila

**DIAPASÓN:** Palosanto

**CLAVIJEROS:** Niquelados

### MEDIDAS





### 4 P Serie S

#### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo  
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India  
**MANGO:** Samanguila  
**DIAPASÓN:** Palosanto  
**CLAVIJEROS:** Dorados

#### MEDIDAS

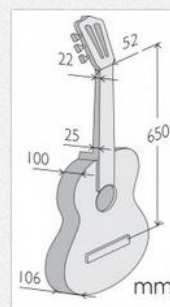


### 6 P Serie S

#### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo  
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India  
**MANGO:** Samanguila  
**DIAPASÓN:** Ebano  
**CLAVIJEROS:** Dorados

#### MEDIDAS



- En segundo lugar, están las **Guitarras Flamencas**, de las que contamos con 7 modelos diferentes, atendiendo también al nivel de conocimiento del producto y a su utilización.



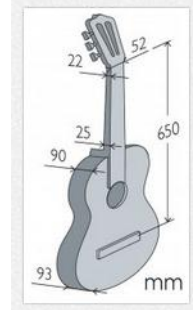
### 3 F

Tiene un tono maravilloso, ligeramente más brillante en general que una guitarra clásica. La altura de cuerdas es muy baja y fácil de tocar. Muy adecuado para moverse rápidamente hacia arriba y abajo del mango.

#### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Abeto Alemán Macizo  
AROS Y FONDO: Sicomoro  
MANGO: Samanguila  
DIAPASÓN: Palosanto de india  
CLAVIJEROS: Niquelados

#### MEDIDAS





## 4 F

Este modelo es la versión mejorada del modelo 3 F. Su atractivo color anaranjado le confiere a este instrumento un valor añadido al ser una pieza única muy singular.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto Alemán Macizo

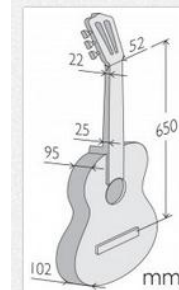
**AROS Y FONDO:** Sicomoro

**MANGO:** Samanguila

**DIAPASÓN:** Ebano

**CLAVIJEROS:** Dorados

### MEDIDAS



## 5 Fp

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto Alemán Macizo

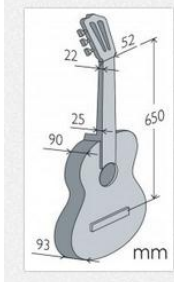
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India

**MANGO:** Samanguila. Reforzado con ébano

**DIAPASÓN:** Ebano

**CLAVIJEROS:** Dorados

### MEDIDAS







## 7 Fc

La Alhambra 7 Fc es una maravillosa guitarra flamenca con un hermoso ciprés macizo para los aros y fondo. Tremendo, genuino, brillante e impresionante sonido flamenco junto con un tono constante.

### CARACTERÍSTICAS

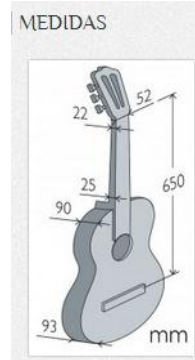
**TAPA:** Abeto Alemán Macizo

**AROS Y FONDO:** Ciprés Macizo

**MANGO:** Samanguila. Mango reforzado con ébano

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** Dorados



## 8 Fc

### CARACTERÍSTICAS

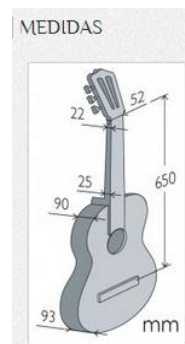
**TAPA:** Abeto Alemán Macizo

**AROS Y FONDO:** Ciprés Macizo

**MANGO:** Cedro. Mango reforzado con ébano

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** De Lujo Dorados





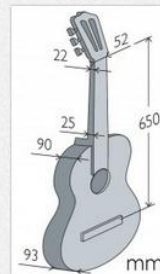
### 10 Fc

El guitarrista que pruebe una de estas guitarras podrá percibir enseguida su excelente elaboración. El trabajo completamente artesanal, el estudio y la investigación que Alhambra ha realizado durante muchos años, están reflejados en estos magníficos instrumentos que lograrán hacer disfrutar al tocaor más exigente.

#### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto Alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Ciprés Macizo  
**MANGO:** Cedro. Mango reforzado con ébano  
**DIAPASÓN:** Ébano  
**CLAVIJEROS:** De Lujo Dorados

#### MEDIDAS



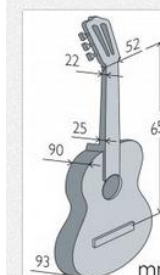
### 10 Fp

El guitarrista que pruebe una de estas guitarras podrá percibir enseguida su excelente elaboración. El trabajo completamente artesanal, el estudio y la investigación que Alhambra ha realizado durante muchos años, están reflejados en estos magníficos instrumentos que lograrán hacer disfrutar al tocaor más exigente.

#### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto Alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo  
**MANGO:** Cedro. Mango reforzado con ébano  
**DIAPASÓN:** Ébano  
**CLAVIJEROS:** De Lujo Dorados

#### MEDIDAS



- En tercer lugar, tenemos las **bandurrias y laúdes**, de las que contamos con 5 modelos diferentes de cada una.

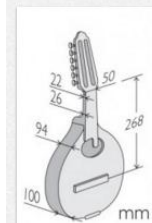


### Bandurria 3 C

#### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo  
AROS Y FONDO: Sapelli  
MANGO: Samanguila  
DIAPASÓN: Palosanto  
CLAVIJEROS: Niquelados

#### MEDIDAS

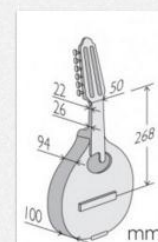


### Bandurria 4 P

#### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo  
AROS Y FONDO: Palosanto de India  
MANGO: Samanguila  
DIAPASÓN: Ebono  
CLAVIJEROS: Dorados

#### MEDIDAS



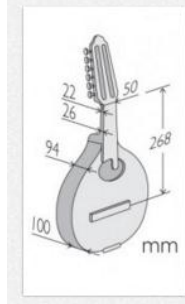


## Bandurria 6 Fc

### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Abeto Macizo  
AROS Y FONDO: Ciprés Macizo  
MANGO: Cedro  
DIAPASON: Ebano  
CLAVIJEROS: Dorados

### MEDIDAS

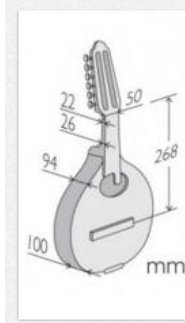


## Bandurria 6 P A

### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Abeto Macizo  
AROS Y FONDO: Palosanto de India Macizo  
MANGO: Cedro  
DIAPASON: Ebano  
CLAVIJEROS: Dorados

### MEDIDAS



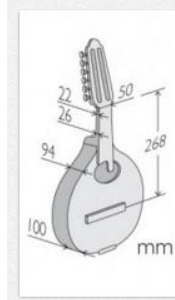


### Bandurria 11 P A

#### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Abeto Macizo  
AROS Y FONDO: Palosanto de India Macizo  
MANGO: Cedro  
DIAPASON: Ebano  
CLAVIJEROS: Dorados

#### MEDIDAS

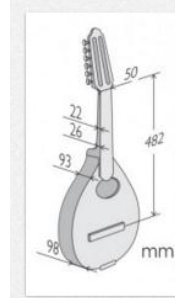


### Laúd 3 C

#### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo  
AROS Y FONDO: Sapelli  
MANGO: Samanguila  
DIAPASON: Palosanto  
CLAVIJEROS: Niquelados

#### MEDIDAS



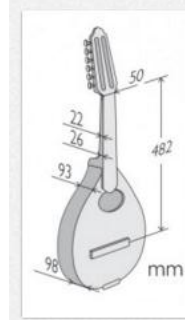


## Laúd 4 P

### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo  
AROS Y FONDO: Palosanto de India  
MANGO: Samanguila  
DIAPASÓN: Ebano  
CLAVIJEROS: Dorados

### MEDIDAS

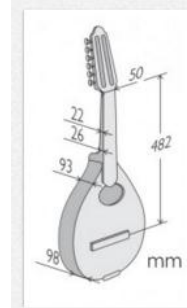


## Laúd 6 Fc

### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Abeto Macizo  
AROS Y FONDO: Ciprés Macizo  
MANGO: Cedro  
DIAPASÓN: Ebano  
CLAVIJEROS: Dorados

### MEDIDAS



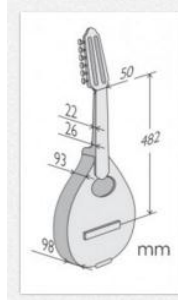


## Laúd 6 P

### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Abeto Macizo  
AROS Y FONDO: Palosanto de India Macizo  
MANGO: Cedro  
DIAPASON: Ebano  
CLAVIJEROS: Dorados

### MEDIDAS



## Laúd 11 P

### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Abeto Macizo  
AROS Y FONDO: Palosanto de India Macizo  
MANGO: Cedro  
DIAPASON: Ebano  
CLAVIJEROS: Dorados

### MEDIDAS



- En cuarto lugar, tenemos las **guitarras acústicas**, de las que contamos con 14 modelos diferentes, atendiendo al nivel de conocimiento del producto y a su utilización como ocurría en las distintas guitarras también comentadas anteriormente.



## A-1 A B

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto alemán Macizo

**AROS Y FONDO:** Sapelli Macizo

**MANGO:** Sipo. Truss Rod

**DIAPASÓN:** Palosanto

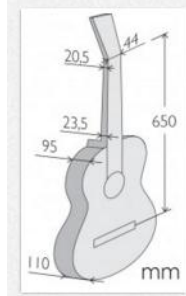
**CLAVIJEROS:** Niquelados

**PERFILES:** Arce

**MARQUETERIA:** Chapas naturales sin teñir

**ACABADO:** Brillo

### MEDIDAS





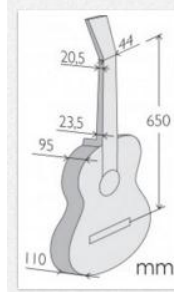


## A-3 A B

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo  
**MANGO:** Sipo, Truss Rod  
**DIAPASON:** Ébano  
**CLAVIJEROS:** Dorados  
**PERFILES:** Arce  
**MARQUETERIA:** Chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo

### MEDIDAS

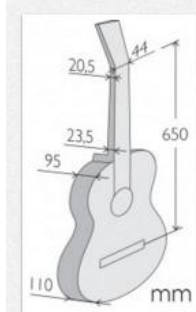


## A-4 A B

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Arce Rizado Macizo  
**MANGO:** Sipo, Truss Rod  
**DIAPASON:** Ébano  
**CLAVIJEROS:** Dorados  
**PERFILES:** Arce  
**MARQUETERIA:** Chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo

### MEDIDAS



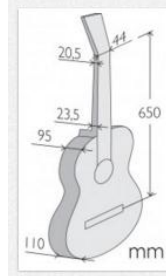


## A-Luthier

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Rojo Macizo o Abeto Alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Palosanto de la India/Arce Rizado Macizo  
**MANGO:** Sipo y Palosanto de India en cinco piezas con Truss Rod  
**DIAPASON:** Ebano con incrustaciones de arce  
**CLAVIJEROS:** Dorados  
**PERFILES:** Arce Rizado/Palosanto de la India  
**MARQUETERIA:** Abalone y chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo  
**PUENTE:** Ebano con incrustaciones de abalone

### MEDIDAS

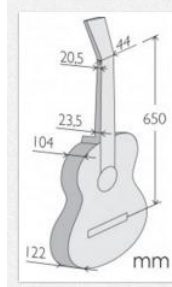


## J-1 A B

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto Alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Sapelli Macizo  
**MANGO:** Sipo, Truss Rod  
**DIAPASON:** Palosanto  
**CLAVIJEROS:** Niquelados  
**PERFILES:** Arce  
**MARQUETERIA:** Chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo

### MEDIDAS

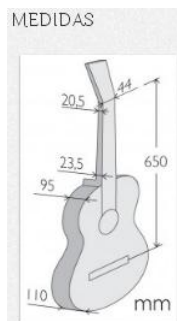




## J-3 A B

### CARACTERÍSTICAS

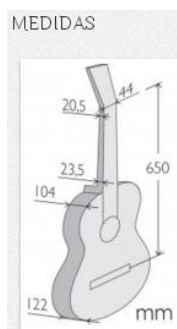
**TAPA:** Abeto alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo  
**MANGO:** Sipo. Truss Rod  
**DIAPASÓN:** Ebano  
**CLAVIJEROS:** Dorados  
**PERFILES:** Arce  
**MARQUETERIA:** Chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo



## J-4 A B

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Arce Rizado Macizo  
**MANGO:** Sipo. Truss Rod  
**DIAPASÓN:** Ebano  
**CLAVIJEROS:** Dorados  
**PERFILES:** Arce  
**MARQUETERIA:** Chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo



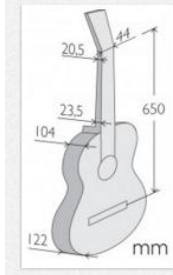


## J-Luthier

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto Alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Palosanto de la India/Arce Rizado Macizo  
**MANGO:** Sipo y Palosanto de India en cinco piezas con Truss Rod  
**DIAPASÓN:** Ebano con incrustaciones de arce  
**CLAVIJEROS:** Dorados  
**PERFILES:** Arce Rizado/Palosanto de la India  
**MARQUETERIA:** Abalone y chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo  
**PUENTE:** Ebano con incrustaciones de abalone

### MEDIDAS

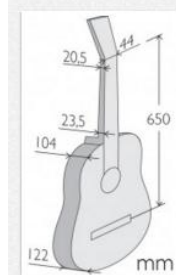


## W-1 A B

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Sapelli Macizo  
**MANGO:** Sipo, Truss Rod  
**DIAPASÓN:** Palosanto  
**CLAVIJEROS:** Niquelados  
**PERFILES:** Arce  
**MARQUETERIA:** Chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo

### MEDIDAS



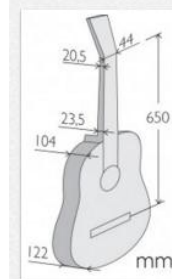


## W-3 A B

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo  
**MANGO:** Sipo, Truss Rod  
**DIAPASON:** Ebano  
**CLAVIJEROS:** Dorados  
**PERFILES:** Arce  
**MARQUETERIA:** Chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo

### MEDIDAS

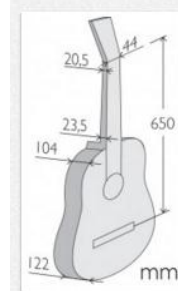


## W-4 A B

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto alemán Macizo  
**AROS Y FONDO:** Arce Rizado Macizo  
**MANGO:** Sipo, Truss Rod  
**DIAPASON:** Ebano  
**CLAVIJEROS:** Dorados  
**PERFILES:** Arce  
**MARQUETERIA:** Chapas naturales sin teñir  
**ACABADO:** Brillo

### MEDIDAS





## W-Luthier

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Abeto Alemán Macizo

**AROS Y FONDO:** Palosanto de la India/Arce Rizado Macizo

**MANGO:** Sipo y Palosanto de India en cinco piezas con Truss Rod

**DIAPASON:** Ebano con incrustaciones de arce

**CLAVIJEROS:** Dorados

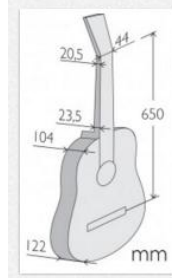
**PERFILES:** Arce Rizado/Palosanto de la India

**MARQUETERIA:** Abalone y chapas naturales sin teñir

**ACABADO:** Brillo

**PUENTE:** Ebano con incrustaciones de abalone

### MEDIDAS



## Appalachian W-100

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

**AROS Y FONDO:** Sapelli

**MANGO:** Samanguila

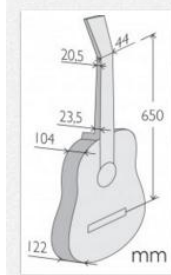
**DIAPASON:** Palosanto

**CLAVIJEROS:** Niquelados

**PERFILES:** Arce

**ACABADO:** Brillo

### MEDIDAS





## Appalachian W-300

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

**AROS Y FONDO:** Palosanto de India

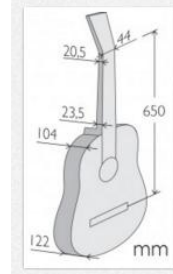
**MANGO:** Samanguila

**DIAPASÓN:** Palosanto

**CLAVIJEROS:** Niquelados

**PERFILES:** Arce

### MEDIDAS



- Y, por último, tenemos las **guitarras profesionales**, específicas ya para clientes que se dedican en cuerpo y alma a la música y que necesitan instrumentos más adaptados a esta situación.

Cabe destacar que también existe la posibilidad de que el cliente mande fabricar una guitarra a su gusto, es decir, cabe la posibilidad de realizar guitarras específicas para cada cliente según sus gustos o condiciones como las versiones cut-away, las cross-over, las open pore, de tamaños especiales, electrificadas, para zurdos...etc. Algunas guitarras destacadas serían:

## Cutaway

### 3 C CT

La Alhambra 3C CT es simplemente una guitarra increíble. Tiene un tono magnífico y es la guitarra ideal para piezas musicales suaves. La altura de cuerdas y el acabado de este modelo cumplen los más altos estándares de cualquier guitarra Alhambra. Al igual que el modelo 3C CW su mango es más estrecho que las guitarras clásicas.

#### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo

AROS Y FONDO: Sapelli

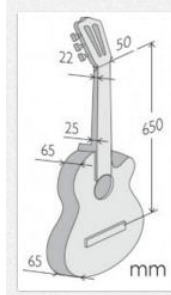
MANGO: Samanguila.

DIAPASÓN: Palosanto de India

CLAVIJEROS: Niquelados



#### MEDIDAS





## Cross-Over

### CS-3 CW

La línea Crossover abarca una serie de instrumentos que fusionan características de las guitarras clásicas y de las acústicas. Su cuerpo de guitarra clásica junto con un cómodo cut away y un mástil más estrecho, próximo al diseño de las guitarras acústicas, les confiere una gran versatilidad a la hora de abordar diferentes estilos.

#### CARACTERÍSTICAS

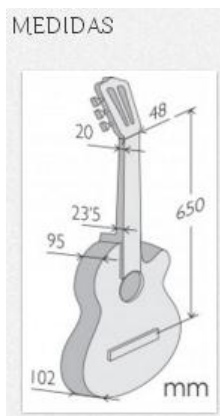
**TAPA:** Cedro Macizo

**AROS Y FONDO:** Palosanto de India Macizo

**MANGO:** Samanguila.Truss Rod

**DIAPASÓN:** Ébano

**CLAVIJEROS:** Dorados



# Open Pore

## Z-Nature

La guitarra Alhambra Z-Nature es una guitarra de principiante de muy buena calidad y muy asequible. Los pasos del proceso de construcción se han reducido así como su coste total de producción. La Alhambra Z-Nature se construye completamente en España. Con su acabado satinado natural, los poros de la guitarra Z-Nature permanecen abiertos, lo que permite que el sonido de la guitarra tenga una gran resonancia. Este modelo tiene un diseño sencillo que expresa su belleza natural. Es una opción segura para principiantes con una relación calidad-precio excelente.

### CARACTERÍSTICAS

**TAPA:** Cedro Macizo

**AROS Y FONDO:** Sapelli

**MANGO:** Samanguila

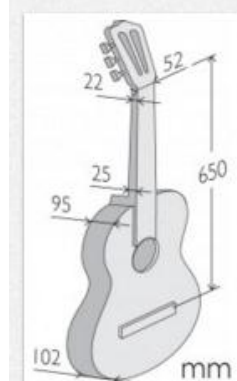
**DIAPASÓN:** Palosanto

**CLAVIJEROS:** Niquelados

**PERFIL:** Solo en tapa



### MEDIDAS



Guitarras de tamaños especiales serían las cadetes y las señoritas. Un ejemplo de cada una sería:

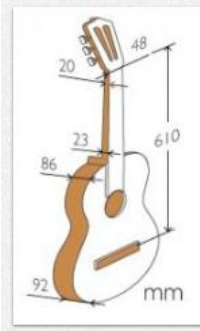


### Cadete 4 P - 3/4

#### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo  
AROS Y FONDO: Palosanto de India  
MANGO: Samanguila  
DIAPASÓN: Ébano  
CLAVIJEROS: Dorados

#### MEDIDAS

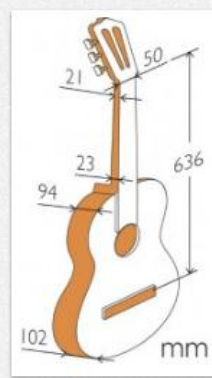


### Señorita 5 P - 7/8

#### CARACTERÍSTICAS

TAPA: Cedro Macizo  
AROS Y FONDO: Palosanto de India  
MANGO: Samanguila  
DIAPASÓN: Ébano  
CLAVIJEROS: Dorados

#### MEDIDAS





## Barreras a la exportación

Como ya hemos dicho, la exportación tiene innumerables ventajas para un negocio o empresa que desea expandir su producción a otros mercados. Sin embargo, esta acción realmente no es tan fácil ya que existen muchas barreras a la hora de exportar esos productos fuera del país.

Según Arteaga-Ortiz y Fernández-Ortiz (Arteaga-Ortiz y Fernández-Ortiz, 2010), se denomina Barrera al Comercio Exterior a cualquier elemento o factor, ya sea de carácter interno o externo, que dificulta o desincentiva a las empresas a iniciar, aumentar o mantener su actividad internacional. Argumenta la necesidad de identificar las barreras a la exportación y las cataloga del siguiente modo:

- Barreras de conocimiento
- Barreras de recursos
- Barreras de procedimiento
- Barreras exógenas

Por otro lado, apoyándose en esta clasificación, Jiménez Castillo (Jiménez Castillo et al., 2013) en su artículo “Análisis de los efectos moderadores de la inversión en I+D y la experiencia exportadora sobre la relación entre barreras a la exportación e intensidad exportadora bajo distintos niveles de turbulencia ambiental percibida”, amplía la clasificación anterior y defiende que las barreras a las exportaciones se pueden catalogar de acuerdo al siguiente orden:

- Barreras de conocimiento de los mercados de destino
- Barreras de recursos
- Barreras de apoyo privado y logístico
- Barreras culturales
- Barreras legales



- Barreras de adaptación al mercado
- Barreras de adaptación del producto
- Barreras internas
- Barreras del entorno

## Barreras de conocimiento de los mercados de destino

Uno de los primeros factores para dificultar la exportación a una empresa suele ser el desconocimiento general de la metodología a seguir en el proceso exportador, seguido de las dificultades asociadas a identificar las oportunidades en mercados exteriores, es decir, saber cuáles son los mercados potenciales a los que exportar ya que la información no suele obtenerse de manera sencilla y fácil.

En estos casos, para empresas noveles viene muy bien recurrir al Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el cual promueve y ayuda la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto.

También en este punto aparece la barrera del desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación, ya que es muy importante conocer por qué razón se va a exportar, conociendo el tamaño y el volumen de ventas que se quiere alcanzar en el nuevo país.

## Barreras de recursos

El proceso de internacionalización de una empresa, como es lógico, necesita de recursos para ser llevado a cabo.

Durante el proceso de internacionalización se darán casos en la que para adaptarse a estos nuevos mercados será necesario cambios a nivel productivo o en la empresa. Así pues será necesario cierto volumen de recursos financieros que hagan frente a estos



contratamientos.

Será necesario, al principio de la aventura exportadora, reducir costes internos para financiar este proceso exportador, por lo que hay que buscar una buena financiación por ejemplo a través de las entidades financieras para poder llevar a cabo esta internacionalización sin fracasar en el intento.

### Barreras de apoyo privado y logístico

En cuanto al apoyo privado se refiere, la falta de experiencia internacional de las entidades financieras locales con la que opera la empresa puede suponer una barrera importante ya que sucursales pequeñas pueden no tener la experiencia y los métodos necesarios para realizar operaciones grandes con el extranjero.

En cuanto a las dificultades logísticas, el concepto que se deberá tener claro es el de INCOTERM: *“Son términos de tres letras en las que cada una reflejan las normas, de aceptación voluntaria por las dos partes (compradora y vendedora) acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para aclarar los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías”*.

Los principales son:

- **EXW** (Ex Works): “En fábrica”. El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus propias instalaciones: fábrica, almacén, etc. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador.
- **FOB** (Free On Board): “Franco a bordo”. El vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un transportista, pero el coste del transporte lo asume el comprador. Es el más utilizado en el



comercio exterior y es exclusivo para transporte marítimo.

- CIF (Cost Insurance and Freight): “Coste Seguro y Flete”. El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino.
- DAP (Delivered At Place): El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro pero no de los costes asociados a la importación (generalmente del tipo fiscal).

Generalmente, se utilizan el segundo y el tercero para transporte marítimo (dependiendo del país de destino y del país de origen) y el primero y el cuarto son utilizados para transportes aéreos o terrestres, para destinos cercanos o para envío de paquetería.

Otro aspecto importante aquí es elegir de manera correcta la compañía que realizará nuestros envíos de mercancía ya que tomando una buena decisión en este aspecto podemos ahorrar muchos costes. Para ello, lo más recomendable es solicitar presupuesto en distintas agencias y decidir en función de la confianza, el tiempo de entrega y el precio.

## Barreras culturales

Una primera barrera a la exportación que podemos encontrar son las diferencias culturales. Estas diferencias pueden arruinar una negociación ya que lo que en algunos países puede significar algo bueno, igual en otros es totalmente lo contrario y es algo muy malo. Por ejemplo algo tan sencillo como el signo “OK” americano que en España se interpreta como “muy bueno” o “muy buena calidad”, en Francia significa “cero”, en Japón “dinero” y en Brasil algo muy obsceno.



En cuanto a la geografía, destacar que el clima, la topografía, la flora y la fauna entre otros son factores que afectan a la manera de ser de las personas en un país, y con ello, a la forma en la que se desarrollan los negocios. Por ejemplo en Finlandia, al ser un país con mucho frío, poco sol y mucha nieve la población es callada, tímida y no acostumbran a ser muy expresivos a la hora de negociar.

Por otro lado tenemos la historia que también es muy importante ya que ésta se puede reflejar en la tecnología, las instituciones e incluso en las conductas de los consumidores.

En cuanto a los idiomas, también son una barrera bastante considerable para el proceso exportador ya que aunque es cierto que el inglés es el idioma predominante a nivel mundial en lo que concierne a los negocios, hay países como por ejemplo Francia, en los que se convierte en una tarea realmente compleja emprender cualquier tipo de actividad sin tener un pleno conocimiento del idioma.

Para terminar tenemos las diferencias en los hábitos de consumo. Los imperativos culturales son muy importantes ya que en cuestión de dos países pueden ser completamente opuestos. Por ejemplo, en Japón el contacto visual continuo y prolongado se considera ofensivo, por el contrario, un ejecutivo árabe difícilmente confiará en un interlocutor que evite el contacto visual directo. También hay que tener en cuenta costumbres culturales opcionales ya que son aquellas que el extranjero puede aplicar pero no son obligatorias, como por ejemplo el caso del consumo de bebidas alcohólicas (vetado por el islam) o la reverencia en Japón, ya que no son gestos obligados pero sí que se ven con buenos ojos. Un japonés entenderá que un occidental no haga dicha reverencia pero agradecerá mucho que se realice o el consumo de bebidas alcohólicas durante una negociación en China, que pese a que en otros países se considere opcional, el negociante chino confiará en aquel con el que comparta una copa.





## Barreras legales

Como es lógico, cualquier decisión que se tome en materia económica de un país influye en su comercio exterior. Por eso, obviando la ideología y creencias de cada uno, es evidente que las barreras legales afectan a la exportación.

Dentro de estas barreras legales, se define proteccionismo como: “la doctrina que concede sentido económico a las fronteras políticas de los Estados nacionales y se muestra partidaria de proteger las producciones nacionales de la competencia extranjera por medio de derechos de aduana y demás restricciones a las importaciones”.

Por esa razón, el nivel de proteccionismo del país en cuestión en el que se quiera exportar será determinante tanto en el éxito como en el fracaso de la actividad comercial. El principal indicador sobre esta barrera es:

### **Aranceles (barreras arancelarias)**

Se define como: “Derecho de aduana que grava las mercancías importadas por un país y que constituye el instrumento por excelencia del proteccionismo, favoreciendo a los productos nacionales.”

Existen dos tipos de aranceles:

- Aranceles Fijos: Consiste en una cantidad fija por cada unidad de bien importado (Por ejemplo; 1 euros por cada unidad importada)
- Aranceles ad valorem: Son impuestos exigidos como porcentaje del valor de los bienes importados (Por ejemplo; gravar un 5% una importación concreta)

En los dos casos el objetivo es el mismo, es decir, aumentar el coste de traer los bienes de un país extranjero. Se pagará en aduana al acceder la mercancía a dicho país y se decidirá quién es el que paga el arancel, si el exportador o el importador. Normalmente es el importador de la mercancía quien se encarga de correr con ese



gasto. Estos aranceles varían en función del producto pero sobretodo varían en función de cada país.

No obstante, también existe otra manera, además de los aranceles, de frenar las importaciones de mercancías procedentes de países extranjeros como es el caso de las barreras no arancelarias.

### **Barreras no arancelarias**

Son leyes, regulaciones o políticas que realiza un país, que no están en la forma habitual de un arancel, es decir, que no se refleja directamente en el precio de la importación, y que restringen el comercio, con el objetivo de limitar las importaciones procedentes de otro país.

Existen diferentes tipos de barreras no arancelarias:

- Cuotas de importación: Son limitaciones a la cantidad de importación, es decir, se autoriza a importar cierta cantidad o cierto volumen al año de ese producto y esa cantidad no se puede sobrepasar.
- Restricciones a la importación: Son limitaciones sobre la cantidad o volumen que exporta un país a otro extranjero. Normalmente esta medida es impuesta por el país exportador a solicitud del importador.
- Licencias de Importación: Es una autorización de condiciones previas para importar un determinado producto. Sin esta licencia no se puede realizar la importación.
- Subsidios a la producción: Se basa en conceder subvenciones a aquellos que favorecen la producción nacional, haciéndola más competitiva frente a la exterior.
- Normas de Origen: Son reglamentaciones que establecen los criterios para la determinación del origen de una mercancía (Certificado de Origen que acredita al país de origen de la mercancía)



- Normas Técnicas: Son normas gubernamentales para proteger, principalmente, el medio ambiente y los derechos del consumidor. El objetivo principal de estas normas es proteger la flora, la fauna...etc. Con esto se consigue determinar ciertas características que deben de tener los productos a importar.
- Normas Sanitarias: Son normas dedicadas exclusivamente a preservar la salud en general.

## Barreras de adaptación al mercado

Pese a la globalización, cada mercado o país tiene sus peculiaridades y sus características, por lo que exportar/importar en cada lugar es distinto.

- Una barrera que hace difícil la adaptación de aquel que exporta en dicho mercado es la intensidad de la competencia en términos de precio, ya que si exportas a un país tienes que intentar que tus precios oscilen entre los productos nacionales de ese país para lograr ser lo máximo competitivo posible. El nivel político-económico del país de destino y la oferta y la demanda nacional serían factores que explicarían diferencias de precios en cada país.

La solución es hacer un análisis de mercado previo para cada país con el objetivo de definir cuál es el mejor precio en el que introducir tu producto y ser lo más competitivo posible ya que poner un mismo precio para todos los países sería un error debido a que, según el país, en los “fuertes” podría verse muy barato y por lo tanto poco fiable, generando desconfianza en el consumidor y en otros menos desarrollados podría verse muy caro. A todo esto, no se podría poner un precio inferior a los propios costes de producción de la empresa del país de destino con la que se va a competir por vender el producto ya que se estaría incurriendo en “Dumping”, lo que podría suponer numerosas multas y denuncias por parte del competidor local.



- Otra dificultad en cuanto a la adaptación al mercado es la complejidad para encontrar distribuidores y canales de comercialización adecuados. La empresa que exporta los productos al país de destino tiene que realizar un conjunto de decisiones estratégicas con el objetivo de seleccionar los canales de distribución más adecuados para que su producto pase desde sus manos a las manos de sus posibles usuarios o clientes.

Normalmente, o en la mayoría de países desarrollados, es el importador de tus productos quien realiza las funciones de publicidad, almacenamiento, transporte y, sobre todo, comercialización.

## Barreras de adaptación del producto

Para una empresa, el producto supone una de las partes más importantes, si cabe la más importante, dentro de su actividad comercial. Puedes tener un gran equipo de ventas, una buena estrategia comercial, un precio muy competitivo o estar muy bien situado geográficamente pero si el producto que vendes no es bueno y competitivo la empresa no funcionará.

En este apartado hablaremos de las dificultades que tienen estos productos a la hora de adaptarse a los países en los que se intentan vender. Hay muchos factores que pueden hacer fracasar el producto en un mercado y triunfar en otro dependiendo del país. Claramente, la mayor dificultad para estos productos se produce en el ámbito cultural ya que un producto puede ser muy bueno para ciertos países pero no estar bien visto en otros países y fracasar.

En ocasiones pueden ser cosa de la lengua como el caso del coche Mitsubishi Pajero en América que allí suena a campo, rancho...etc. Aquí en España se tuvo que cambiar a Mitsubishi Montero por la posible confusión que daría.

Otro caso de mala adaptación del producto es obviar que las manos de los asiáticos en general son más pequeñas que las del resto y no tener conciencia de eso. Una buena



solución para adaptar el producto a ese mercado ha sido hacer las latas de refrescos de menor tamaño para esos países.

Casos como lanzar un producto blanco vendiéndolo como símbolo de pureza y vitalidad y exportarlo igual a Japón donde allí el blanco significa luto. En ese caso tu producto estaría muy mal visto allí y esa mala imagen condicionaría muy pocas ventas. Por esa razón, es muy importante que la empresa exportadora estudie con detenimiento cada país en el que quiera exportar antes de trabajar allí y analizar si su producto es susceptible de problemas o no.

## Barreras internas

Este apartado se refiere a problemas que existen dentro de la misma empresa exportadora y que pueden afectar de manera muy negativa a dicha exportación y en general al funcionamiento de la empresa.

Un primer problema claro que suele existir es las bajas expectativas de obtención de beneficios, es decir, a menudo la empresa que se plantea exportar se enfrenta a una situación de incertidumbre ya que no tiene claro el cómo exportar, tiene dificultad para conseguir los medios, reunir el equipo, estudiar el mercado y sobre todo encontrar clientes, por lo que esta situación hace casi imposible conseguir resultados positivos a corto plazo, con el consiguiente desánimo y abandono de la idea exportadora por parte de la empresa.

Un segundo problema es que, a raíz de lo anterior de querer conseguir resultados positivos a corto plazo, las empresas empiezan la exportación pero la necesidad de obtener resultados positivos les mueve a centrarse en la actividad del mercado nacional y a prestar poca atención a la exportación, limitando todavía más los resultados de éstas.

Y, por último, ligado a todo lo dicho anteriormente, está la barrera del escaso compromiso con la exportación. Esto quiere decir que tiene que haber un



departamento de exportación distinto del que hay para nacional. Si no es posible, la solución recae en ampliar esa plantilla y no redistribuir recursos ya que si se le asigna este trabajo a la misma gente, éstos no consiguen transmitir la necesidad real de exportar al resto de la empresa y esto no puede ser ya que es una parte fundamental para que el proceso exportador se realice con éxito.

## Barreras del entorno

Igual que existen barreras internas dentro de cada empresa, también hay barreras del entorno que nos rodea para todas las empresas. Por esa razón, estudiando el entorno del país de destino, es absolutamente crucial tener un claro conocimiento sobre factores como la inestabilidad política y social en los países de destino, datos contrastados como cambios de administración, próximas elecciones, estabilidad política social, seguridad ciudadana, grado de intervención política en las decisiones empresariales, relaciones internacionales y políticas de alianzas o tratados de comercio entre otros.

En definitiva, la influencia que la política del país pueda tener sobre la actuación de las empresas y, especialmente, de empresas extranjeras que quieran exportar en dicho país que sería nuestro caso.

Para obtener estos datos existen una serie de fuentes de información fiables en las que contrastar dichos datos y evitar o, en cualquier caso, minorar lo máximo posible las barreras del entorno.

## Modelo de selección de las exportaciones

Una vez hemos visto todas las barreras que nos podemos encontrar a la hora de sumergirnos en el proceso de exportación, el objetivo de este trabajo es crear y diseñar un modelo, el cual sea capaz de ponderar y jerarquizar cada país para, de ese modo, poder elegir de manera objetiva cuál debería ser los mercados internacionales que la empresa debería de atacar y compararlos con los mercados en los que la empresa de estudio en gestión (Manufacturas Alhambra, S.L.) ya trabaja.

Para intentar elaborar este modelo, podemos tomar como referencia otros modelos anteriores ya implantados y asentados como son los modelos de Sakarya, Cuyvers y Steenkamp, el cual es una ampliación de mejora del de Cuyvers.

Para comenzar a elaborar dicho modelo, cabe destacar la importancia que tiene el hecho de seleccionar y evaluar el mercado destino, es decir, realizar un análisis de la posible demanda del producto de la empresa exportadora en los diferentes mercados y ver si la empresa exportadora realmente está preparada para el proceso exportador y no darlo por supuesto.

Sabiendo esto, antes de empezar, es conveniente realizar un análisis interno de la empresa en cuestión con carácter previo al modelo para poder diferenciar de manera sencilla si a priori una empresa está lista para empezar su camino internacional o, por el contrario, no lo está. Un ejemplo muy práctico sería realizarse una serie de preguntas abarcando diferentes temas importantes como la financiación de la empresa para el ámbito internacional, la falta de conocimientos o aptitudes por parte del personal en el ámbito exportador, cualidades básicas de la empresa para exportar, temas de recursos humanos, aspectos sobre la estrategia a la hora de empezar la actividad exportadora etc. Crear una serie de preguntas relacionadas con estos temas y que se consideren como barreras a la exportación. A la vez, crear una puntuación por ejemplo del 1 al 5, donde el 1 sea la peor puntuación o más baja y donde el 5 sea la mejor o máxima puntuación o al revés si se trata de una barrera inversa y contestar dichas preguntas para ver si la empresa es apta para iniciar el proceso exportador.



Cabe destacar que la empresa analizada, es decir, Manufacturas Alhambra, en su día debió hacer un análisis interno de la empresa como éste o parecido y debió ver que realmente sí que estaba preparada para exportar sus productos al mercado internacional ya que lleva desde los años ochenta enviando parte de su producción al mercado exterior.





## Aplicación del modelo

Una vez analizados los factores internos de la empresa que determinan si es conveniente o no iniciar la actividad exportadora, se procederá a generar el modelo que, por fin, será capaz de elaborar un listado de mercados internacionales por orden de importancia y conveniencia para la empresa ya que a partir de ahí podremos ver si los países en los que está exportando Manufacturas Alhambra, S.L. son los correctos y/o si habrían otros países con mejores condiciones para exportar los productos y generar mayores beneficios.

## Diseño del modelo

Como podemos deducir de todo lo hablado anteriormente, el modelo de selección va a estar basado en el concepto de barreras a la exportación, es decir, en todos los obstáculos que encuentra una empresa a la hora de exportar a un país. De esta forma, un país será menos interesante a la hora de exportar cuantas más barreras presente para la empresa exportadora, es decir, se intentará buscar aquellos mercados en los que menos barreras a la exportación existan.

El modelo consistirá en una puntuación abarcando las variables positivas y negativas de un país en el que el cálculo final será una media que recogerá la importancia de cada barrera (de 0 a 1) junto con su puntuación dada (1 a 5) u otras formas como Sí (1) o No (0) y nos dará la nota del país en cuestión. El país con mejor número será el más propenso a exportar y viceversa.

Las barreras que analizaremos de cada país, como se ha dicho en el apartado anterior, serán las que recordamos ahora mismo:

- **Barreras de conocimiento de los mercados de destino.**

Asignaremos del 1 al 5 de menor conocimiento sobre cualquier barrera a mayor conocimiento, donde 1 es no tener nada de información y 5 es tener toda la



información posible. Aquí añadiremos al modelo:

1. Conocimiento del volumen de ventas que puede generar el nuevo mercado: Supondremos que en los países europeos y en las mayores potencias del mundo será donde mayor sea la información que podamos obtener debido a que podemos acceder a ella a través de muchas más fuentes que en los restantes países. Países no tan punteros de América y Asia estarán por debajo de estos países (*Importancia: 0'3*)
2. Conocimiento de la producción nacional: Recoger la información sobre las ventas por parte de fabricantes nacionales del producto en dicho país para compararla con la competencia con lo que tú vas a competir. Supondremos lo mismo que en el apartado 1. Aquí solo se valora la capacidad de conocimiento de esta información. Más adelante, en las "barreras de adaptación al mercado" se valorará el cálculo de esta producción nacional. (*Importancia: 0'5*)
3. Facilidad de información de las Administraciones Públicas: A.P que faciliten información relevante sobre el país a todas aquellas empresas que tengan intención de exportar allí. Aquí supondremos que los de la Unión Europea por ser una unión de países facilitarán más las cosas a los productos provenientes de todos los países de esta unión antes que a productos provenientes de fuera. (*Importancia: 0'2*)

*Este apartado tiene gran importancia ya que se trata del saber de la información. En realidad, cuanto más información sepas mejor te podrás mover por el mercado y más certeros y eficaces serán tus movimientos. La parte más importante es la del conocimiento de la producción nacional ya que es crucial saber la cantidad de producto igual al tuyo que se está fabricando en el país de destino para estimar qué volumen de mercado podrás abarcar.*



- **Barreras de recursos**

1. Financiación de la exportación: Aquí asignaremos a todos los países un 5 ya que la empresa tiene un elevado volumen de ventas en el exterior y por esa razón tiene muy buenas condiciones financieras con las entidades bancarias. (*Importancia: 1*)

- **Barreras de apoyo privado y logístico**

1. Elección adecuada de la compañía de transporte: Las compañías de transporte que tenemos en nuestro territorio están más acostumbradas a trabajar con países cercanos al nuestro.
2. Experiencia internacional de las entidades financieras locales: Como he dicho arriba, las entidades locales estarán más acostumbradas a trabajar con países cercanos al nuestro, por lo que no estarán tan familiarizadas con determinadas formas de pago...etc.

Esto no quita el hecho de que se pueda contratar a empresas, tanto de transporte como a entidades financieras especializadas en atender a trabajo especialmente en países lejanos a España. De todas formas para la elaboración del modelo y cogiendo estas dos variables he creado una especie de variable nueva que abarca las dos y las relaciona con la distancia. Se supone que, a mayor distancia entre nuestro país y el de destino de nuestros productos, mayores serán los costes de transporte por lo que a mayor distancia entre ambos países peor será para nuestra empresa. A raíz de esto, asignaremos un número del 1 al 5 dependiendo de la distancia en la que se encuentre España con el país de destino, donde 1 será lo más cercano y 5 la mayor distancia. Esta variable es inversa, es decir, restará de



la puntuación final. (Importancia: 1)





- **Barreras culturales**

1. Diferencias en las costumbres sociales: Mide la diferencia en las costumbres sociales que pueden afectar a la manera de hacer negocios a la hora de exportar. 1 sería que las diferencias entre países es mínima y 5 que los dos países son completamente distintos en la manera de actuar. Cuantos mayores sean las diferencias entre ambos supuestamente peor será la exportación con ese país. Cabe destacar que las mayores diferencias se reflejan entre nuestra cultura y la norteamericana, la árabe, la japonesa y en menor medida algunos países europeos. Es una variable inversa. La historia y la política de cada país es un factor a recoger dentro de estas costumbres sociales. *(Importancia: 0'25)*

Algunos ejemplos interesantes serían:

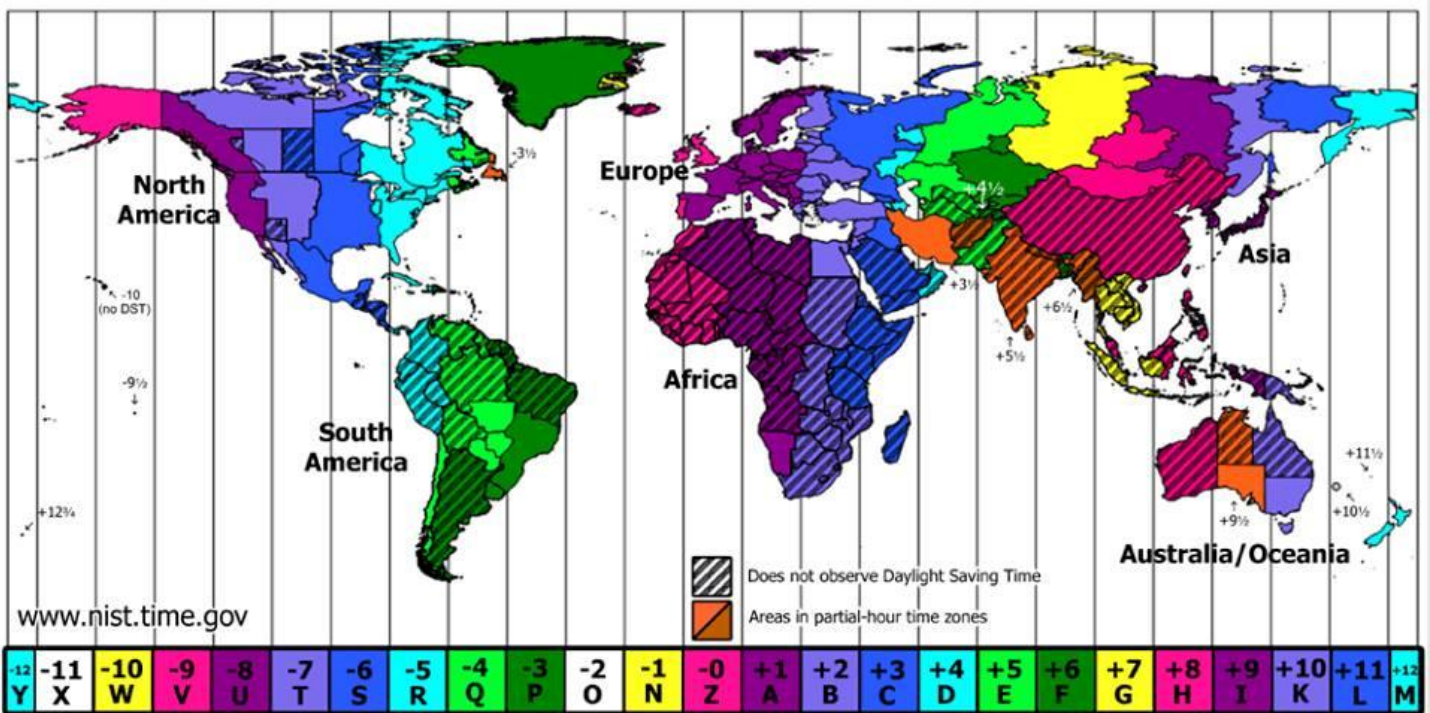
- **Los griegos** miran mucho más en los lugares públicos, tanto a las personas con las que están manteniendo una charla como al resto de la gente presente a su alrededor. De hecho, se molestan si los demás no muestran la misma curiosidad por ellos, pues les hace sentirse ignorados.
- **Los suecos** se miran entre sí con menos frecuencia que otros pueblos europeos, pero sostienen mayor tiempo la mirada.
- **Los árabes** dan muchísima importancia al contacto ocular durante la conversación, se miran mutuamente tanto sea al hablar como al escuchar.
- **Los japoneses** se mantienen muy poco contacto ocular y tienden a fijar sus ojos en el cuello de la persona con la que están hablando. En público, mantienen siempre una cara muy seria. En cambio en privado hacen mayor uso de leves sonrisas. Por otro lado, en



reuniones de negocios o políticas emplean la sonrisa mucho más que los europeos.

- **Los norteamericanos e ingleses** suelen ser comedidos en sus expresiones faciales.
- **Los italianos y los españoles** en general suelen ser mucho más versátiles.
- **Los alemanes** tienden a mantener una postura más erguida que los latinos.
- En el caso de nosotros **los latinos**, utilizamos mucho más el contacto corporal (obviamente existen particularidades según cada país). Sin embargo, el contacto cuerpo a cuerpo es más directo que en otras sociedades.

2. Diferencia horaria: Una mayor diferencia horaria hará más complicada la comunicación con los clientes y, en consecuencia, será perjudicial para la exportación. 1 será la menor diferencia y 5 la mayor diferencia. Aquellos países en los que la hora sea la misma que en España el valor será 0 y por tanto no afectará al modelo. Variable inversa. *(Importancia: 0'05)*



3. Desarrollo de la población: Un valor más alto del Índice de Desarrollo de la Población o lo que es lo mismo, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) significará un país más desarrollado y, en consecuencia, más ventajoso para la empresa exportadora. ¿Pero que es el IDH? Pues es un indicador del desarrollo humano elaborado por las Naciones Unidas para medir el progreso de un país. Éste analiza la salud (esperanza de vida al nacer), la educación y los ingresos.

Se ajustarán los valores en una escala del 1 al 5 dependiendo del índice que tenga cada país en ranking.

IDH de 0'25 a 0'40	1
IDH de 0,41 a 0'55	2
IDH de 0'56 a 0'70	3
IDH de 0'71 a 0'85	4
IDH de 0'86 a 1	5



Actualmente, lo más reciente que podemos encontrar es el ranking con su índice de 2015, el cual está basado en los datos del 2014. Mónaco y San Marino también están en un IDH muy alto (primero y vigésimo sexto respectivamente), sin embargo no aparecen en la lista del enlace ya que a pesar de que son también países de la ONU, estos valores no son calculados por el PNUD. Otros dos países que no son calculados por el PNUD pero que tampoco son miembros de la ONU son Puerto Rico y Taiwán, los cuales también tienen un IDH muy alto. [Fuente](#)

*(Importancia: 0'3)*

4. Importancia de las relaciones personales en los negocios: Dado que se parte de que la empresa exportadora, es decir, Manufacturas Alhambra, S.L. tiene un carácter mediterráneo, se asume que la empresa preferirá tratar en ambientes amigables y distendidos antes que en ambientes fríos y distantes. Por lo tanto, para abarcar esta variable nos hemos centrado en la diferencia entre conceptos tales como el Individualismo frente al Colectivismo. Estos dos conceptos distinguen las culturas que ponen las necesidades individuales por encima de las colectivas de aquellas culturas que dan prioridad a las necesidades del grupo sobre las de los individuos. Por lo tanto, los individualistas están menos unidos a los integrantes del grupo al que pertenecen, miran por sí mismos y prevalecen sus intereses individuales. A su vez, valoran el éxito personal, la libertad y la autonomía. Así, es frecuente el sesgo de egocentrismo, explican sus éxitos a su capacidad y los malos resultados a causas externas, como la mala suerte o la situación. Por el contrario, los colectivistas se integran más en su grupo, los intereses colectivos priman sobre los individuales, valoran la seguridad colectiva, la jerarquía y las relaciones con los demás, la comunicación y el contacto es más profundo. También hay más colaboración y sentimiento de



pertenencia al grupo. Y, al contrario que en los individualistas, incurren en el sesgo de modestia, atribuyendo los buenos resultados a causas externas y los fracasos a causas internas y personales. Una serie de países a modo de ejemplo sería la siguiente tabla:

<b>Culturas individualistas</b>	<b>Culturas Intermedias</b>	<b>Culturas Colectivistas</b>
Estados Unido	Austria	Brasil
Australia	Israel	Turquía
Gran Bretaña	España	Grecia
Canadá	India	Filipinas
Netherlands	Japón	México
Nueva Zelanda	Argentina	Portugal
Italia	Irán	Hong Kong
Bélgica		Chile
Dinamarca		Singapur
Suecia		Tailandia
Francia		Taiwán
Irlanda		Perú
Noruega		Pakistán
Suiza		Colombia
Alemania		Venezuela
Finlandia		

Fuente: Culture's Consequences (1980), p. 158. Citado en Alice, M.

Países situados en el extremo colectivista serían Turquía, Grecia, los países africanos, los asiáticos, los árabes y la mayoría de Sudamérica y de Europa del Este. Por otro lado, países individualistas extremos serían EE.UU, Australia, Canadá, Puerto Rico, Inglaterra y la mayoría de los países de Europa Occidental. España, por su parte, estaría en una posición intermedia, al igual que Argentina, India o algún país europeo restante como Austria.

Extrapolándolo a la práctica y a nuestro modelo, como vemos en la tabla, España se encuentra entablada en una cultura intermedia así que culturas de su misma índole serán las más beneficiosas para nuestro modelo. Culturas colectivistas no serán las mejores pero como tienen



como premisa la cooperación y el funcionamiento en conjunto no le asignaremos un valor tan bajo como las culturas individualistas que sí que serán las que menos puntuación reciban ya que España no se considera un país en el que el éxito personal y los intereses individuales prevalezcan por encima del bienestar en su conjunto. En resumen:

Culturas Individualistas	1
Culturas Colectivistas	3
Culturas Intermedias	5

*(Importancia: 0'05)*

5. El idioma: Esta barrera establece los problemas de comunicación que va a encontrar la empresa en el país destino. Actualmente con el inglés puedes moverte alrededor de todo el mundo. Sin embargo, la empresa tiene personas específicas que conocen el inglés y el francés a la perfección y con el portugués también se pueden defender así que partimos de esa premisa. De todos modos para el modelo asignaremos con mayor número (5) a aquellos países donde la lengua prioritaria sea el español. Con un 3 donde la lengua prioritaria sea el inglés, el francés o el portugués (el inglés se domina perfectamente, en cuanto al francés tenemos una persona originaria de dicho país y el portugués también hay una persona que se defiende muy bien con él). Y por último, con un 1 aquellos países que posean una lengua oficial diferente a cualquiera de estas cuatro, pero que una vez dada la relación se pueda establecer una conversación con ellos en alguno de dichos idiomas. En definitiva:



LENGUA OFICIAL	
Español	5
Inglés, Francés o Portugués	3
Otra ( pero capacidad de hablar cualquiera de las 4 lenguas anteriores)	1

*(Importancia: 0'35)*

*Dentro de estas barreras las de mayor importancia son la dificultad en el idioma Y el desarrollo de la población. La primera debido a que existen numerosos idiomas alrededor del mundo y si te abres al exterior debes conocer esos idiomas o por lo menos dominar algún idioma neutro en el que poder relacionarte con esos posibles clientes. El desarrollo de la población es importante ya que nuestros productos tienen gran calidad y por tanto los precios van acordes a dicha calidad por lo que deberemos saber con certeza el nivel de desarrollo del país para asegurarnos que exportar allí nos supondrá beneficio ya que si es un país no desarrollado y no tiene expectativas de desarrollo no nos comprarán guitarras teniendo la necesidad de consumir antes bienes de primera necesidad. También son importantes las diferencias que existan en las costumbres sociales ya que por ejemplo puede que aquí en España la música sea algo muy buen visto y que reina en todas las fiestas y por el contrario en países árabes se considera una incitación a la fiesta y por ello estos instrumentos musicales no están bien vistos. Por el contrario, barreras como la diferencia horaria o las relaciones personales en los negocios no son tan importantes.*



- **Barreras legales**

1. Presión arancelaria (aranceles): Cabe destacar que un país con una gran carga de aranceles, tanto fijos como ad valoren, encarecerán los productos de la empresa exportadora y en consecuencia tendrá que reducir sus márgenes para no perder la ventaja competitiva. Atendiendo a nuestro caso, es decir, la exportación de guitarras, se refiere a la partida arancelaria 9202903000 y buscando información en el Taric hemos encontrado que para esta clase de producto solo se aplica un arancel fijo de 3'20 % del total de la importación con terceros países, como vemos en la captura de pantalla siguiente:

## Información TARIC [\[Mostrar\]](#)

La fecha de referencia es 09-08-2016

Última actualización: 08-08-2016

Código de las mercancías: 9202903000

**SECCIÓN XVIII INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDIDA, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MEDICOQUIRÚRGICOS; APARATOS DE RELOJERÍA; INSTRUMENTOS MUSICALES; PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS**

### CAPÍTULO 92 INSTRUMENTOS MUSICALES; SUS PARTES Y ACCESORIOS

- 9201            **Pianos, incluso automáticos; clavecines y demás instrumentos de cuerda con teclado :** (TN701)
- 9202            **Los demás instrumentos musicales de cuerda (por ejemplo: guitarras, violines, arpas) :** (TN701)
- 9202 10        - **De arco :**
- 9202 90        - **Los demás :**
- 9202 90 30 ▼ - - **Guitarras**

#### ERGA OMNES (ERGA OMNES)

- | Control a la importación - CITES (20-12-2014 - ) (CD370) [R1320/14](#)  
[Mostrar las condiciones]
- | Derecho terceros países (01-01-1999 - ) : **3.20 %** [R2261/98](#)
- | Suspensión - productos destinados a ciertas clases de buques y de plataformas de perforación o de explotación (01-07-2016 - ) : **0** (EU003) [R2658/87](#)  
**%** (TM510)  
[Mostrar las condiciones]

Dentro de esta clasificación hay una serie de países, básicamente los que no pertenecen a la Unión Europea, los cuales se le asignarán un 1 en el modelo y al considerarla una variable inversa restará al total del



modelo. Estos países tendrán unos costes adicionales de exportar allí debido a este tipo de arancel por lo que nuestra exportación allí será menos beneficiosa para la empresa. A los restantes países sin ningún tipo de arancel se les asignará un 0 y no influirá en el modelo. Además de este arancel, existen varios países que tienen barreras arancelarias adicionales que influyen negativamente a la exportación a dicho país. A estos países se les asignará un 2 si además de estas barreras también les influye el anterior arancel. Estas barreras son:

- **Irán** → Sobretasa de transporte. La legislación iraní de comercio exterior establece una preferencia nacional para el transporte de mercancías. Además del arancel ad valorem que se aplica erga omnes, se aplica una tasa del 10% del coste de transporte de las mercancías importadas.
- **Paraguay** → Tasas e impuestos adicionales, como por ejemplo, se aplica un arancel consular por efecto del visado obligatorio de documentos requeridos para la importación como la factura comercial, el certificado de origen o los conocimientos correspondientes a embarques marítimos, fluviales, terrestres, aéreos o ferroviarios. También, entre otros, se cobra un derecho adicional del 7% sobre la tasa consular para financiar el Instituto Indígena Nacional (INDI)
- **Rusia** → Tasas por sobrevuelo de Siberia.
- **Ucrania** → Sobretasa arancelaria por problemas de balanza de pagos. Se introduce un “import surcharge” (recargo a la importación) por un período de doce meses. Este recargo se



aplicará sobre el valor en aduana de las mercancías traídas a Ucrania bajo el régimen aduanero de importación, independientemente de los acuerdos de libre comercio, y contará con unos recargos que oscilan entre un 5 % y un 10 % en función del tipo de producto.

- **Uruguay** → Tasas e impuestos. Existen diversas tasas e impuestos que afectan a las importaciones como es el caso de la Tasa Consular, donde se recarga el 2 % del valor CIF de los bienes importados o las tasas de la Dirección Nacional de Aduanas sobre el Permiso de Importación.

*(Importancia: 0'60)*

2. Cuotas a la importación en el país de destino: Puede que existan algunos países que tengan establecidas cantidades máximas de producto que se pueden introducir en el mercado. La contestación a esta pregunta será de SÍ o NO y se verá afectado en el modelo solo si se contesta que sí. Aquellos países que no tengan cuotas a la importación será un 0 y no afectará en nada al cálculo y aquellos países que sí tengan se le asignará un 1. Variable inversa. Los países afectados por esta barrera son:

- **Argentina** → Licencias no automáticas de importación.
- **Senegal** → Administración de Licencias de Importación. Ya no se requieren licencias de importación, pero sí existen algunas restricciones cuantitativas a la importación.

*(Importancia: 0'10)*



3. Hincapié en la producción nacional en el país de destino: Esta medida se refiere a que los gobiernos dan prioridad a la producción nacional para protegerse contra las importaciones. Se valorará como el caso anterior, con 1 ó 0 dependiendo de si existen o no interés por parte del país de destino de darle prioridad a la producción nacional antes que a las posibles importaciones. Variable inversa. Los países afectados por esta barrera son: (*Importancia: 0'05*)

- **Australia** → Promoción del consumo nacional frente al extranjero.
- **Indonesia** → Leyes de Industria y Comercio de carácter proteccionista, defendiendo y protegiendo a los operadores nacionales frente a competidores externos.
- **Puerto Rico** → Crédito por compra de productos manufacturados. El Código de Rentas Internas de Puerto Rico ofrece un crédito contributivo a las empresas que adquieran productos manufacturados en Puerto Rico. El crédito contributivo es una deducción en la cuota líquida de la Contribución sobre Ingresos Corporativos (equivalente al Impuesto de Sociedades).
- **Rusia** → Tasas a la exportación de distintas mercancías, como manufacturas de madera. Rusia aplica tasas a la exportación. Esta medida supone una barrera al comercio ya que se da hincapié a la producción nacional y repercute negativamente en la competitividad de empresas europeas para exportar allí.



4. Formalidades o barreras no arancelarias (licencias, homologaciones, certificados de origen...etc): Hay países que exigen una gran cantidad de “papeleo” para poder exportar a dicho país con el objetivo de que dichas exportaciones sean largas y costosas, forzando a las empresas a buscar países con más facilidades a la hora de llevar sus productos. Aquí se valorará del 1 al 5 según la cantidad de documentos necesarios para la exportación de los productos o dependiendo de la cantidad de barreras que aparezcan para exportar a dicho país. 1 serán aquellos países con niveles bajos de formalidad, es decir, que básicamente lo que se necesita para la exportación son los documentos básicos de una transacción comercial y 5 serán aquellos con muchas trabas para entrar al país. Cuantas más barreras existan o más papeles se exijan peor será para la empresa exportadora. Es una variable inversa Como hemos dicho antes, básicamente los documentos habituales que se utilizan en las operaciones de comercio exterior (se le asignará un 1 en el modelo), son:

- **Certificados de Origen:** Se exige con objeto de determinar la procedencia de los productos para aplicarles los derechos arancelarios que procedan y de controlar los contingentes arancelarios concedidos a las importaciones procedentes de un determinado país.
- **Factura Proforma:** Es una pre factura entregada por el exportador al importador. Su fin consiste en dar a conocer al importador con exactitud el precio que pagará por los productos y la forma de pago. Sirve también para que el importador pueda efectuar los trámites de solicitud de licencias y permisos de importación (si los hubiese).





- **Factura:** Es el documento en el que se fija el importe del producto. En algunos casos puede servir como contrato de venta si va firmado y sellado. La factura sirve para el despacho del producto en las aduanas del País de destino y posteriormente como justificación de compra de la misma.
  
- **Lista de Embarque:** Es una lista en que se especifica el contenido de cada bulto de una operación de exportación. Se debe detallar cada producto que haya en cada cartón. Se recomienda siempre hacer este documento de cara a las aduanas, ya que, es muy útil por si quieren (en un control aduanero) buscar algo en particular.
  
- Y, por último, el **DUA:** es el documento administrativo que se utiliza para el cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias en las operaciones de Intercambio de productos comunitarias, tales como la exportación, importación o tránsito, con independencia de servir de base a la declaración tributaria consiguiente a estas operaciones y constituir un soporte de información sobre el producto, su origen, etc.

Existen algunos países con barreras o diversas formalidades a tener en cuenta:

- **Arabia Saudí**
  1. Requisitos de certificación en productos industriales y de consumo.



2. Dificultades para obtener visados de negocios. Esto dificultará los posibles encuentros que se tengan que realizar en dicho país.

- **Argelia**

1. Licencia previa de importación para productos europeos.
2. Certificado de control de calidad para todos los bienes.

- **Bielorrusia**

1. Restricciones generales a la importación ya que no forma parte de la Organización Mundial del Comercio, de manera que no está vinculada por las reglas de este organismo.

- **Brasil**

1. Legalización consular de documentos ya que la utilización en Brasil de un documento emitido en otro país requiere el trámite de la legalización en el consulado correspondiente.
2. Restricciones al transporte marítimo.

- **Camerún**

1. Reglamentos técnicos no notificados, “visa technique”, inspección pre-embarque.

- **Chile**

1. Normas técnicas (instrumentos y aparatos eléctricos). Puede llegar a constituir una verdadera barrera dado el complejo entramado de normas y protocolos existentes,



así como los procedimientos formales que se deben cumplir para conseguir la certificación del organismo autorizado. Mientras que la UE certifica estos productos en ocho meses, en Chile este periodo de tiempo puede incluso triplicarse.

- **China**

1. Problemas de valoración en los despachos aduaneros.
2. Sistema de certificación obligatoria (CCC) y restricciones a empresas extranjeras de certificación.

- **Corea del Sur**

1. Falta de transparencia reglamentaria que provoca un escenario de inseguridad jurídica.

- **Cuba**

1. Comercio exterior intervenido por empresas estatales y sujeto a licencias.

- **Ecuador**

1. Impuesto a la salida de divisas.
2. Licencias no automáticas para importaciones.
3. Exigencia de Certificado de Reconocimiento para importación y trámites asociados.
4. Normas sobre etiquetado general.

- **Egipto**

1. Problemas de valoración de las importaciones a efectos del despacho aduanero.

- **EEUU**

1. Práctica del “zeroing” o reducción a cero en el cálculo de los márgenes de dumping.
2. Escaneado en origen de todos los contenedores que entran al país. Son sometidos a un análisis por muestreo con evaluación de riesgos, y en función de la puntuación se realiza el análisis físico del contenedor.
3. Ley de compensación por pago de derechos antidumping/anti subvención.

- **Guatemala**

1. Prácticas de valoración en aduana ya que en ocasiones las autoridades aduaneras no admiten el valor consignado en las facturas comerciales, por considerarlo inferior a su valor real. Las empresas deben pagar un arancel superior al que correspondería o perder tiempo y recursos en demostrar el verdadero valor de sus mercancías.

- **Honduras**

1. Procedimientos aduaneros. Las empresas que realizan operaciones con Honduras manifiestan la lentitud y complejidad de los trámites administrativos requeridos para iniciar su actividad y realizar operaciones concretas.

- **Indonesia**

1. Requisitos para poder comercializar en el país (registro de acuerdos comerciales). Se exige que los acuerdos comerciales sean registrados en el Ministerio de



Comercio indonesio para poder comerciar con el país. Adicionalmente, para determinadas licencias, se debe entregar copia de los acuerdos ante las autoridades indonesias.

2. Certificaciones de calidad SIN (Estándar Nacional Indonesio)
3. Licencias y otras restricciones a la importación.

▪ **Irán**

1. Normas y estándares. La regulación iraní sobre normalización y homologación, además de ser muy prolija, sólo está disponible en farsi; a diferencia de gran parte de la normativa de comercio exterior.

▪ **Japón**

1. Obligaciones de fumigación y marcado específico para los envases de madera.

▪ **Kuwait**

1. Formalidades aduaneras para despacho de mercancías. Se exigen determinadas formalidades de los documentos comerciales exigibles para el despacho aduanero de mercancías que se exporten a este país.

▪ **Líbano**

1. Procedimientos aduaneros. Los trámites de importación y exportación son lentos y resultan muy onerosos por sus costes relativamente altos. Ello supone un obstáculo a la competitividad y al desarrollo de la economía libanesa.



- **Marruecos**

1. Problemas con los certificados EUR1. Con la eliminación de los aranceles para los productos industriales de la UE, se han producido algunas desviaciones fraudulentas de mercancías procedentes de otros orígenes, especialmente de China, que buscan entrar como mercancía de origen UE, amparándose en certificados EUR1. Las Aduanas marroquíes están procediendo a verificar la autenticidad de dichos certificados EUR1, exigiéndose en algún caso la consignación del 25% del valor declarado de las mercancías, hasta que aporten la confirmación de autenticidad del certificado EUR1 de las autoridades aduaneras españolas.
2. Aplicación de precios de referencia para la valoración aduanera.

- **México**

1. Rechazo de documentación en aduana. El rechazo de documentación en aduana sigue siendo bastante frecuente. Esta situación se da especialmente con los EUR-1 y los Certificados de Libre Venta.

- **Nigeria**

1. Fraudes y estafas. Una gran barrera es la desconfianza por parte de las empresas españolas hacia el mercado nigeriano debido al altísimo nivel de fraude.
2. Requisito de certificación SONCAP.
3. Procedimientos aduaneros y extrema corrupción. Los procedimientos aduaneros en Nigeria adolecen de falta de transparencia y fiabilidad, generando incertidumbre y

falta de seguridad jurídica en los intercambios comerciales.

- **Nueva Zelanda**

1. Restricciones a la importación de madera. En el caso de los productos de madera, tanto para uso privado como comercial, la importación está muy controlada mediante unos estándares fitosanitarios sumamente estrictos. Este nivel de control se justifica como forma de evitar la introducción de pestes, insectos, larvas y hongos.

- **Omán**

1. Certificación obligatoria. Todas las importaciones realizadas en Omán, han de ir acompañadas, entre otros documentos, de la factura comercial, el conocimiento de embarque y, de ser necesario, el certificado de origen.
2. Requisitos de marcado, etiquetado y envasado.

- **Paraguay**

1. Contratos de representación de firmas extranjeras con representantes paraguayos. Así, cualquier firma que decida comercializar sus productos en Paraguay, eligiendo la vía del representante como medio de penetración comercial, se enfrentará a la exigencia de una indemnización en el momento de finalizar su relación contractual aunque el final se deba simplemente a una decisión de no prorrogar un contrato vencido y no a una ruptura unilateral.



- **Rusia**
  1. Tasa de formalización aduanera. Rusia mantiene una tasa de formalización aduanera que grava las operaciones administrativas conducentes a la tramitación en los distintos regímenes aduaneros.
  
- **Senegal**
  1. Tasa ecológica sobre envases y embalajes.
  
- **Serbia**
  1. Requisitos técnicos a la importación de mercancías.
  2. Requisitos de etiquetado para la importación de mercancías.
  
- **Siria**
  1. Exigencia de un depósito previo a la compra de divisas para la importación, es decir, establecimiento de un depósito previo a la compra de divisas por particulares en el país, lo que afectaría, entre otras cosas, a los pagos por importación de mercancías. El objetivo es fortalecer la libra siria.
  
- **Túnez**
  1. Procedimientos aduaneros complejos. Existen dificultades en el despacho de mercancías: largas y difíciles formalidades aduaneras, falta de transparencia, trámites complejos y frecuentes inspecciones minuciosas e injustificadas. Además, existen trabas administrativas que dificultan recuperar la mercancía exportada cuando el importador ha renunciado a la misma, corriendo,



además, por cuenta del exportador los pagos portuarios y la responsabilidad civil.

▪ **Ucrania**

1. Trámites aduaneros. Existen numerosos problemas en aduanas debido a la complejidad y poca transparencia en los trámites de despacho de las mercancías. En efecto, Ucrania emplea todavía técnicas de control de mercancías basadas principalmente en inspecciones físicas, en vez de documentales. Dichas inspecciones suelen ser numerosas, reiterativas y con frecuencia infundadas.
2. Problemas de valoración en aduana.
3. Certificados de conformidad. Ucrania utiliza un sistema propio de certificación obligatoria para un número elevado de productos. Todos los productos afectados deberán contar con dicha certificación independientemente de cualquier otro certificado, nacional o internacional, que posean.

▪ **Vietnam**

1. Restricciones cambiarias en importaciones no esenciales.
2. Precios de referencia que pueden actuar como precios mínimos. Se trata de una base de datos de precios de referencia de bienes importados en función de su país de origen con el objetivo de ser utilizada por los departamentos de aduanas vietnamitas como una herramienta para evaluar los riesgos y comparar las cantidades sujetas a impuestos, pero no se utilizaría para



fijar un valor mínimo de los bienes importados. Por lo tanto, las valoraciones de aduana que figurarían en la base de datos serían sólo para ser utilizadas como una guía cuando el valor declarado en aduana es más bajo que el precio actual de cotización de mercancías idénticas o similares.

*(Importancia: 0'25)*

*En este apartado claramente la variable más importante y con diferencia es la presión arancelaria, es decir, los aranceles, tanto fijos como ad valorem, en los que incurre la empresa a la hora de entrar en el país de destino. Por debajo, tenemos las formalidades o barreras no arancelarias, es decir, licencias, certificados o dificultades para poder entrar en el país. Por último, con menor importancia, está saber si existen cantidades máximas impuestas por el propio país para restringir las importaciones o si existe interés por parte de los países importadores por la producción nacional antes que por la de traer productos del exterior. Se ha dado poca importancia a esta última variable ya que aunque se predomine la producción nacional nuestras guitarras son únicas y habrá países que exclusivamente nos compren por nuestra marca y lo que representa.*

- **Barreras de adaptación al mercado**

1. Producción nacional: Es importante conocer la producción nacional del país de destino, pues una oferta muy fuerte de producto nacional supondrá una barrera importante a la hora de exportar. Si la oferta es importante, los precios serán bajos y las marcas estarán muy implantadas, en consecuencia será muy difícil entrar en el mercado. El cálculo consistiría en coger el volumen de producción en el país de



destino y dividirlo entre la población total de dicho país. De esta forma nos saldrá un valor relativo, algo así como “producción por habitante”. A mayor producción nacional peor será para nosotros ya que necesitaran menos nuestros productos debido a que se abastecerán de las guitarras producidas dentro del país. Sin embargo, y lamentándolo mucho ya que era una buena variable a analizar debido a que nos aportaría mucho, después de muchas búsquedas por toda la red, en ningún lugar he podido encontrar datos sobre la producción de guitarras de cada país o similares para poder tirar por esta variable, así que una vez planteada la he descartada por falta de datos.

*(Importancia: 0)*

2. Nivel de competencia en el país de destino: La intensidad de la competencia y sus características también será un factor clave para la exportación. Esta barrera mide y califica la competencia que encontrará la empresa cuando acceda al nuevo mercado. Esta barrera valorará si existe mayor o menor cantidad de competidores en el país de destino y a mayor cantidad de competidores peor será para nuestra empresa, así que se trata de una variable inversa. Básicamente lo que se ha valorado de esta variable es el principal grupo de países productores de instrumentos musicales existentes, ya que se echa en falta la presencia de muchos datos sobre este tema en internet. Guitarras se fabrican en todos los países, en unos más y en otros menos, en unos mejores y en otros peores pero existe un grupo de países punteros (entre todos abarcan aproximadamente el 90 % del mercado) en la fabricación de instrumentos. Es el caso de EEUU, China, Taiwán, Japón, Indonesia, Corea del Sur, Suecia, Polonia y Alemania. Por lo tanto a estos países se



les assignarà un 1 e influirà negativament en el model. Los restantes países no se verán afectados.

*(Importancia: 0'7)*

3. Distribuidores y canales de comercialización adecuados: Esta barrera mide la dificultad para encontrar distribuidores adecuados en el país de destino y si el canal de comercialización es similar al habitual utilizado en nuestro país de origen (Fabricante – Distribuidor – Cliente final). Valoraremos esta barrera de la siguiente manera:

Países sin distribuidores pero con puntos de venta directo	1
Países con sus distribuidores propios	2
Países con representantes propios para comercializar el producto como en España	3

Cuanto mejor sea la cantidad y la calidad de los distribuidores y más similar sea el canal de comercialización más beneficioso será para la empresa exportar en el país de destino.

De todas formas, consideraremos esta variable como nula ya que no la podemos analizar al completo. Sabemos el sistema utilizado en cada país de los que ya estamos operando pero sinceramente no sabemos con los posibles países como trabajaríamos hasta que no se hiciese un estudio de mercado más amplio para cada país en concreto y se buscase maneras de poder trabajar allí. *(Importancia: 0)*



4. Tipo de cambio respecto a la moneda de origen: Valoraremos esta variable con -1, 0 o 1 según si el tipo de cambio respecto a nuestra moneda durante este año 2016 haya incrementado o haya disminuido. Si la moneda se ha revaluado con respecto al euro será beneficioso para la empresa ya que ellos necesitarán menos cantidad de su moneda para comprar la misma cantidad de euros por lo que tendrán más capacidad para comprar nuestro producto. Multiplicaremos la ponderación por 1 y hará sumar el cálculo total del modelo, haciendo mayor el número. Por el contrario, si la moneda se ha devaluado con respecto al euro será perjudicial ya que necesitarán más cantidad de su moneda para comprar los mismos euros por lo que multiplicaremos la ponderación por -1 y hará restar el cómputo total del modelo, haciéndolo menor. En los países de la zona euro esta variable será 0 al tratarse de la misma moneda y no afectará al modelo. Se ha utilizado <https://www.oanda.com> para sacar la información de la evolución en este año 2016 de cada moneda con respecto al euro ya que la página se encuentra muy actualizada. (*Importancia: 0'3*)
5. Coste medio de transporte: Con esta variable se refiere a los costes de transporte de llevar la mercancía al país de destino. Se supone que, a mayor distancia entre nuestro país y el de destino de nuestros productos, mayores serán los costes de transporte, por lo que, a mayor distancia entre ambos países, peor será para nuestra empresa. Cabe destacar que esta variable (la distancia) ya la hemos analizado en el apartado de “Barreras de apoyo privado y logístico” por lo que ahora no haremos nada. (*Importancia: 0, porque ya está analizada en otro apartado*)



*Aquí, de antemano, la variable que tendría que tener más importancia es conseguir en el país de destino unos buenos distribuidores que consigan acercar nuestro producto a los posibles clientes y tener un canal de comercialización lo más similar posible al que tenemos en España para así tener ya los mecanismos claros y ser más eficientes. Por detrás de ésta estaría conocer valores sobre la producción nacional que existe en el país de destino y saber la cantidad y calidad de competidores que nos vamos a encontrar allí. Y, por último, la variable que menos importancia debería de tener en este apartado es el tipo de cambio respecto a la moneda de origen ya que tus ventas no dependerán del tipo de cambio con respecto al país de destino. Si tienes un buen cliente que te compra cada semana pero el tipo de cambio es algo desfavorable no vas a negarle la venta de tus productos por este tipo de cambio más bajo respecto al Euro.*

*Sin embargo, como hemos tenido muchos problemas para encontrar datos sobre estas variables se nos quedan por orden de importancia el nivel de competencia en el país de destino y el tipo de cambio, respectivamente.*

- **Barreras de adaptación del producto**

1. Importancia de calidad y precio: Un producto siempre va a tender más hacia calidad o hacia precio y en nuestro caso lo que vendemos son guitarras muy artesanales y en donde la calidad es el principal aliciente de nuestro producto así que cuanto mayor aprecien y se decanten por la calidad en un país, más beneficioso para la empresa exportar allí.

Por esa razón asignaremos desde 1 hasta 5 la importancia que le dan a la calidad respecto al precio donde 1 serán países donde lo único que miran es el precio para encontrar precios baratos y donde 5 será que el país lo único que mira es la calidad de los productos que trae a su país sin importarle a qué precio los trae. Por ese baremo, un 3 sería un país que



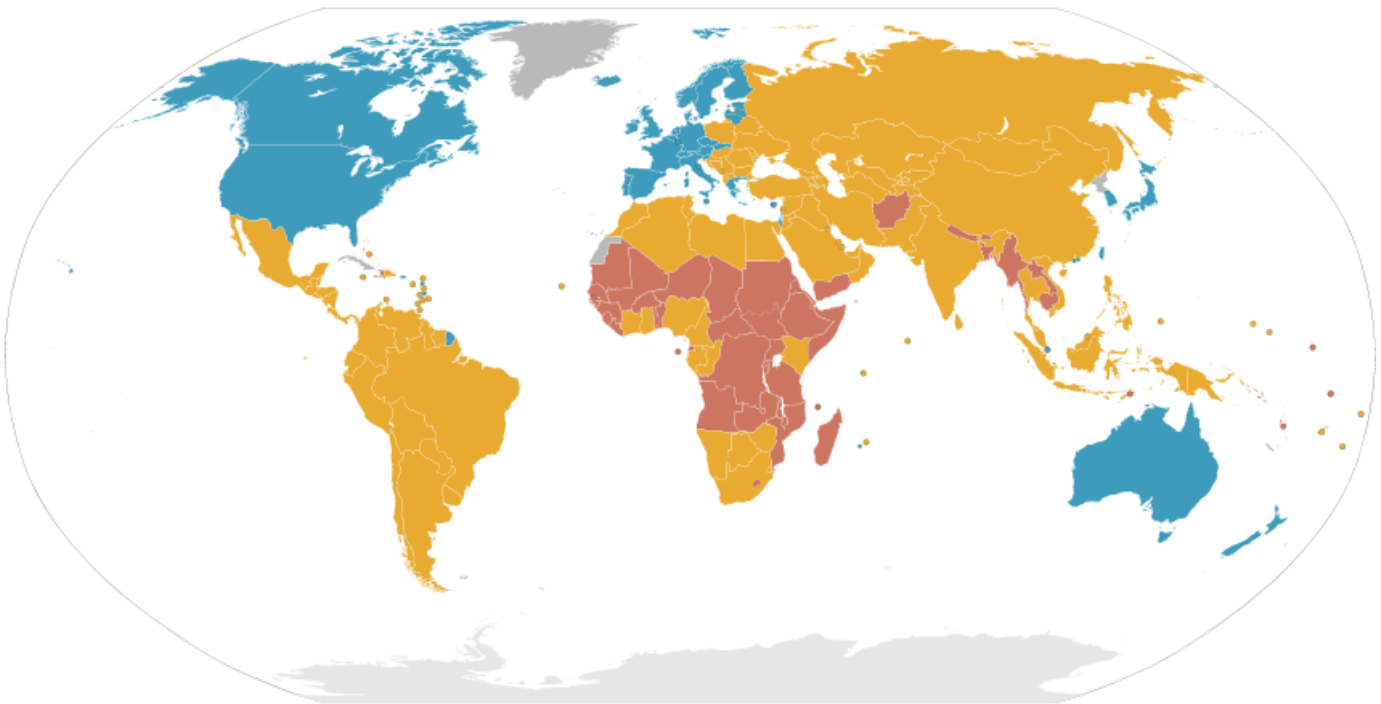
tiene una mentalidad de estabilidad entre la calidad y el precio del producto.

Para esta variable utilizaremos los conceptos de país desarrollado, país en vías de desarrollo y país no desarrollado, donde los países desarrollados al ya tener una base económica estable serán aquellos que tendrán un 5 ya que buscan la mayor calidad posible en sus importaciones.

Por otro lado, los países en vías de desarrollo se les asignará un 3 ya que son países en auge y que están intentando poco a poco despegar y conseguir economías afianzadas y estables como la de los países desarrollados, es decir, son países cuyas economías se encuentran en pleno desarrollo económico partiendo de un estado de subdesarrollo por lo que estos países buscan que sus importaciones sean de calidad considerable pero siempre teniendo presente el precio y buscando un equilibrio entre ambos.

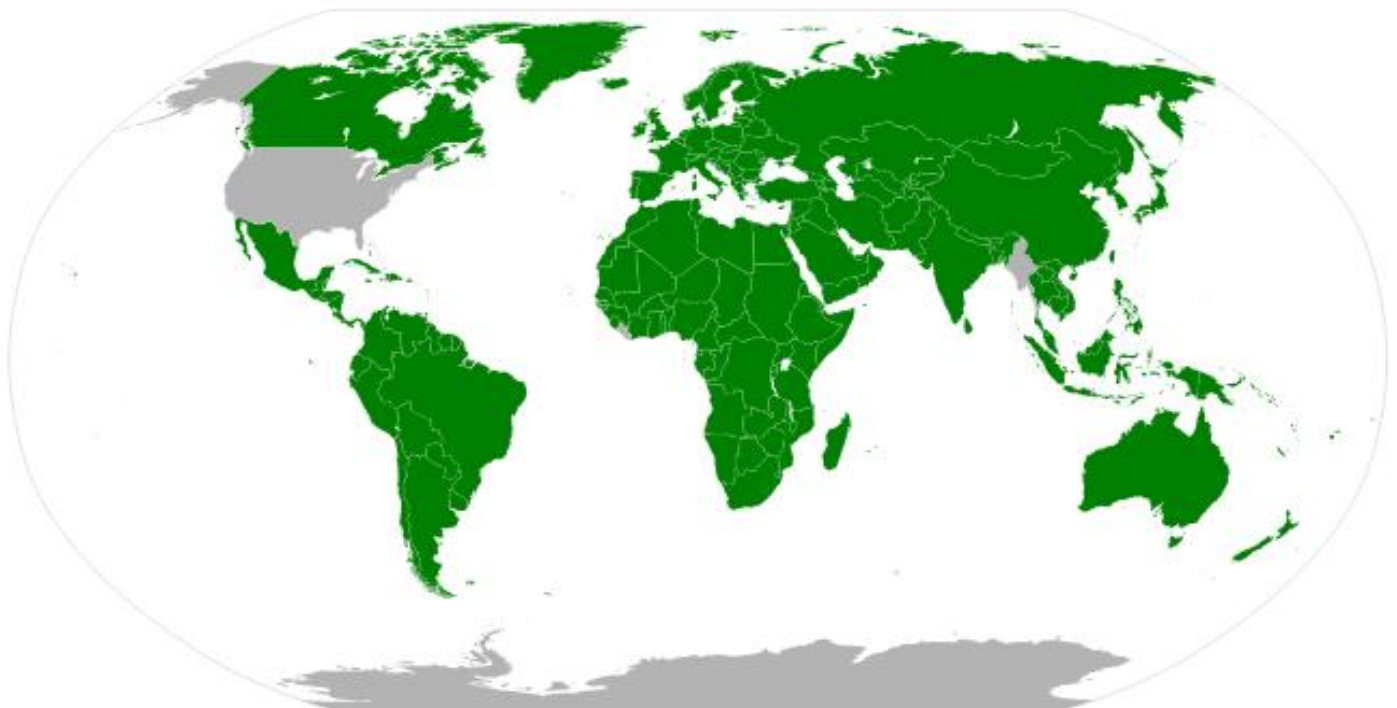
Por último, se les asignará un 1 a los países no desarrollados ya que son países con economías pobres y que principalmente tienen que mirar por unos productos a bajos precio que puedan permitirse, prácticamente sin importarles la calidad de éstos. (*Importancia: 0'3*). En resumen:

Países subdesarrollados (ROJO)	1
Países en vías de desarrollo (NARANJA)	3
Países desarrollados (AZUL)	5



2. Utilización del sistema métrico decimal: A nivel de comunicación, certificaciones, packaging, etc es un problema que el país destino no utilice el sistema métrico decimal. Esta variable se responderá con SÍ o NO. Si se responde que sí se multiplicará la importancia de dicha variable por 1 y si se contesta que no se multiplicará por 0 por lo que no afectará al modelo. Simplemente es una variable que sumará al modelo en caso de utilizar el sistema métrico decimal.





Un dato curioso es el que vemos en la imagen anterior. Los países marcados en verde son los que utilizan el sistema métrico decimal. Por lo tanto, solamente hay tres países en el mundo que no han adoptado dicho sistema oficialmente: Liberia, Birmania (Myanmar) y la que probablemente sea la mayor potencia mundial en estos momentos, Estados Unidos, la cual toma como referencia medidas de longitud como la pulgada o la yarda. En nuestro modelo, asignaremos a todos los países un Sí menos a EEUU.

*(Importancia: 0'05)*

3. Importancia de la marca: Es crucial conocer cómo de importante es la marca en el país de destino. Un dato interesante, aunque un poco antiguo, del 2010, que he encontrado para analizar esta variable es la cantidad de guitarras que ha importado cada país de España. (*Estadística C. terceros países por mercancía, zona y país*). Es una variable interesante a la hora de analizarla ya que cuantas más guitarras se hayan



importado de nuestro país eso quiere decir que mayor influencia tiene ese instrumento allí y por lo tanto mayor posibilidad existe de que nuestra marca sea realmente conocida, valorada y por lo tanto comprada. Para el modelo se estudiarán las unidades importadas por cada país y se transformará en la tabla que vemos a continuación:

0 unidades	0
De 1 a 500 unidades	1
De 500 a 1.500 unidades	2
De 1.500 a 2.500 unidades	3
De 2.500 a 4.000 unidades	4
Más de 4.000 unidades	5

*(Importancia: 0'25)*

4. Reparaciones: Supondrán un problema a la hora de exportar, principalmente debido al coste de oportunidad de estar reparando esas guitarras y dejar de margen la producción del día a día. También a la distancia física entre nuestra empresa y el país destino. Sin embargo, es parte esencial dentro del proceso exportador ya que es necesario dar dicho servicio después de realizar la venta en caso de que alguna guitarra se estropee. Como hemos dicho, supondrán un problema ya que el coste económico de dicha reparación comprende muchos factores como la distancia, el coste de transporte, el número de personal necesario, el número de días necesarios para la reparación, etc. Cuantos más días sean necesarios para recibir la guitarra, repararla y volverla a enviar más desfavorable será para el modelo, o lo que es lo mismo, cuanto más rápida se haga la reparación mejor será para la empresa con la consiguiente mejoría en el valor de nuestro modelo. En nuestro modelo, para hacerlo comparable y simplificarlo lo máximo



posible, valoraremos únicamente los días necesarios para una reparación media. No es el coste económico de la reparación, pero sirve para hacer una comparación.

De este modo, el tiempo empleado en cualquier reparación que se hace en nuestra fábrica se basa casi en su totalidad en el motivo de dicha reparación. Para tenerlo claro, no es lo mismo arreglar una cuerda de una guitarra que tener que cambiarle toda la tapa. El tiempo mínimo empleado en una reparación es de 1 semana para casos de reparar electrificaciones o reparación de someras entre otros. Por el contrario, el tiempo máximo empleado en una reparación es en el caso de tener que cambiar la tapa de la guitarra o la parte trasera, dónde se emplean aproximadamente 2 meses debido a que se tiene que compaginar estas reparaciones con la producción del día a día sin dejar ningún frente al margen.

Por lo tanto, como hablamos de países y no de reparaciones específicas y no podemos saber que reparación es en cada caso, asignaremos a todos los países un tiempo medio de reparación de aproximadamente 1 mes (33 días) que es la media entre 1 semana (7 días) y 2 meses (60 días).

Por lo tanto, en nuestro modelo todos los países tendrán un 1. Sin embargo, además del tiempo empleado dentro de la fábrica en reparar la guitarra, otra parte aunque mucho menos importante en esta variable es los días que transcurren en venir y volver la guitarra en cuestión ya que no es lo mismo que venga una guitarra de Canadá a que venga una guitarra de Portugal. Este hándicap irá relacionado con la distancia. Partiendo de ahí, se le asignará un 2 a aquellos países más lejanos, es decir, los del continente americano, los oceánicos, los asiáticos más alejados y Sudáfrica. Como es una barrera a la exportación, será una variable inversa que restará del cómputo total.

*(Importancia: 0'4)*



5. Tiempos de entrega: Que existan excesivos tiempos de entrega se verá como algo perjudicial a la vista de los distribuidores del país de destino. Por ello, para nuestro modelo, tomaríamos como referencia la distancia entre el país de origen y el país destino, ya que se entiende que los tiempos de entrega y los costes dependerán de la distancia. Sin embargo, esta variable (la distancia) ya la hemos analizado en el apartado de “Barreras de apoyo privado y logístico”. (*Importancia: 0, porque ya está analizada en otro apartado*).

*En este apartado, la variable que se le asigna un mayor valor es el tema de las reparaciones ya que como hemos dicho arriba es una parte imprescindible del servicio post-venta. El cliente estará más receptivo a comprar nuestro producto si tiene la garantía de que en caso de que le ocurra algo a su guitarra tendrá un servicio de reparación del propio fabricante en el que se le dejará el producto como nuevo. También es importante el valor que se le da a la calidad y al precio del producto ya que saber la valoración que tienen de dichos aspectos los habitantes del país al que se quiere exportar es necesario para saber hacia dónde posicionarse. Ya con menos importancia se encuentra la imagen que se le asigna a nuestra marca en el país de destino y ya muy por debajo sin casi importancia el conocer si dicho país utiliza el sistema métrico decimal ya que esta variable es prácticamente indiferente.*

- **Barreras internas**

Las barreras internas son aquellas que afectan desde dentro de la empresa, es decir, son aquellos impedimentos que pone la empresa a la hora de exportar sus productos. Aquí se encontrarían, entre otras, barreras como las bajas expectativas en la obtención de beneficios, la focalización en el mercado



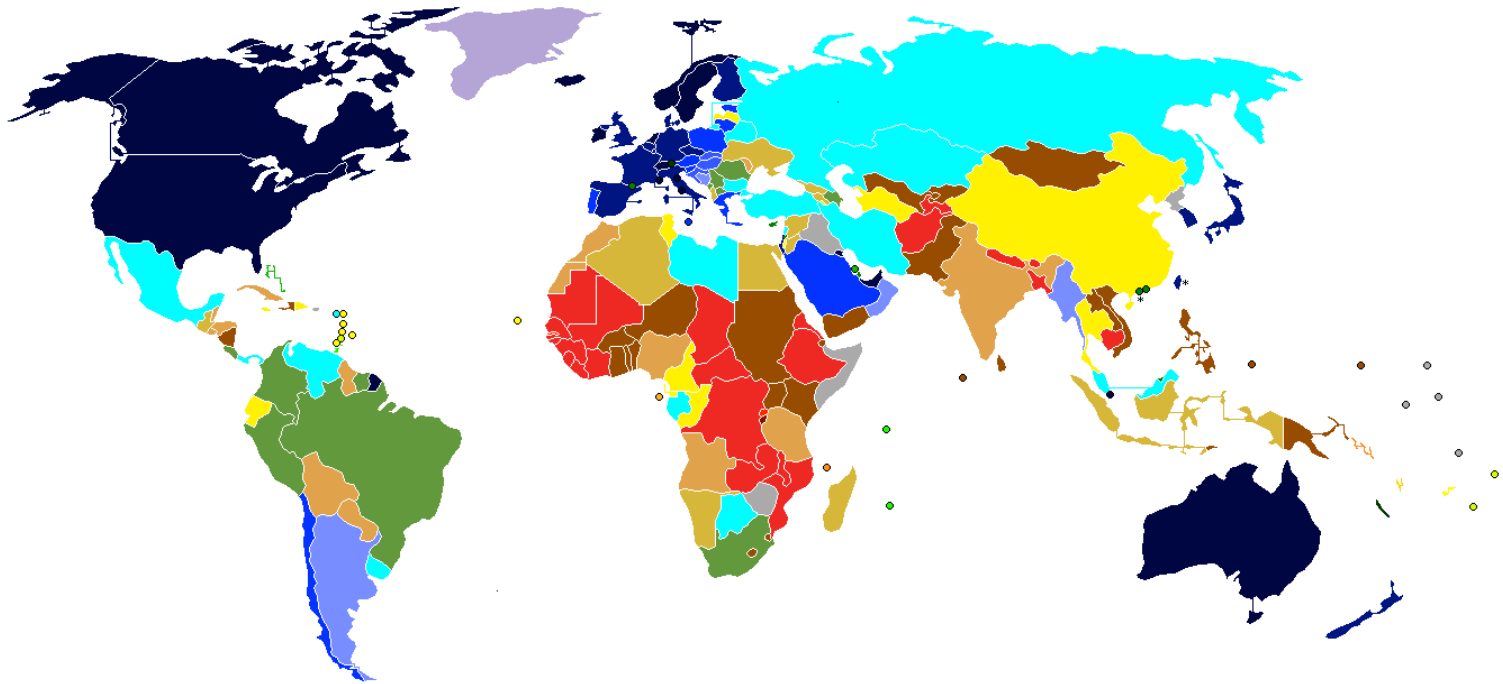
doméstico, es decir, en el español, el escaso compromiso en la compañía con la exportación...etc.

Sin embargo, estos casos no se dan en la empresa analizada, Manufacturas Alhambra, S.L, ya que es una empresa que tiene muy interiorizada la idea de exportación de sus productos. Es una empresa que lleva muchos años haciendo las cosas bien para, además de abastecer la demanda nacional, exportar parte de su mercancía al exterior y, por lo tanto, tanto directivos como los propios trabajadores tienen esa mentalidad exportadora.

- **Barreras del entorno**

1. PIB per cápita en el país de destino: Es un indicador del poder adquisitivo medio de un país, si bien es cierto que no es una variable del todo fiable ya que a pesar de que se base en un reparto equitativo de la riqueza (cosa que evidentemente no ocurre), a efectos comparativos es realmente útil. A mayor PIB per cápita, en teoría mayor poder adquisitivo tienen los habitantes de ese país, con el consiguiente supuesto de que tendrán más recursos para comprar nuestros productos. Se valorará del 1 al 5 de en rango de menores a mayores PIB per cápita de los países analizados, según datos del 2015.

PIB per cápita en 2015, según el Fondo Monetario Internacional



Según el gráfico anterior, asignaremos a cada país un valor del 1 al 5 a raíz del color que tengan en el mapa como vemos en la siguiente tabla: (*Importancia: 0'2*)

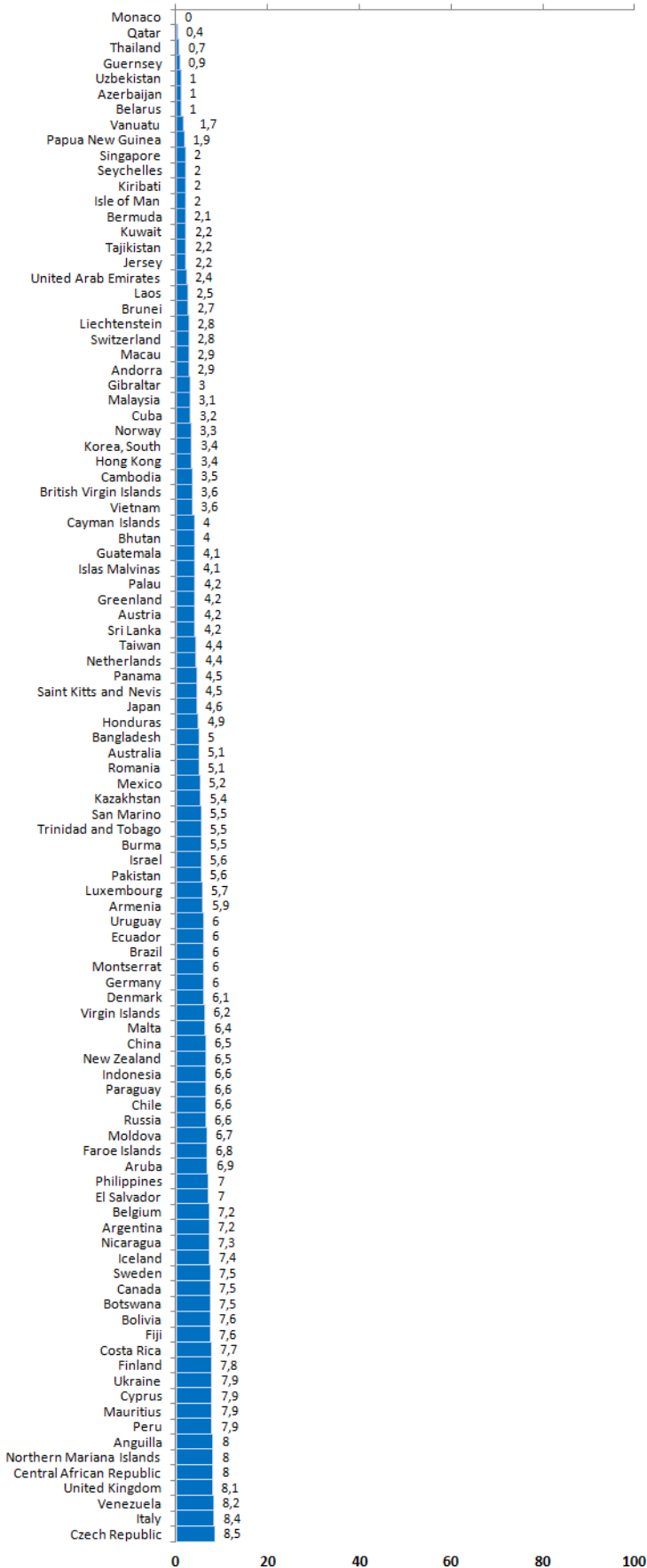
Entre 0 € y 8.000 € (colores rojos, marrones, naranjas...)	1
Entre 8.001 € y 15.000 € (color amarillo y verde)	2
Entre 15.001 € y 20.000 € (colores azules claros)	3
Entre 20.001 € y 40.000 € (colores azules)	4
Más de 40.000 € (color azul oscuro)	5



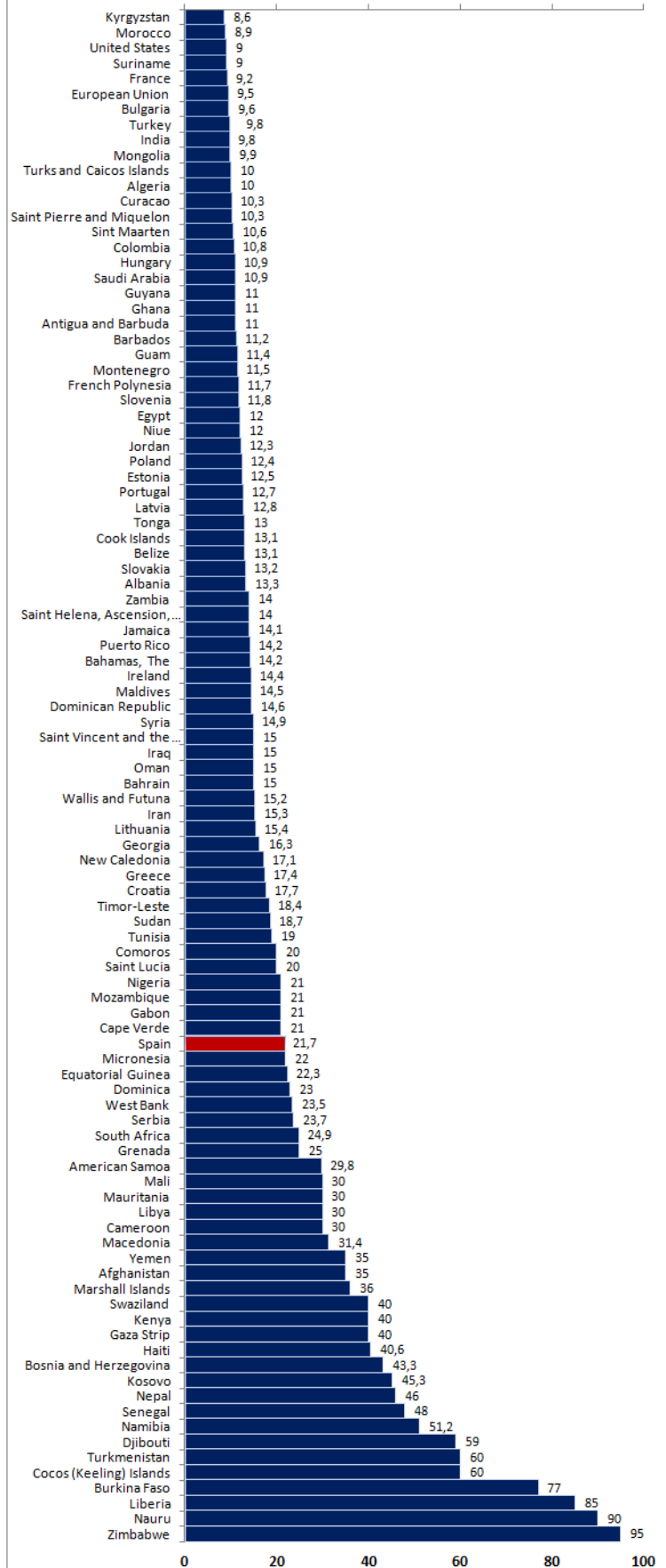
2. Tasa de paro en el país de destino: Una alta tasa de paro es perjudicial para el consumo y el desarrollo de un país, por lo que, a mayores tasas de paro, el país será menos interesante a nivel macroeconómico. Por lo tanto, calcularemos esta variable dependiendo de la tasa de paro del país de destino según datos del 2015 que son los más recientes que se han encontrado. El país con menor tasa de paro se le adjudicará un 1 y al que más un 5, por lo que será una variable inversa. Aplicaremos la siguiente tabla para la elaboración del modelo. Cabe destacar que a Mónaco se le asignará un 0 ya que tiene una tasa de paro del 0%.

Entre 0% y 5%	1
Entre 5% y 10%	2
Entre 10% y 15%	3
Entre 15% y 20%	4
Más del 20%	5

Ranking mundial de tasas de desempleo  
"The World Factbook". Puestos 1-100



Ranking mundial de tasas de desempleo  
"The World Factbook". Puestos 100-201







Los datos de estos gráficos son del 2013 pero para los cálculos del modelo en el Excel hemos cogido datos de otra [página](#) más actualizada, concretamente del 2015.

*(Importancia: 0'2)*

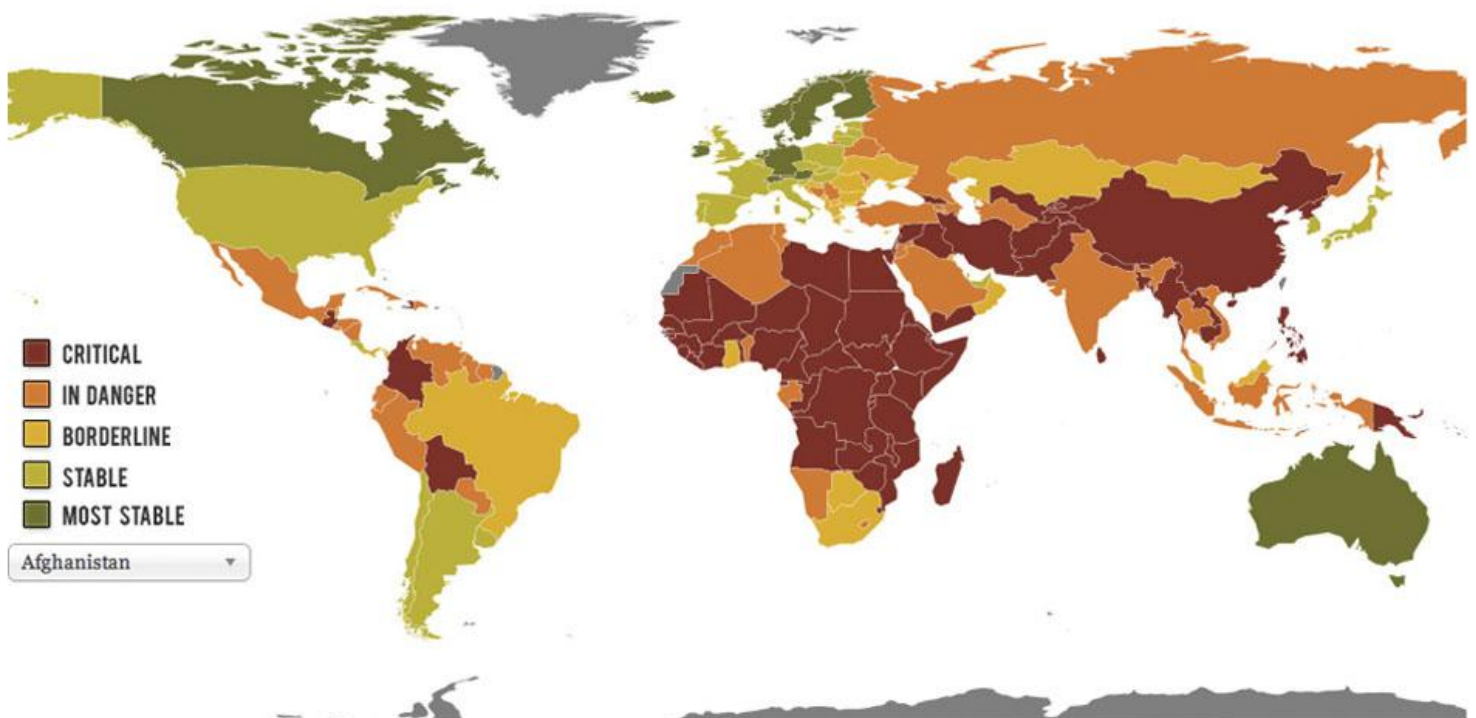
3. Apertura en general a la importación: Es importante conocer la predisposición a importar del país de destino, ya que habrá países más propensos a la importación y otros que serán más reacios. La variable que se va a utilizar en este apartado va a ser el volumen de importación sobre el PIB en el año 2015 que es lo más actualizado que se ha encontrado. Dependiendo del tanto por ciento que saque el cálculo veremos lo predispuestos que están los países a importar productos en general del exterior y lo traduciremos al modelo según esta tabla:

0% - 20%	1
20% - 40%	2
40% - 60%	3
60% - 80%	4
80% -100%	5

*(Importancia: 0'4)*

4. Estabilidad político-social en el país de destino: La inestabilidad política y las revueltas sociales influyen de manera clara y directa en el interés por establecer relaciones comerciales con un país. Acontecimientos

como rebeliones, catástrofes naturales, guerras...etc pueden bloquear literalmente el comercio de un país y detener las importaciones, por lo que sería un problema realmente serio para nuestras exportaciones allí. Se premia la estabilidad de los países por lo que el modelo asignará del 1 al 5 de menor a mayor estabilidad político-social de los países de destino. Para confeccionar esta variable hemos encontrado el informe que realiza el magazine *Foreign Policy Group* y la *Fundación por la paz* con los países del mundo cuya situación política es más inestable. La publicación es la edición del 2013 que es la más reciente que se ha encontrado.



Como vemos en la leyenda, los países sombreados con verde son los más estables mientras que los amarillos, naranjas y rojos son los más inestables, progresivamente.

Así mismo, para tener la variable más actualizada, se ha intentado buscar los conflictos más relevantes y que sacuden al mundo en el

presente, encontrando de forma exitosa una imagen con los principales problemas que están afectando a día de hoy en nuestro planeta, como vemos a continuación:



Además de éstos, Brasil a día de hoy, también se encontraría en una situación de gran inestabilidad política debido a las revueltas ocasionadas por la anterior presidenta por presunto maquillaje de los presupuestos y de presuntas corrupciones en el país. A raíz de todo esto ya se ha podido realizar de manera más actualizada el análisis de esta variable extrapolándolo a la siguiente tabla:



Situación crítica (Rojo)	1
En peligro (Naranja)	2
En el límite	3
Estable	4
Muy estable	5

*(Importancia: 0'2)*

*En este apartado, la variable que le hemos asignado una mayor importancia por encima del resto es a la apertura que tenga el país de destino a las importaciones ya que si es un país con un porcentaje de importación muy bajo quiere decir que se autoabastece de manera general de la producción nacional por lo que no va a buscar al exterior. Por detrás de ésta, hemos asignado las restantes variables con la misma ponderación ya que se refieren a datos relevantes sobre el país como la tasa de paro, el PIB...etc y que nos ayudan a ver si es más o menos beneficioso exportar a dicho país.*

## Introducción de datos en el modelo

Para comenzar a buscar y a introducir datos en nuestro modelo, lo primero que debemos saber es los países que vamos a analizar. Por un lado, analizaremos aquellos países en los cuales la empresa ya exporta y por otro lado, también se analizarán nuevos posibles países con la finalidad de analizar si son mejores o peores de los que ya existen. Por esa razón, en primer lugar se listarán todos y cada uno de los países a analizar y en segundo lugar se analizará conjuntamente dichos países con todas las variables descritas en el apartado anterior.



### **Países existentes**

En primer lugar, vamos a listar aquellos países a los que la empresa exporta con cierta frecuencia y de manera estable:

#### **Unión Europea (Zona €):**

- Alemania
- Austria
- Bélgica
- Chipre
- Eslovaquia
- Eslovenia
- Finlandia
- Francia
- Grecia
- Holanda
- Irlanda
- Italia
- Lituania
- Letonia
- Luxemburgo
- Portugal

#### **Unión Europea (Zona NO €):**

- Croacia
- Dinamarca
- Hungría
- Polonia
- Rep. Checa



- Rumanía
- Suecia

**Resto de Europa:**

- Andorra
- Bielorrusia
- Bosnia y Herzegovina
- Georgia
- Islandia
- Noruega
- Reino Unido
- Serbia
- Rusia
- Suiza
- Turquía
- Ucrania

**América:**

- Brasil
- Canadá
- Chile
- Costa Rica
- Colombia
- EEUU
- Guatemala
- México



- Panamá
- Perú
- Puerto Rico
- Uruguay

**África:**

- Egipto
- Marruecos
- Túnez

**Asia:**

- China
- Corea del Sur
- Emiratos Árabes
- Hong Kong
- India
- Indonesia
- Irán
- Israel
- Líbano
- Japón
- Malasia
- Omán
- Siria
- Singapur
- Tailandia
- Taiwán



### **Oceanía:**

- Australia
- Nueva Zelanda

### **Posibles países**

En segundo lugar, vamos a listar una serie de países los cuales puede ser que analizándolos posteriormente en el modelo veamos que son mejores que otros ya existentes, por lo que se convertirían en países potenciales a los que la empresa debería estar exportando y no lo hace, suponiendo unos menores beneficios de los que podría estar obteniendo.

### **Unión Europea (Zona €):**

- Estonia
- Malta

### **Unión Europea (Zona NO €):**

- Bulgaria

### **Resto de Europa:**

- Albania
- Armenia
- Azerbaiyán
- Liechtenstein
- Moldavia
- Mónaco
- Montenegro





- San Marino

**América:**

- Argentina
- Bolivia
- Cuba
- Ecuador
- Honduras
- Paraguay
- Venezuela

**África:**

- Argelia
- Camerún
- Costa de Marfil
- Nigeria
- Senegal
- Sudáfrica

**Asia:**

- Arabia Saudí
- Kuwait
- Pakistán
- Qatar
- Kazajstán
- Vietnam



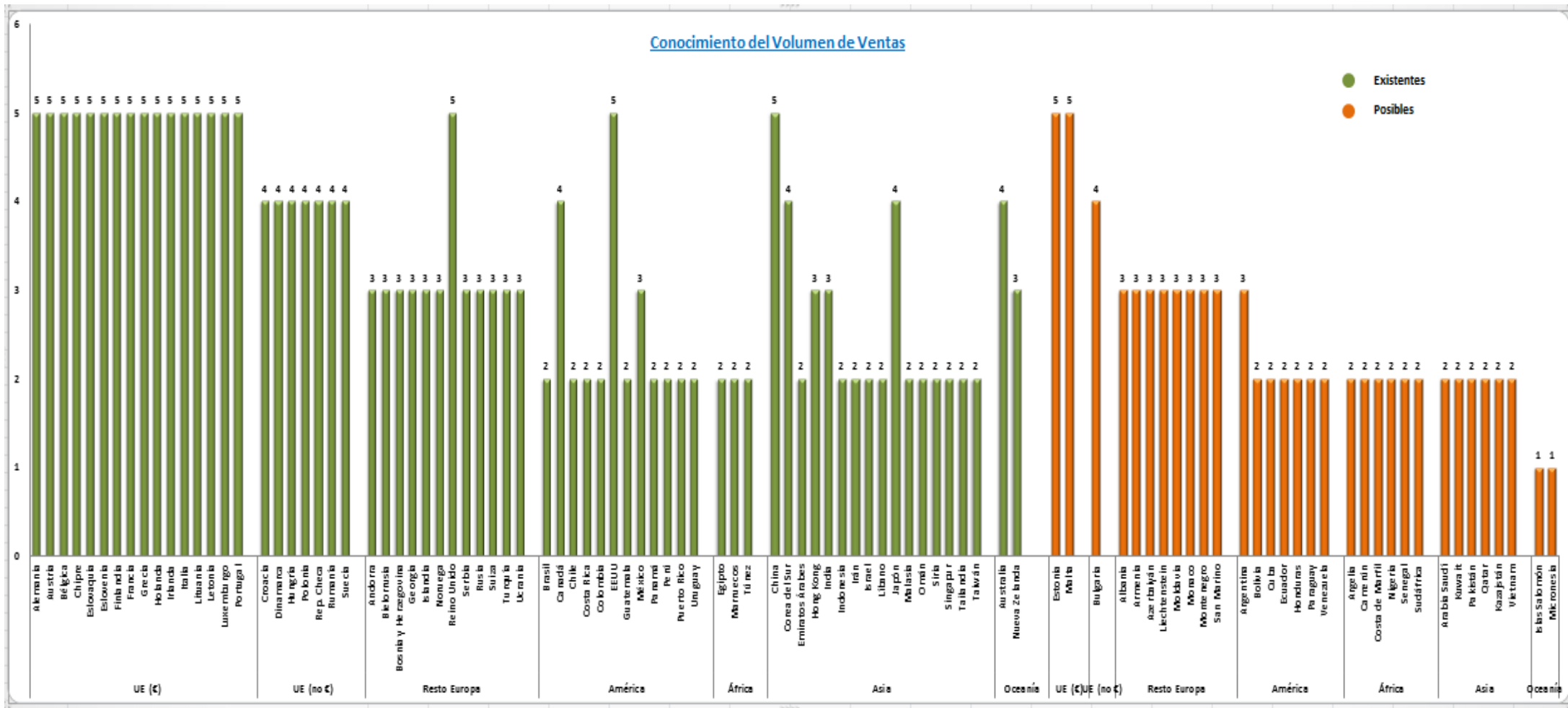
### Oceanía:

- Islas Salomón
- Micronesia

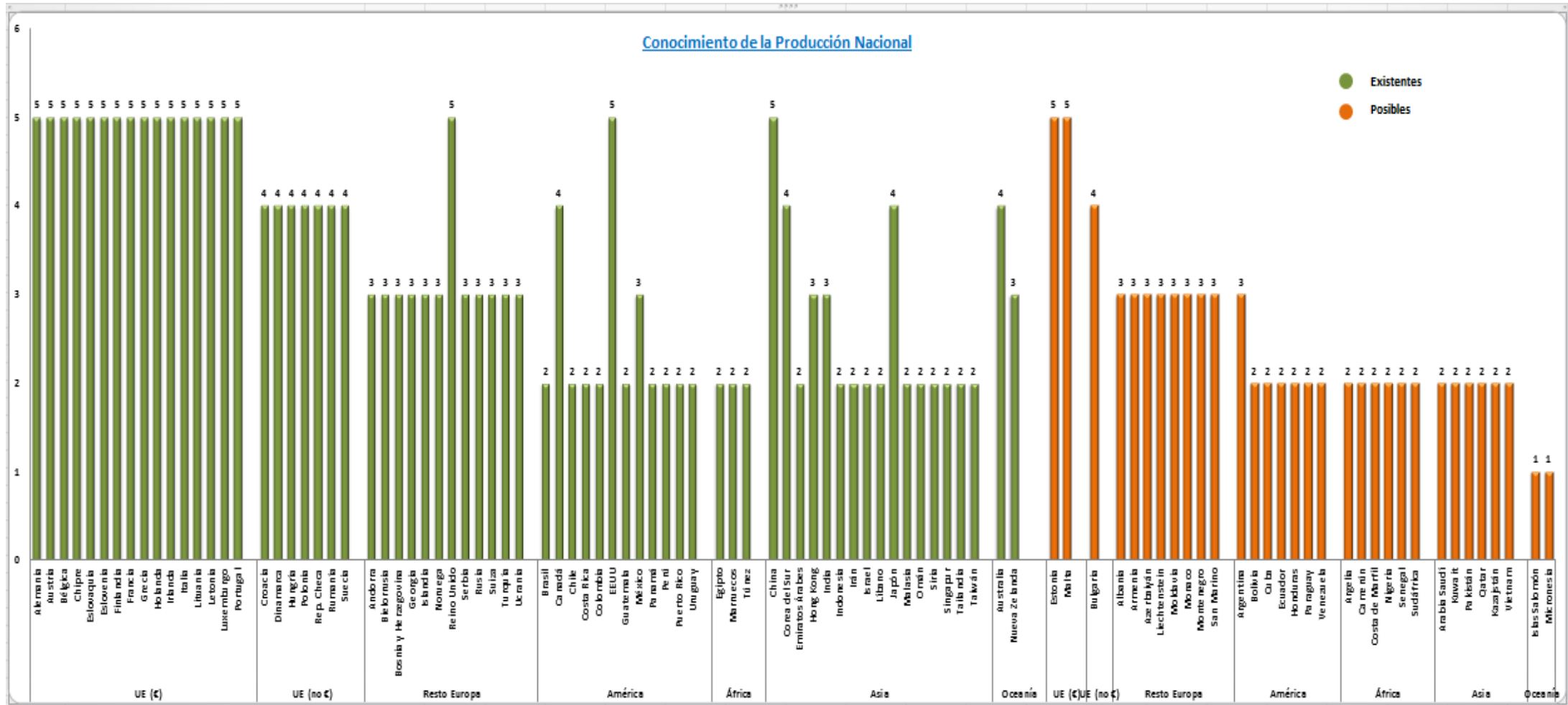
## Resultados del modelo

Con el listado en la mano de todos los países ya existentes y de los posibles países que pueden ser también buenos para la exportación ahora sí, ya podemos proceder a ver los resultados de cada una de las barreras a la exportación y a elaborar numéricamente nuestro modelo.

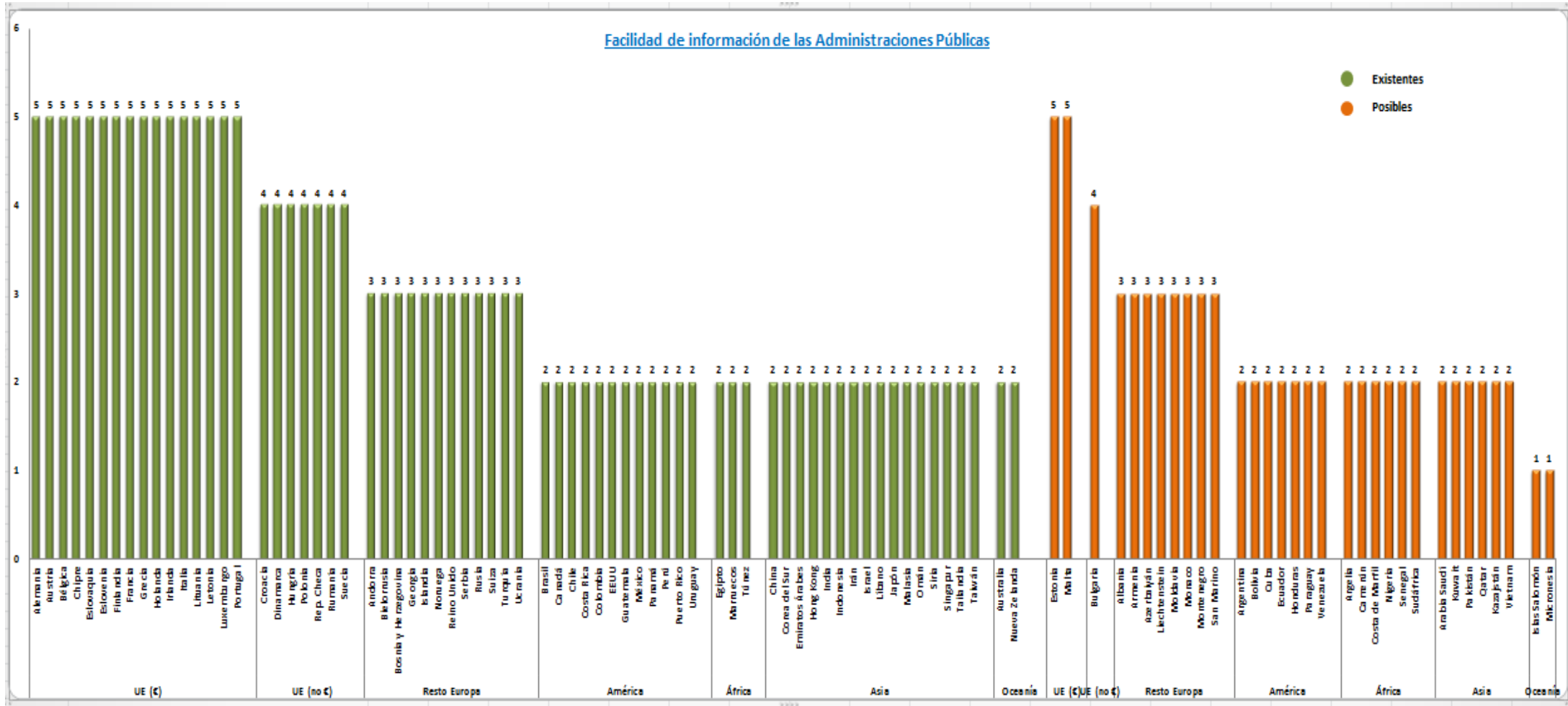
- Variable 1 – Conocimiento del volumen de ventas que puede generar el nuevo mercado (Barreras de conocimiento)



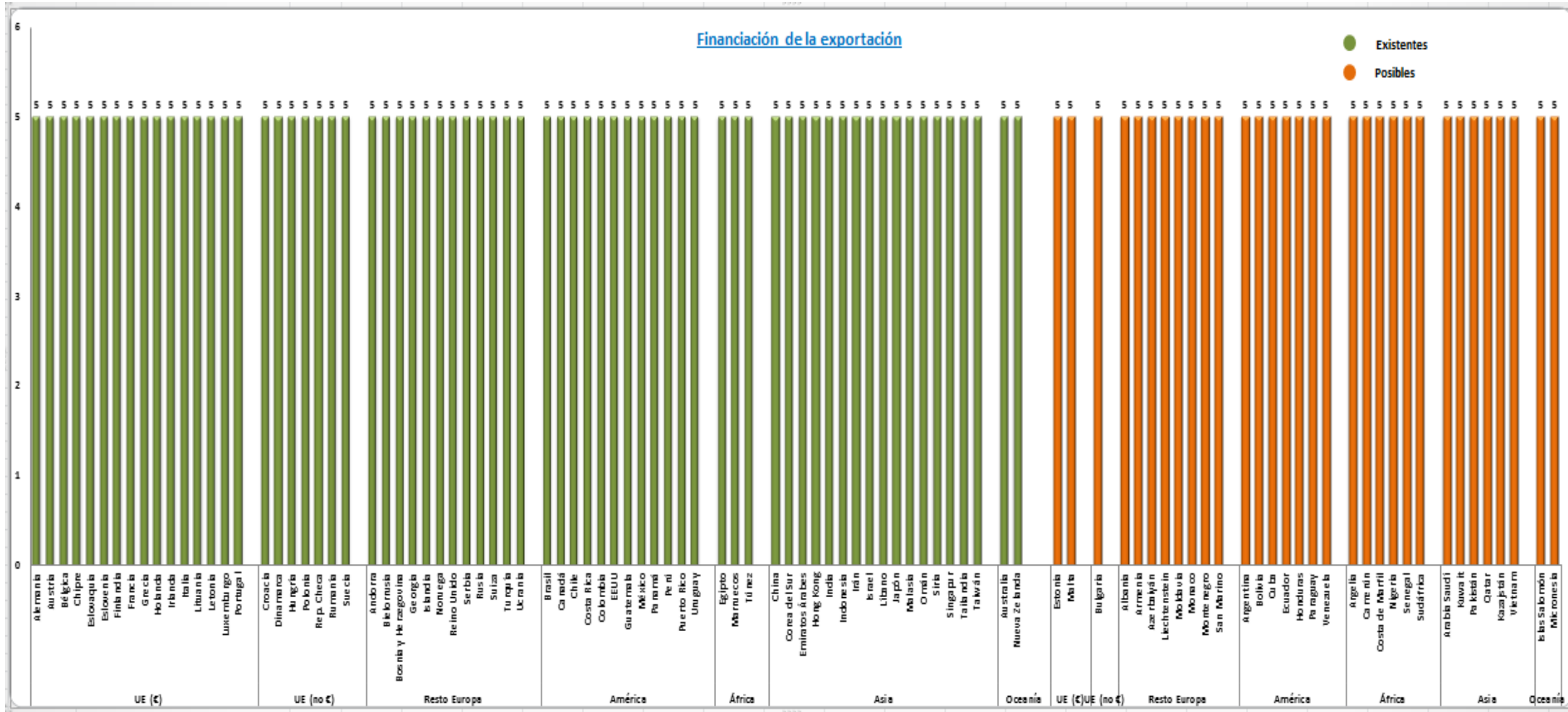
- Variable 2 – Conocimiento de la producción nacional (Barreras de conocimiento)



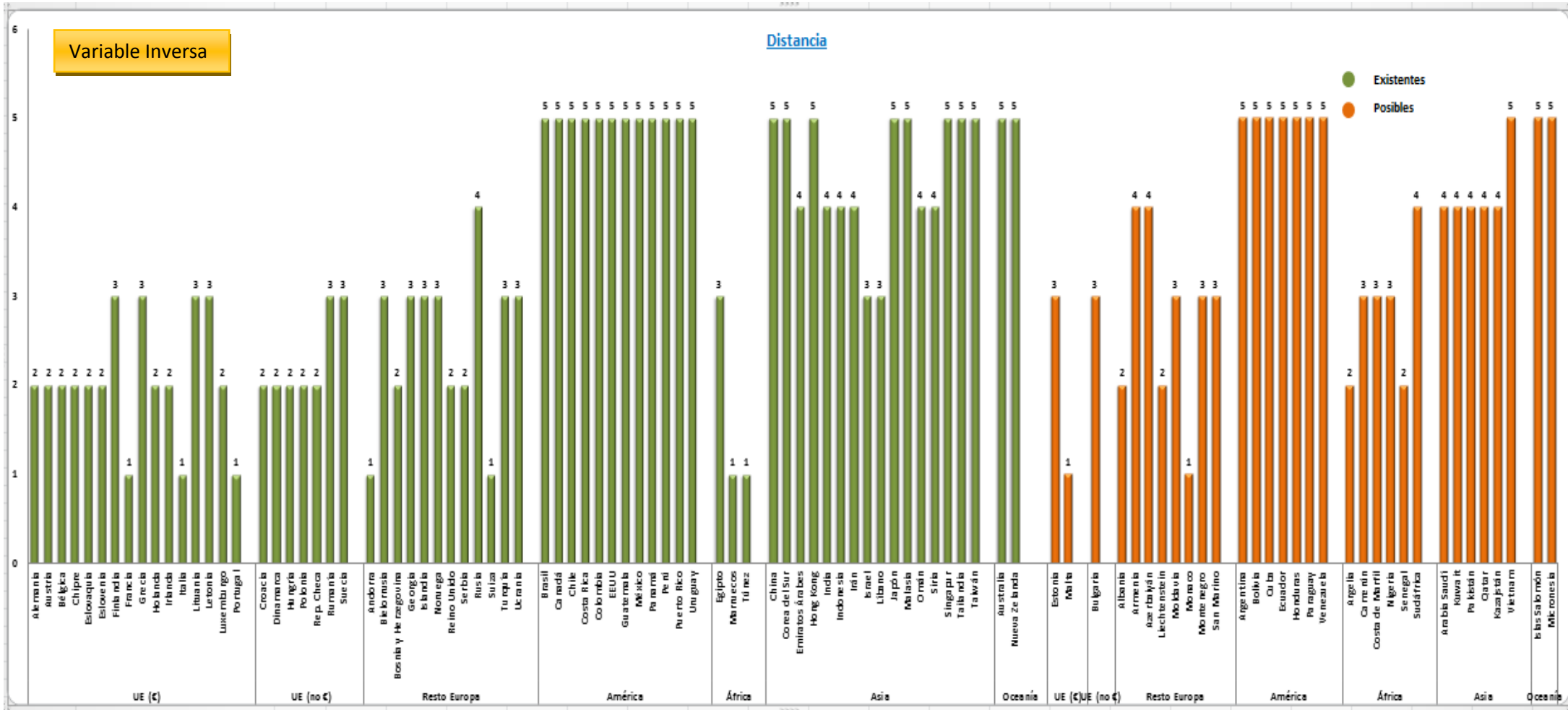
- Variable 3 – Facilidad de información de las Administraciones Públicas (Barreras de conocimiento)



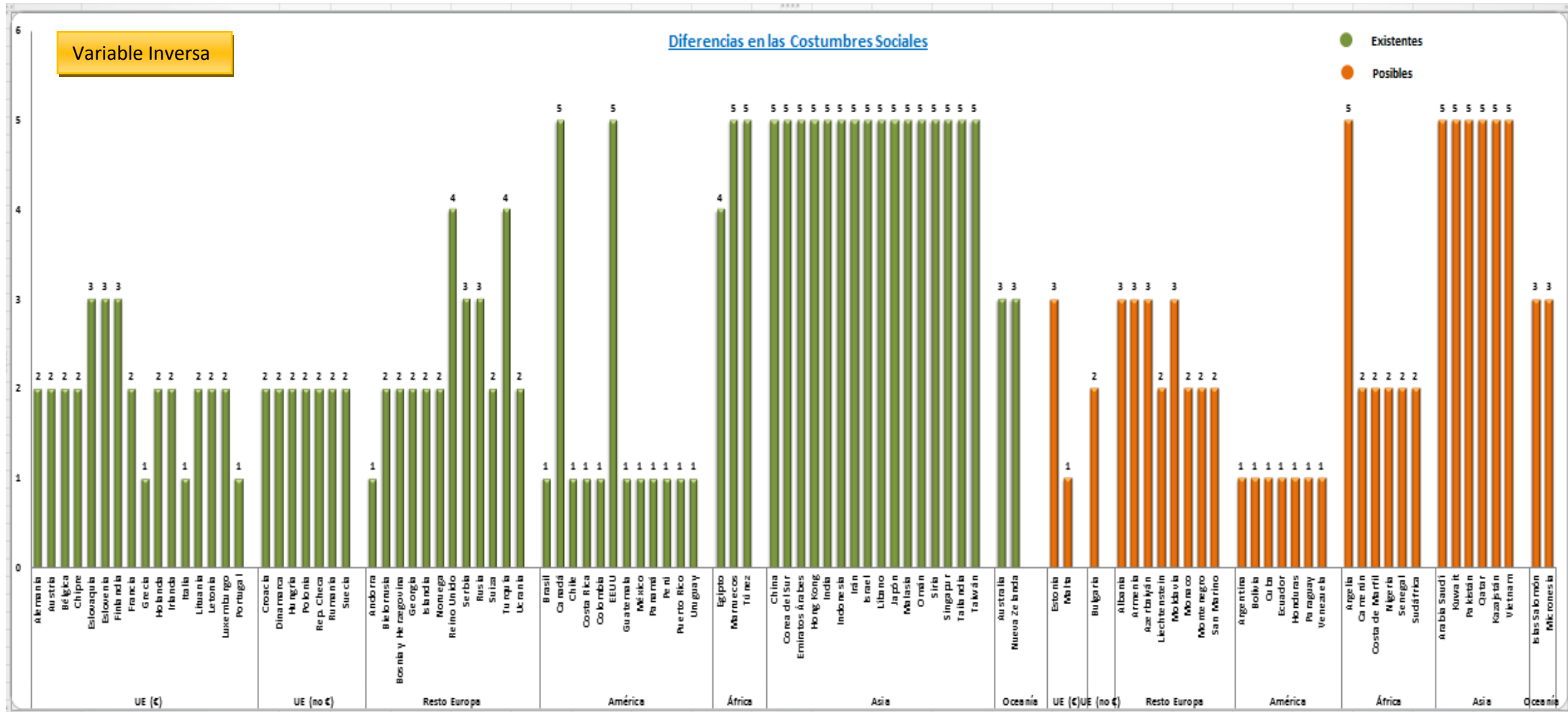
• Variable 4 – Financiación de la exportación (Barreras de recursos)



- Variable 5 – Distancia respecto a España (Barreras de apoyo privado y logístico)

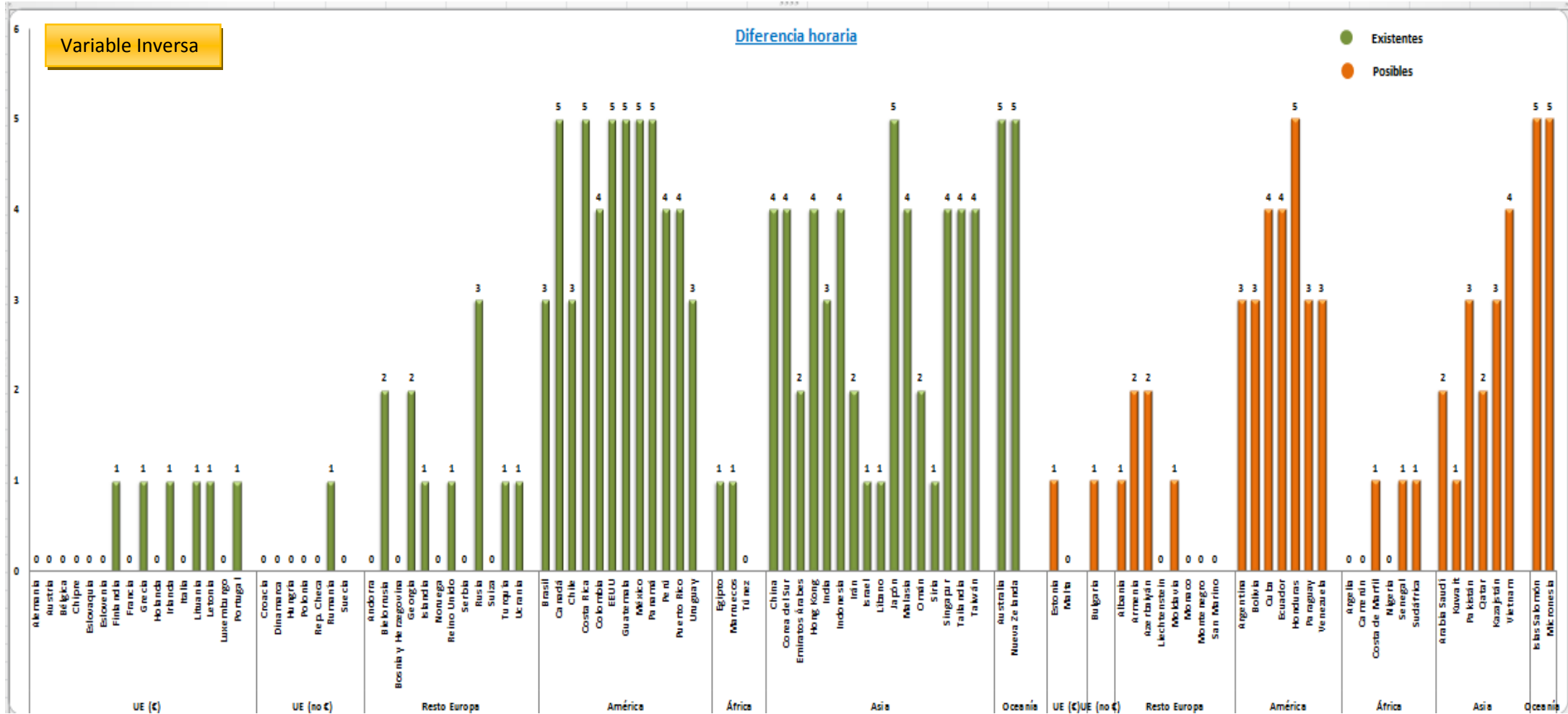


- Variable 6 – Diferencias en las costumbres sociales (Barreras culturales)

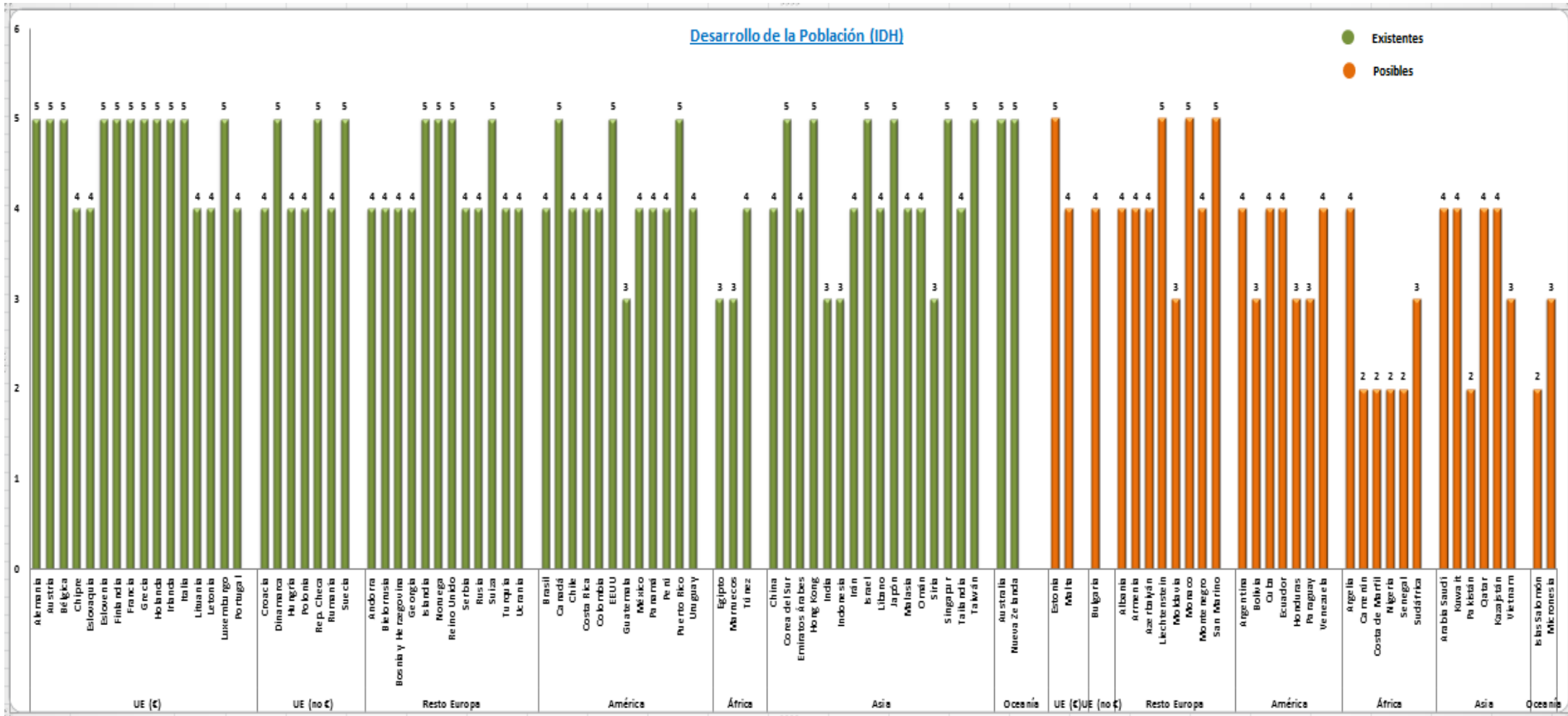




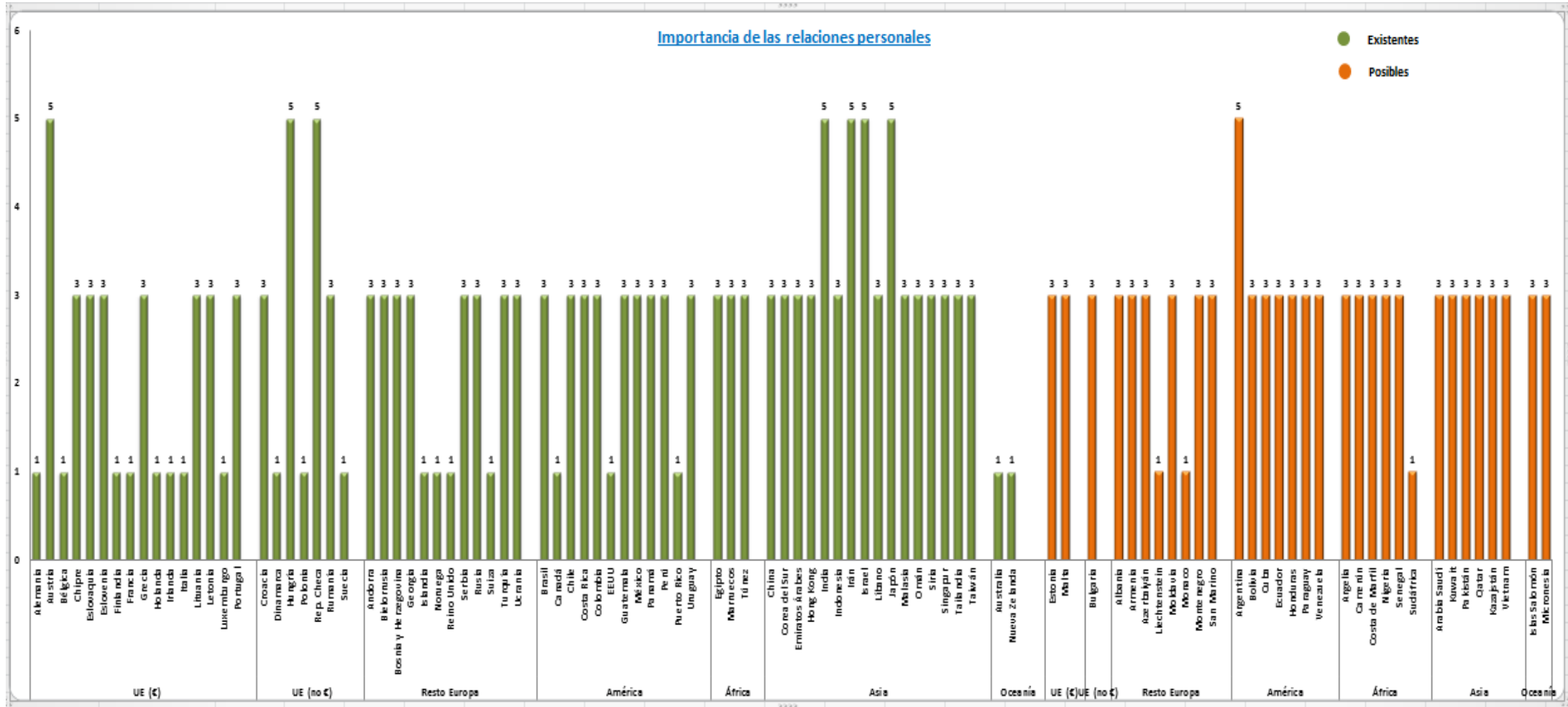
• Variable 7 – Diferencia horaria (Barreras culturales)



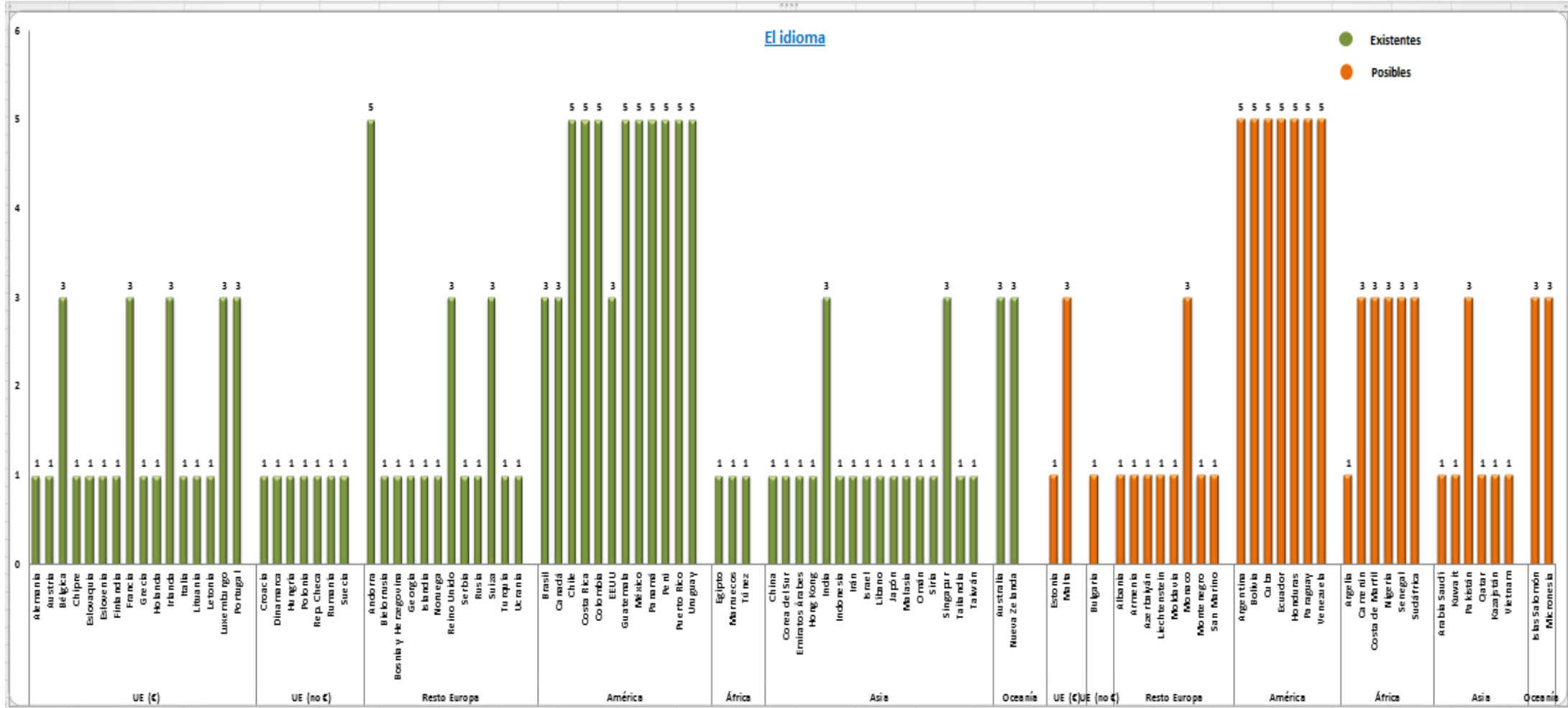
- Variable 8 – Desarrollo de la población (Barreras culturales)



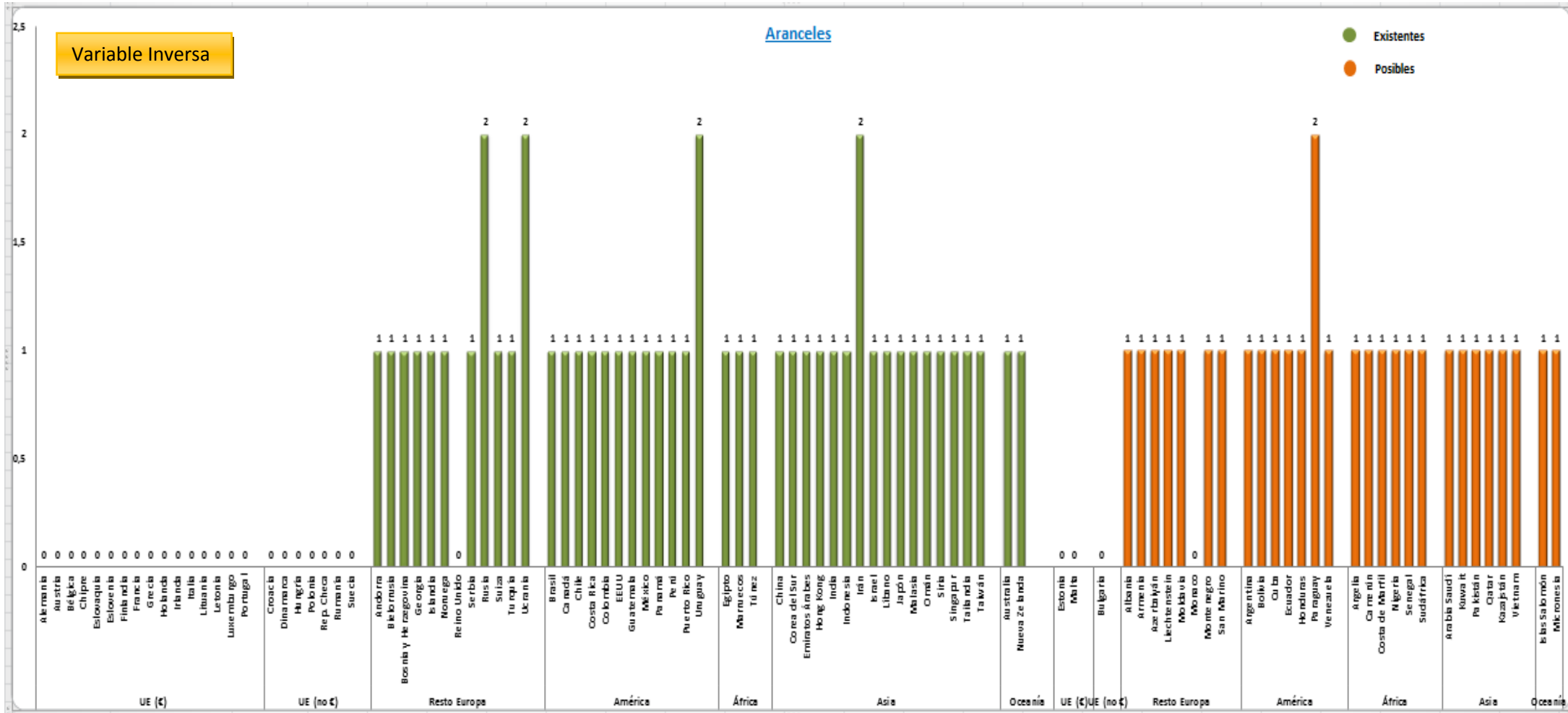
- Variable 9 – Importancia de las relaciones personales en los negocios (Barreras culturales)



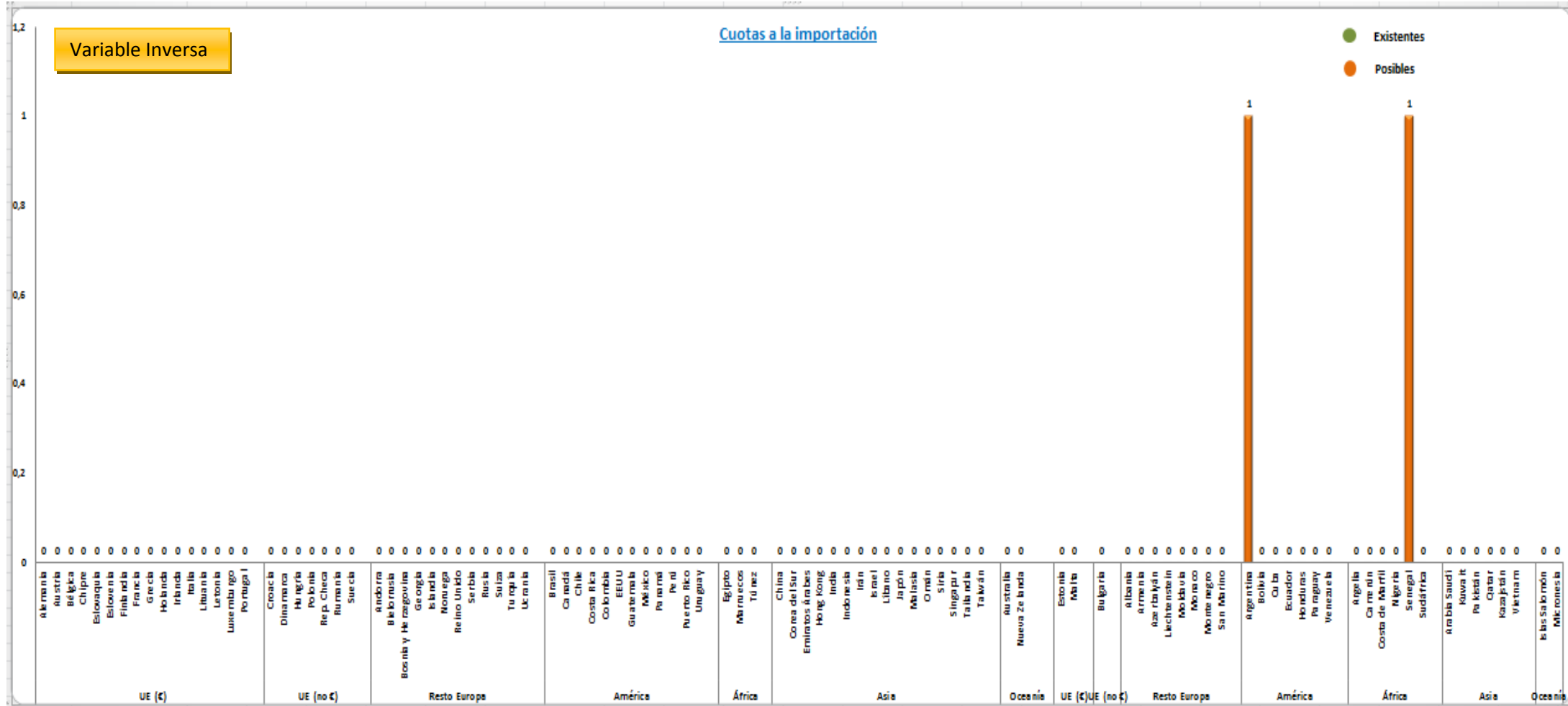
- Variable 10 – Dificultad en el idioma (Barreras culturales)



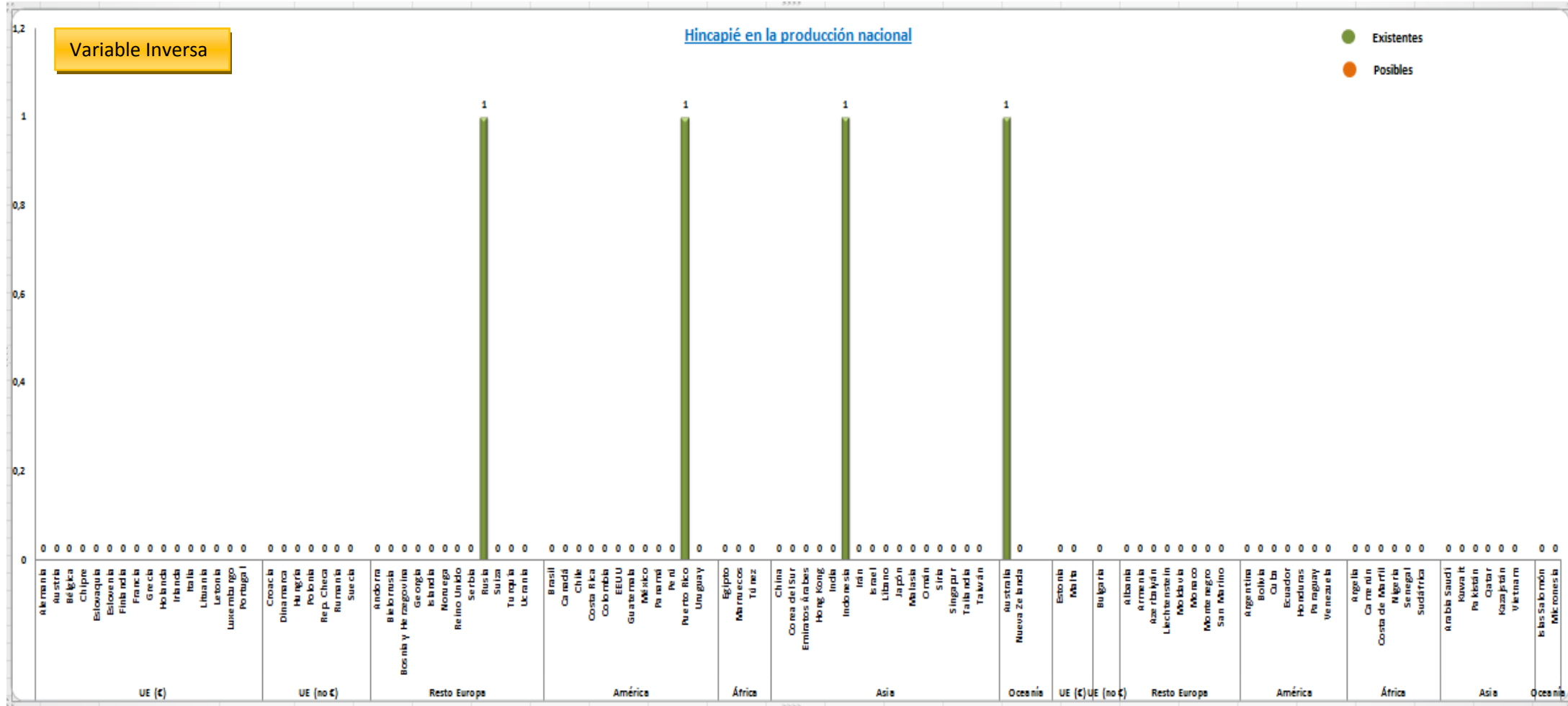
- Variable 11 – Presión arancelaria, aranceles (Barreras legales)



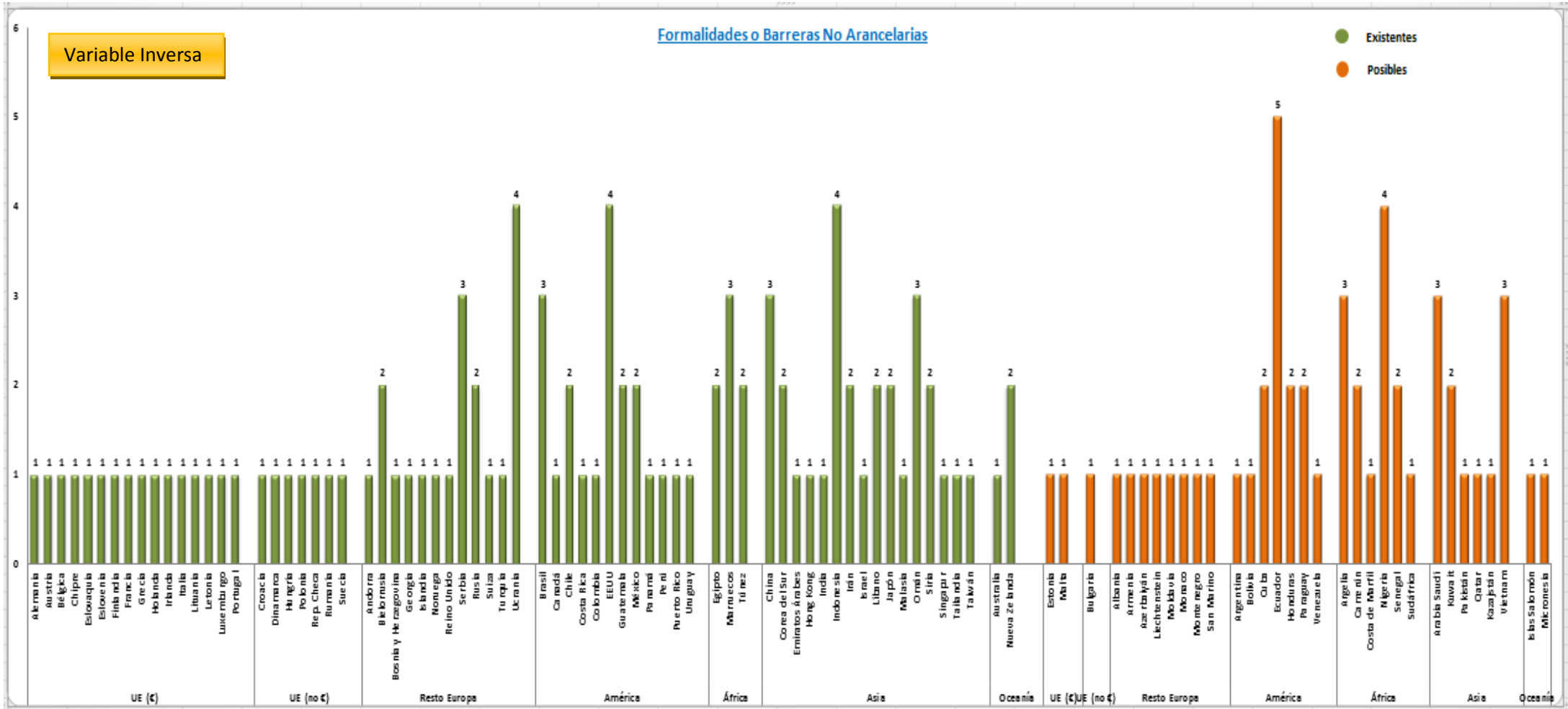
- Variable 12 – Cuotas a la importación (Barreras legales)



- Variable 13 – Hincapié en la producción nacional (Barreras legales)

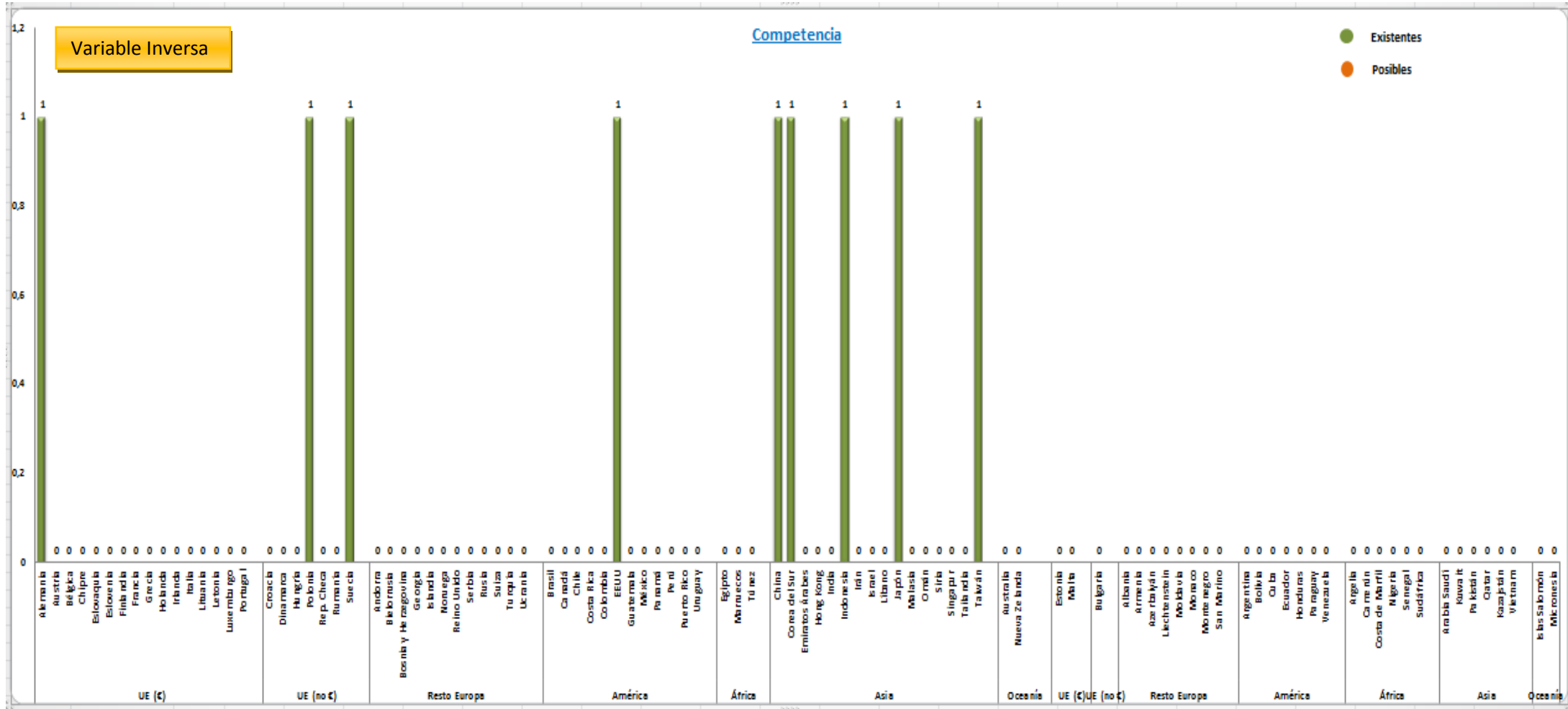


• Variable 14 – Formalidades o Barreras no Arancelarias (Barreras legales)

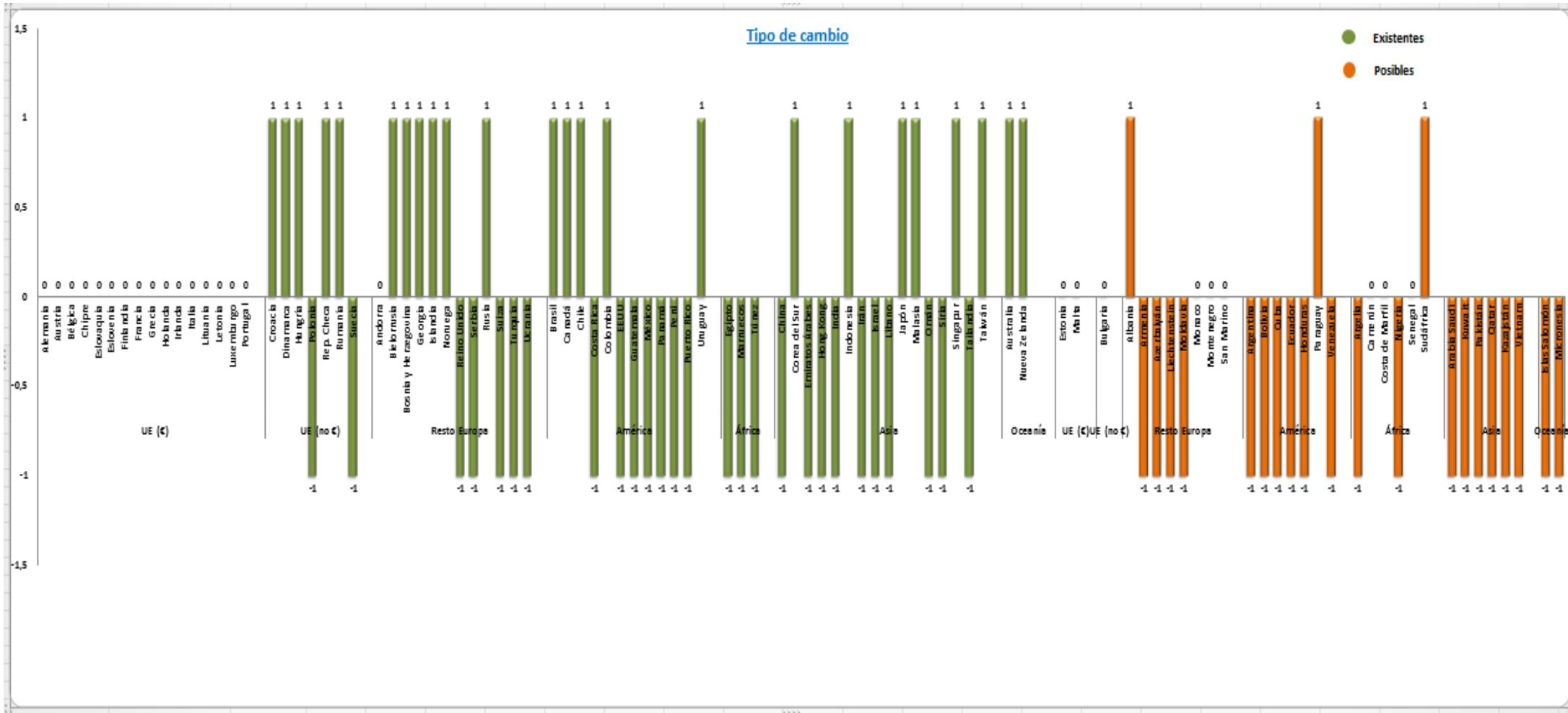




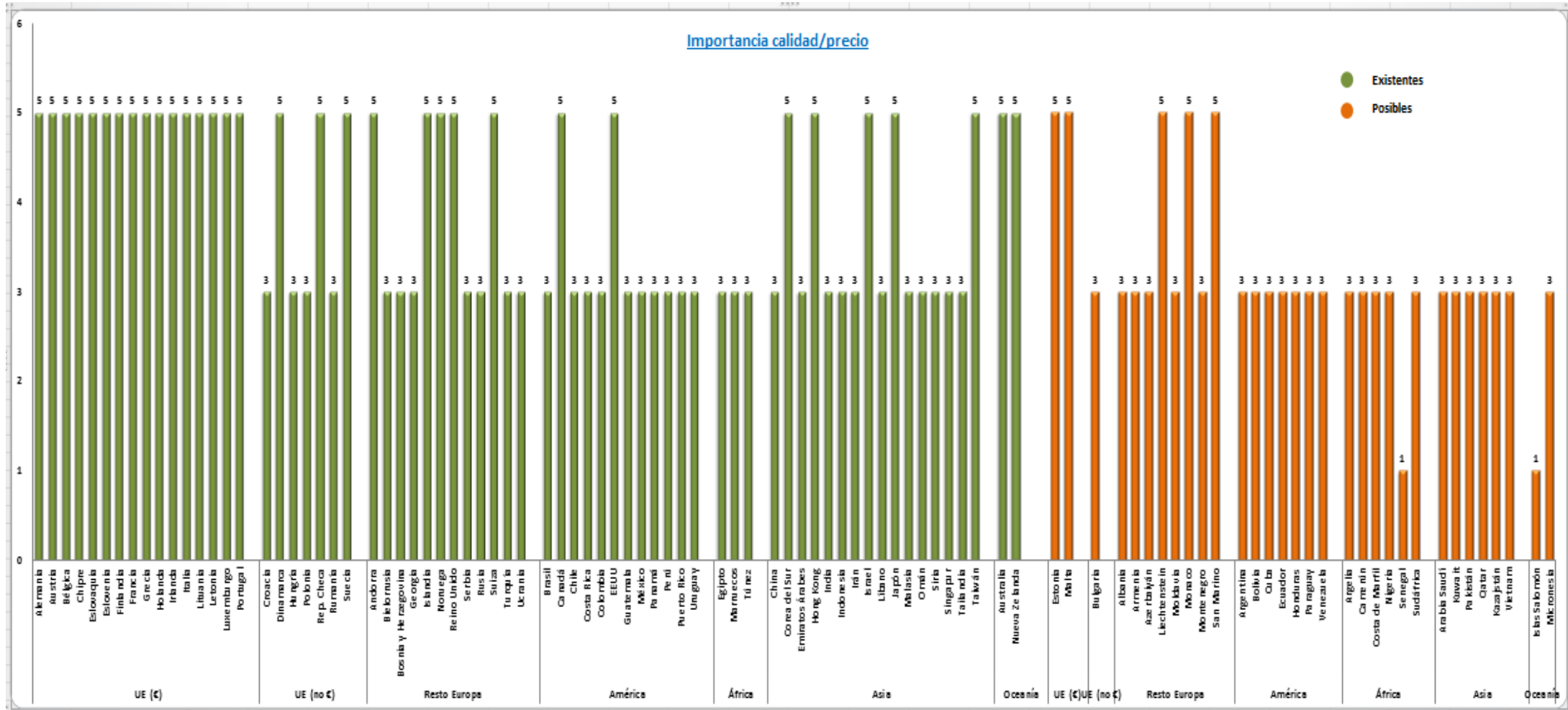
- Variable 15 – Nivel de competencia (Barreras de adaptación al mercado)



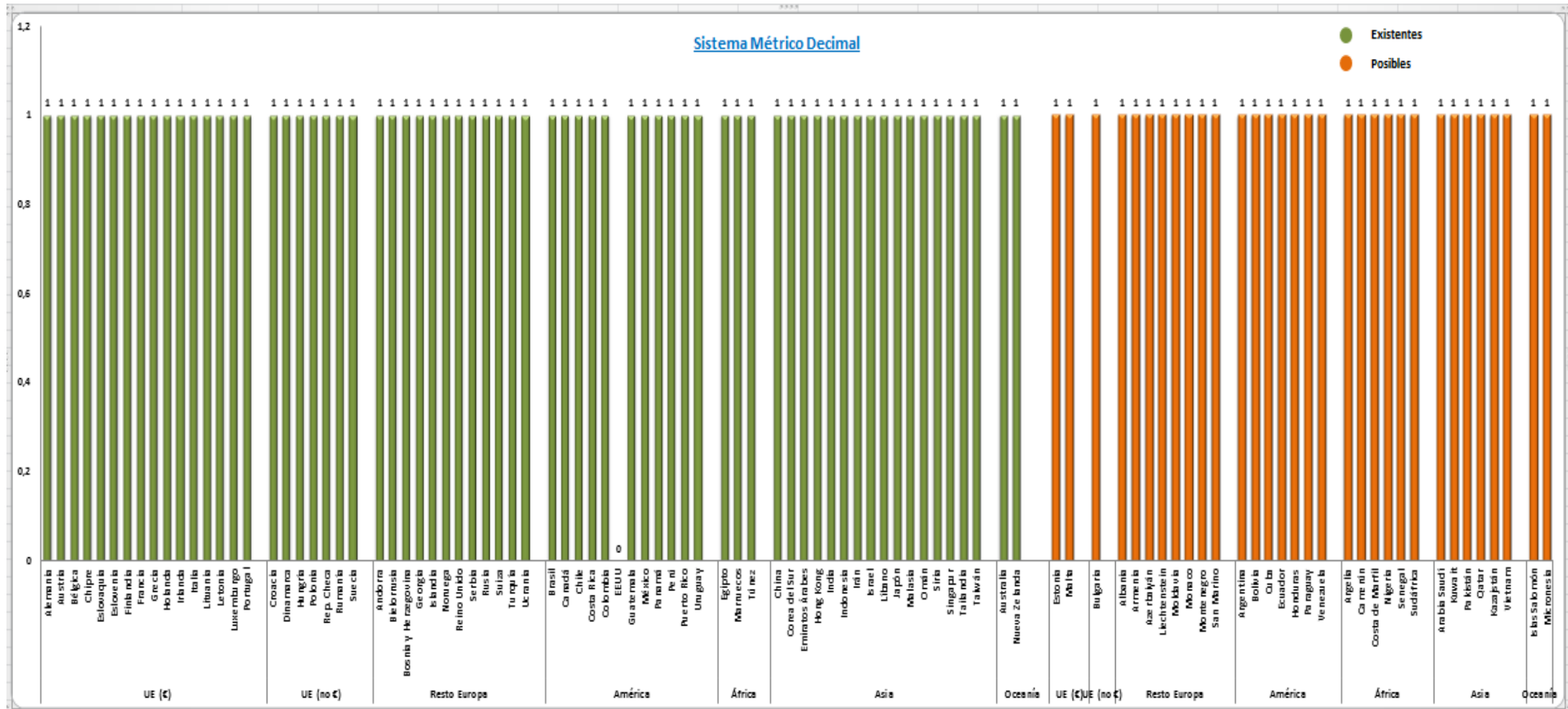
- Variable 16 – Tipo de cambio (Barreras de adaptación al mercado)



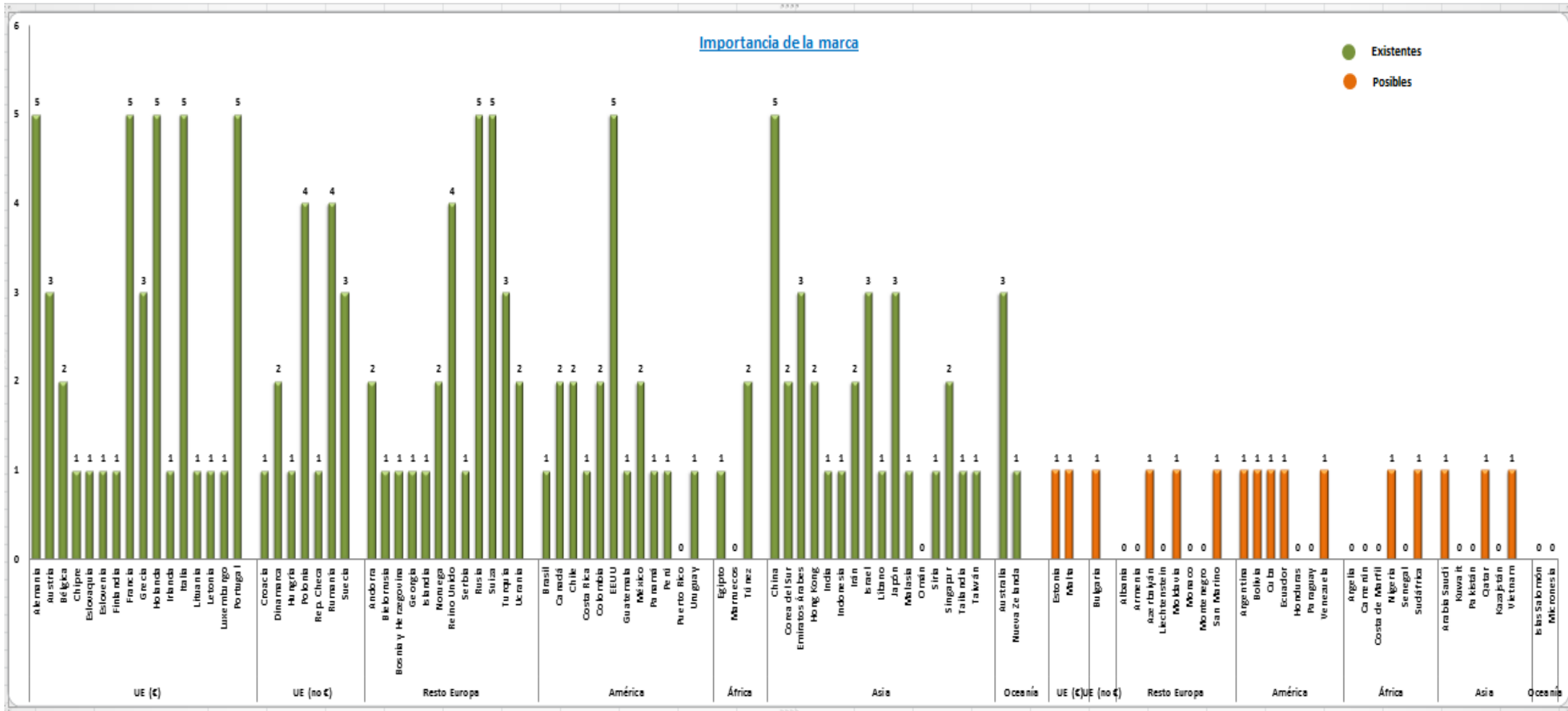
- Variable 17 – Importancia de la calidad y el precio (Barreras de adaptación del producto)



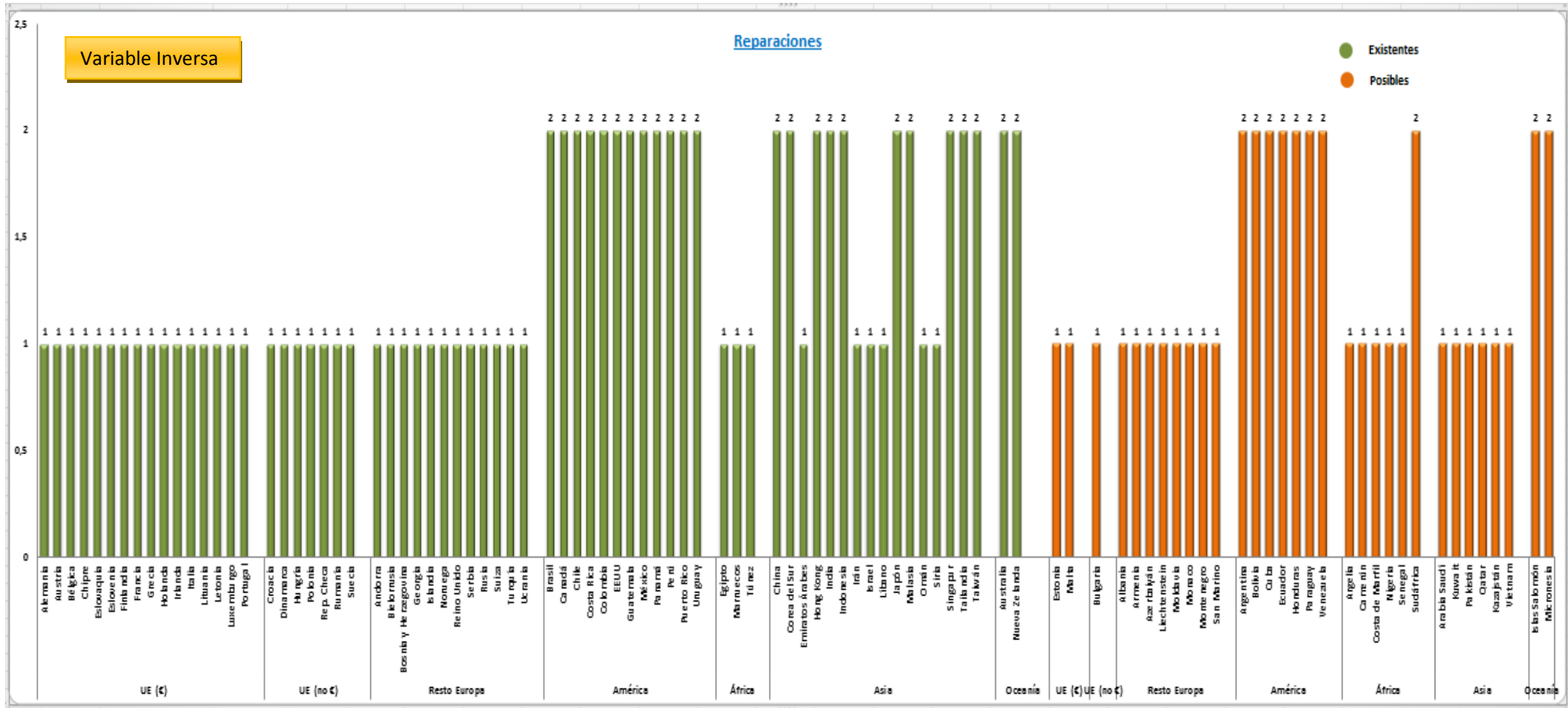
- Variable 18 – Utilización del Sistema Métrico Decimal (Barreras de adaptación del producto)



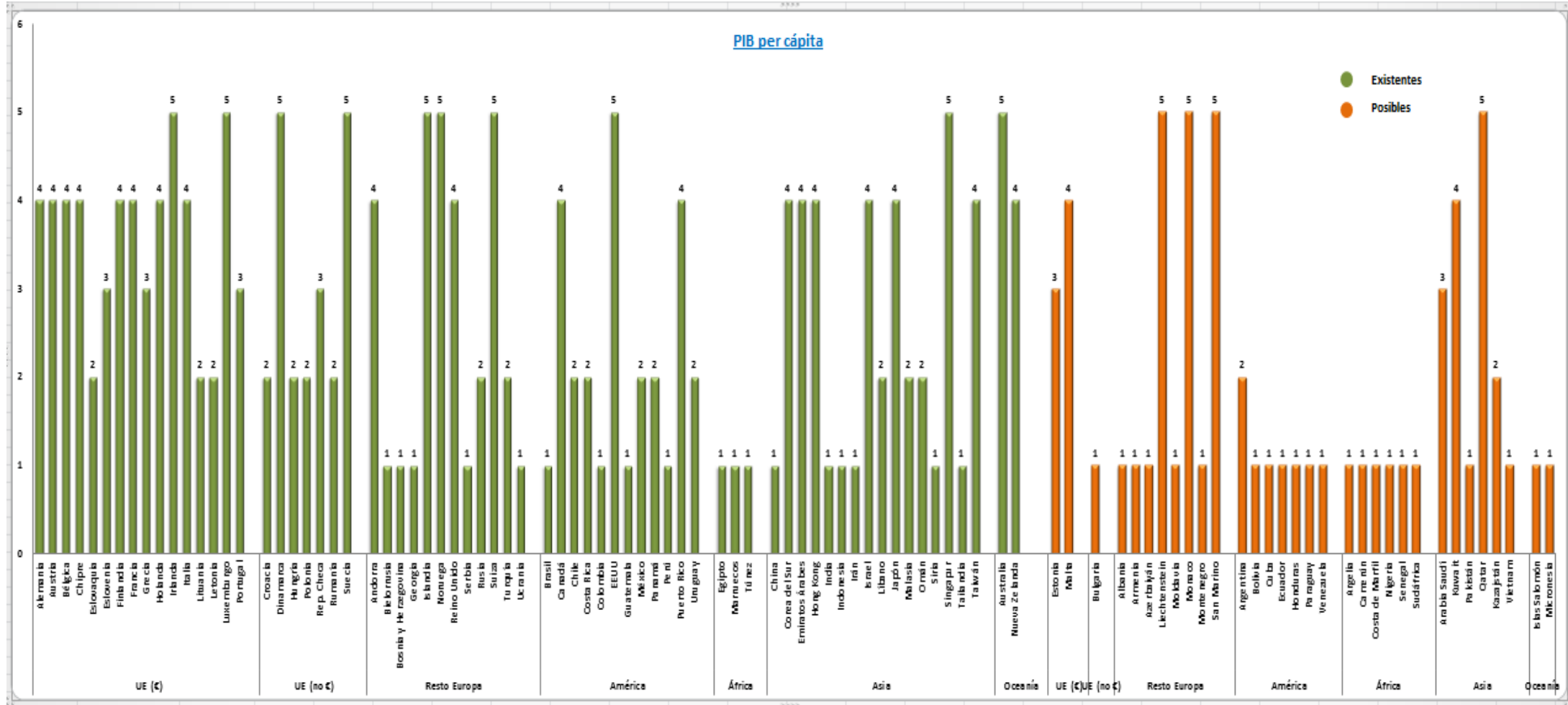
- Variable 19 – Importancia de la marca (Barreras de adaptación del producto)



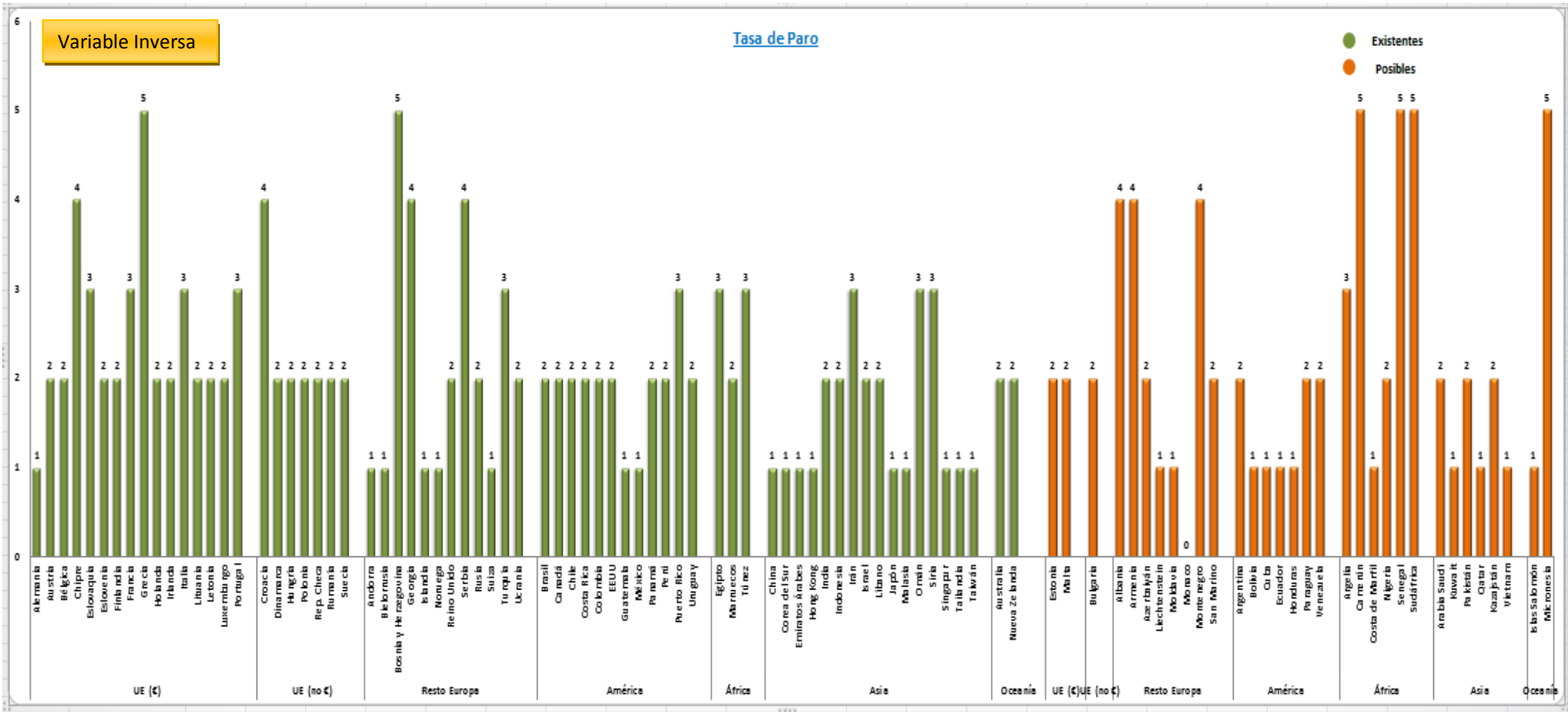
- Variable 20– Reparaciones (Barreras de adaptación del producto)



- Variable 21 – PIB per cápita (Barreras del entorno)

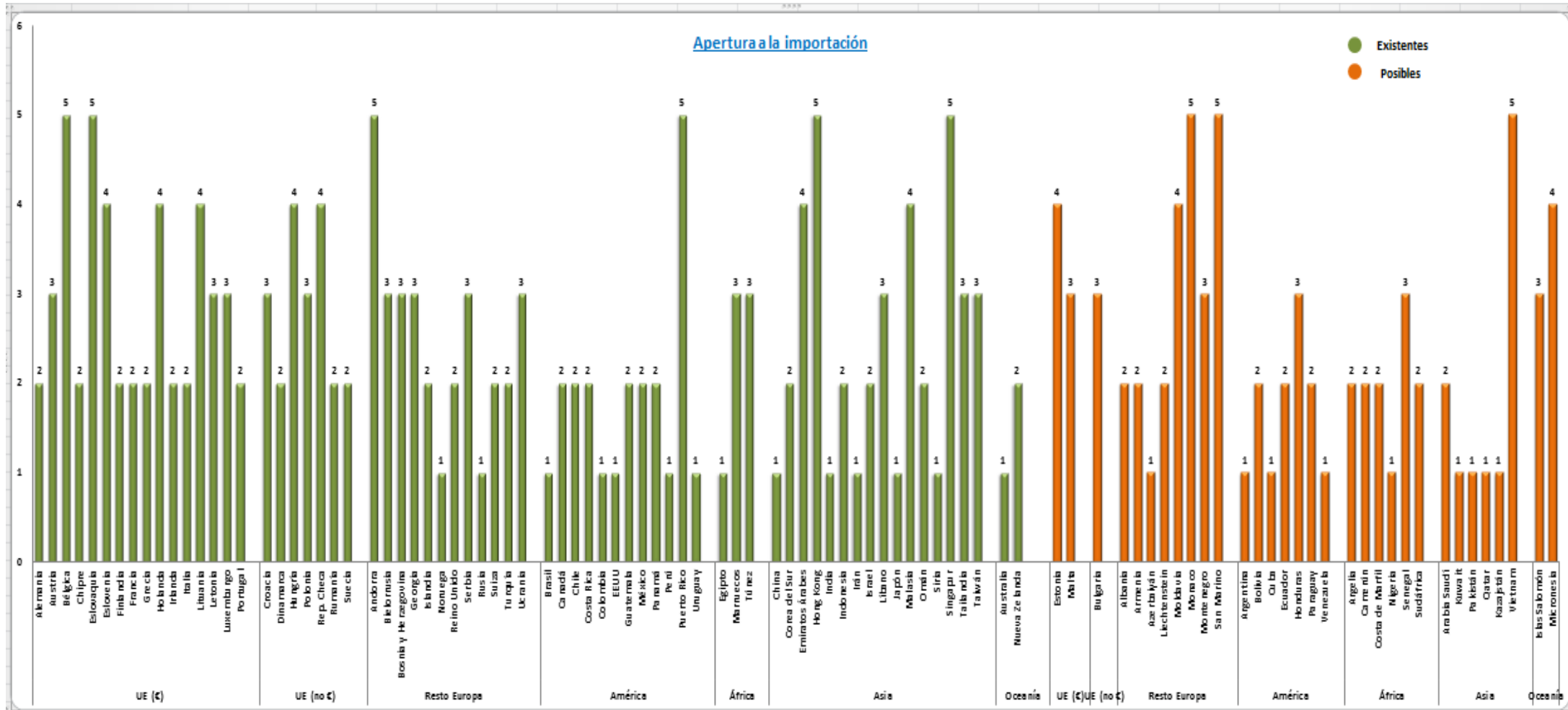


• Variable 22 – Tasa de paro (Barreras del entorno)

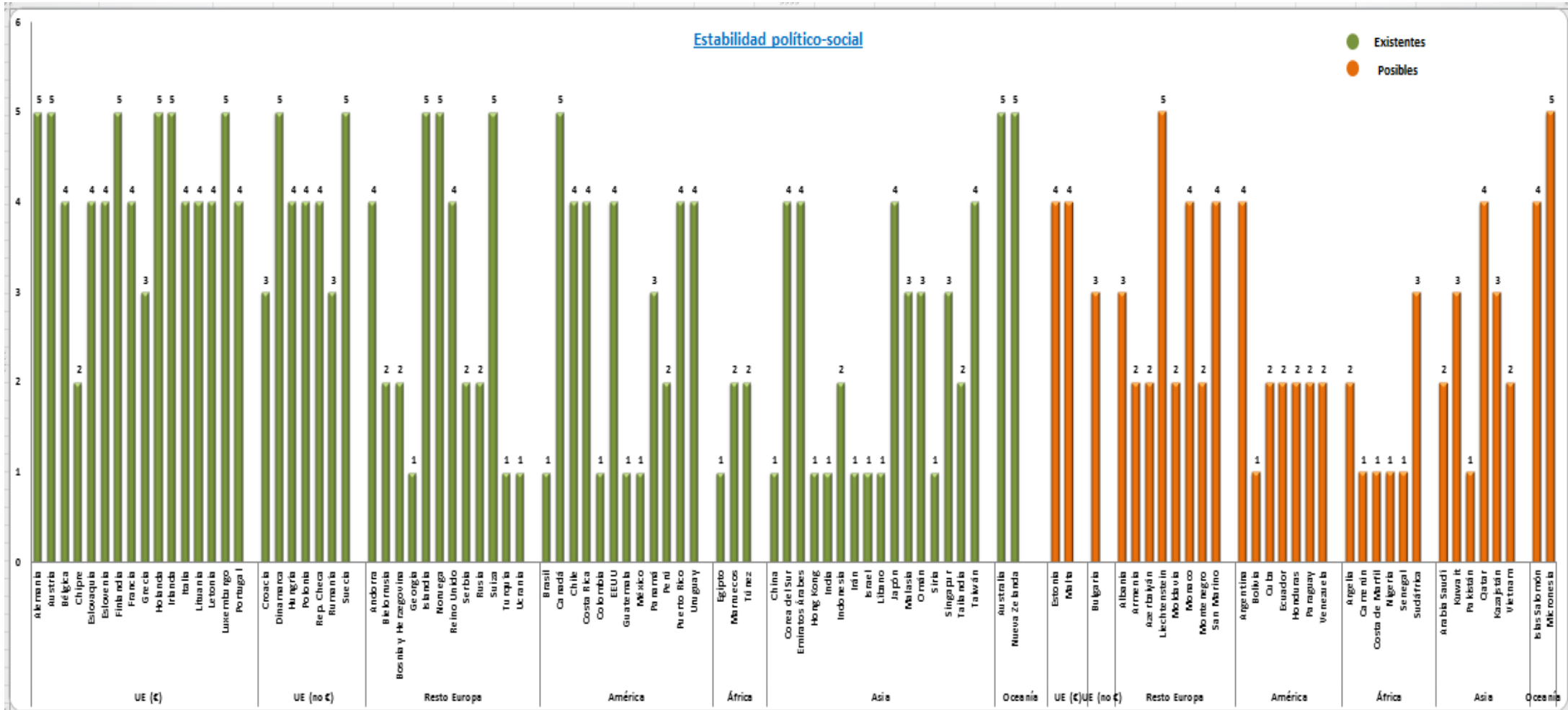




• Variable 23 – Apertura a la importación (Barreras del entorno)



- Variable 24 – Estabilidad político-social (Barreras del entorno)





## Conclusiones

Ranking	Países	Puntuación Final	Puntuación Final (10)
1	Francia	15,05	<b>8,14</b>
2	Portugal	14,85	<b>8,03</b>
3	Bélgica	14,7	<b>7,95</b>
4	Malta	14,7	<b>7,95</b>
5	Italia	14,6	<b>7,89</b>
6	Holanda	14,55	<b>7,86</b>
7	Andorra	14,05	<b>7,59</b>
8	Luxemburgo	14,05	<b>7,59</b>
9	Austria	13,85	<b>7,49</b>
10	Monaco	13,8	<b>7,46</b>
11	Irlanda	13,6	<b>7,35</b>
12	Alemania	13,25	<b>7,16</b>
13	Eslovenia	13	<b>7,03</b>
14	Suiza	12,95	<b>7,00</b>
15	Reino Unido	12,75	<b>6,89</b>
16	Eslovaquia	12,7	<b>6,86</b>
17	Rep. Checa	12,65	<b>6,84</b>
18	Dinamarca	12,5	<b>6,76</b>
19	Estonia	11,95	<b>6,46</b>
20	Lituania	11,7	<b>6,32</b>
21	Hungría	11,55	<b>6,24</b>
22	Chipre	11,55	<b>6,24</b>
23	Finlandia	11,45	<b>6,19</b>
24	Grecia	11,35	<b>6,14</b>
25	Letonia	11,3	<b>6,11</b>
26	Croacia	10,45	<b>5,65</b>
27	San Marino	10,45	<b>5,65</b>
28	Suecia	10,45	<b>5,65</b>
29	Polonia	10,4	<b>5,62</b>
30	Rumanía	10,15	<b>5,49</b>
31	Liechtenstein	10	<b>5,41</b>
32	Islandia	9,8	<b>5,30</b>
33	Noruega	9,7	<b>5,24</b>
34	Bulgaria	9,3	<b>5,03</b>
35	Bosnia y Herzegovina	8,25	<b>4,46</b>
36	Australia	8,1	<b>4,38</b>
37	Bielorrusia	7,7	<b>4,16</b>
38	Albania	7,7	<b>4,16</b>
39	Canadá	7,6	<b>4,11</b>
40	Túnez	7,3	<b>3,95</b>
41	Moldavia	7,25	<b>3,92</b>
42	Georgia	7,15	<b>3,86</b>
43	Serbia	7,1	<b>3,84</b>
44	Israel	6,95	<b>3,76</b>
45	Montenegro	6,9	<b>3,73</b>
46	Puerto Rico	6,8	<b>3,68</b>
47	Nueva Zelanda	6,8	<b>3,68</b>
48	Singapur	6,75	<b>3,65</b>
49	EEUU	6,65	<b>3,59</b>
50	Turquía	6,6	<b>3,57</b>
51	Emiratos Árabes	6,5	<b>3,51</b>
52	Marruecos	6,4	<b>3,46</b>
53	Hong Kong	6,25	<b>3,38</b>
54	Chile	6,15	<b>3,32</b>
55	Corea del Sur	6,1	<b>3,30</b>
56	Japón	6	<b>3,24</b>
57	Rusia	5,95	<b>3,22</b>
58	Argentina	5,95	<b>3,22</b>
59	Costa de Marfil	5,95	<b>3,22</b>
60	Ucrania	5,9	<b>3,19</b>
61	México	5,85	<b>3,16</b>
62	Senegal	5,6	<b>3,03</b>
63	Costa Rica	5,45	<b>2,95</b>
64	Panamá	5,25	<b>2,84</b>
65	Líbano	5,2	<b>2,81</b>
66	Argelia	5,15	<b>2,78</b>
67	Colombia	5,15	<b>2,78</b>
68	Uruguay	5,15	<b>2,78</b>

69	<b>Azerbaián</b>	5,1	<b>2,76</b>
70	<b>Qatar</b>	5	<b>2,70</b>
71	<b>Camerún</b>	4,95	<b>2,68</b>
72	Taiwán	4,9	<b>2,65</b>
73	<b>Sudáfrica</b>	4,9	<b>2,65</b>
74	<b>Armenia</b>	4,85	<b>2,62</b>
75	<b>Bolivia</b>	4,65	<b>2,51</b>
76	<b>Honduras</b>	4,65	<b>2,51</b>
77	<b>Nigeria</b>	4,6	<b>2,49</b>
78	<b>Venezuela</b>	4,55	<b>2,46</b>
79	Perú	4,5	<b>2,43</b>
80	Malasia	4,5	<b>2,43</b>
81	<b>Cuba</b>	4,45	<b>2,41</b>
82	China	4,3	<b>2,32</b>
83	Guatemala	4,3	<b>2,32</b>
84	India	4,25	<b>2,30</b>
85	<b>Paraguay</b>	4,15	<b>2,24</b>
86	<b>Kuwait</b>	4,15	<b>2,24</b>
87	<b>Ecuador</b>	4,1	<b>2,22</b>
88	Egipto	3,95	<b>2,14</b>
89	<b>Arabia Saudí</b>	3,9	<b>2,11</b>
90	Brasil	3,75	<b>2,03</b>
91	<b>Kazajstán</b>	3,7	<b>2,00</b>
92	<b>Vietnam</b>	3,5	<b>1,89</b>
93	Omán	3,45	<b>1,86</b>
94	<b>Pakistán</b>	3,2	<b>1,73</b>
95	Tailandia	3,1	<b>1,68</b>
96	<b>Micronesia</b>	2,9	<b>1,57</b>
97	Irán	2,7	<b>1,46</b>
98	Siria	2,7	<b>1,46</b>
99	Indonesia	2,3	<b>1,24</b>
100	<b>Islas Salomón</b>	2,2	<b>1,19</b>

La imagen anterior nos muestra el ranking al realizar los cálculos oportunos, es decir, en cada país hemos sumado o restado en caso de variable inversa todas las asignaciones de las variables multiplicado por su importancia que le hemos dado dentro de cada barrera. De este modo nos ha totalizado un valor (*Puntuación Final en la tabla*) para cada país. Esto es un buen indicador para poder comparar los 100 países analizados y ver en cuál de ellos es mejor o peor exportar según nuestros supuestos.

En color verde vemos aquellos países a los que Manufacturas Alhambra, S.L exporta de manera habitual en este año 2016, mientras que en color rojo/rosa tenemos aquellos posibles países que hemos considerado para nuestro análisis con el objetivo de poder ver si alguno de ellos debería convertirse en un país con el que comercializar nuestros productos.

Como vemos, esta puntuación final va desde números como por ejemplo el 3'9 a números como el 14,05. Cabe destacar que previamente se ha hecho el cálculo de la



posible máxima nota a obtener si se contestasen todas las variables de la forma más beneficiosa para la empresa. Esta nota máxima es 18'5, por lo que mediante una regla de tres, hemos obtenido la nota de cada país atendiendo a una puntuación del 1 al 10, que es la columna de la derecha (Puntuación final (10)).

¿Pero, y cuáles son las conclusiones que obtenemos?

Pues viendo la tabla podemos ver que encabeza el ranking de mejores países a exportar Francia, seguido de Portugal y Bélgica que completan el podio. En el cuarto lugar ya aparece un país, Malta, al que la empresa Manufacturas Alhambra, S.L. no exporta y según nuestro modelo sería un muy buen país para exportar nuestros productos.

Alemania se encuentra en una buena duodécima posición por detrás de otro país como Mónaco al que no exportamos y también se cuela como posible país al que deberíamos exportar nuestros productos ya que nos sale en una muy buena décima posición dentro del ranking.

Otro país significativo es el del que se considera la mayor potencia mundial, EEUU que se sitúa en la mitad de la tabla, más concretamente en el puesto cuarenta y nueve del ranking de los 100 países analizados. Este puesto tan bajo es debido a la gran distancia con respecto a España, a las diferencias en las costumbres sociales, al gran requerimiento de formalidades o barreras no arancelarias a la entrada de los productos en dicho país y a un nivel de competencia nacional elevado debido a que allí también se fabrican muchas guitarras y de muy buena calidad.

Caso parecido es el de otra gran potencia mundial como es China, el cual ocupa un muy bajo puesto ochenta y dos. También se debe a la enorme distancia entre ambos países, a las muchas diferencias entre nuestra cultura y la de los chinos y a la gran competencia en la fabricación de guitarras. Cabe destacar también, de ahí el tan bajo puesto en el ranking, el bajo PIB per cápita de la población. Este bajo PIB per cápita indica un bajo bienestar social o baja calidad de vida de los ciudadanos, factor clave que afecta a nuestro modelo y por el que hace bajar puestos en nuestro ranking.



Cabe destacar que, partíamos de la existencia de 68 países a los que la empresa Manufacturas Alhambra, S.L. ya exportaba y 32 posibles países a analizar con el objetivo de ver si eran o no buenos para la exportación. Un dato curioso es que después del análisis del modelo, los 68 países de los cuales partíamos no se encuentran en los 68 primeros puestos del ranking, por lo que nos hace entender que existen países de los que hemos considerado posibles que sería mejor exportar nuestros productos antes que a países que estamos exportando en estos momentos.

Concretamente:

- 4 – Malta
- 10 – Mónaco
- 19 – Estonia
- 27 – San Marino
- 31 – Liechtenstein
- 34 – Bulgaria
- 38 – Albania
- 41 – Moldavia
- 45 – Montenegro
- 58 – Argentina
- 59 – Costa de Marfil
- 62 – Senegal
- 66 – Argelia

En consideración de:

- 72 – Taiwán
- 79 – Perú
- 80 – Malasia
- 82 – China
- 83 – Guatemala
- 84 – India



- 88 – Egipto
- 90 – Brasil
- 93 – Omán
- 95 – Tailandia
- 97 – Irán
- 98 – Siria
- 99 – Indonesia

Un dato curioso como vemos es el de Argentina, al cual la empresa no exporta y se ha colado en un buen puesto 58, siendo por detrás de Chile (puesto 54) el segundo mejor país sudamericano, adelantando incluso a países a los que la empresa exporta en estos momentos como Colombia, Uruguay o Brasil.

Otro dato curioso es el de países africanos como Costa de Marfil y Senegal a los que no exportamos y que se sitúan en los puestos 59 y 62 respectivamente por delante de muchos países a los que exportamos habitualmente. Cabe destacar que estos dos países son los primeros países africanos que aparecen en el ranking.

Tenemos que hacer hincapié en que básicamente los mejores países para la exportación son los países europeos debido a la cercanía con respecto a España y al gran desarrollo económico de estos países. De ahí que los 35 primeros puestos sean para países del continente europeo, siendo Australia (puesto 36) el primer país del ranking que no pertenece a este continente.

Para terminar, es muy importante decir que tanto las barreras a la exportación como la importancia de cada una, junto con la interpretación de ellas es fruto de mí pensar, por lo que cabría la posibilidad de otros modelos de exportación con otras consideraciones y otras interpretaciones.

A todo ello, adjunto a este documento se encuentra el documento Excel dónde se puede modificar todos los campos del modelo (variables, importancia, asignaciones, países...etc) a merced de quien lo encuentre interesante.

## Bibliografía

- ✓ 
- ✓ 
- ✓ 

### IDH

- ✓ [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses\\_por\\_%C3%ADndice\\_de\\_de\\_sarrollo\\_humano#Lista\\_resumida\\_por\\_continente](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_%C3%ADndice_de_de_sarrollo_humano#Lista_resumida_por_continente)
- ✓ <http://www.datosmacro.com/idh>

### Relaciones Personales

- ✓ <http://ipsicologo.com/2012/04/individualismo-colectivismo.html>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/negociacion-cultura-al-negociar-en-diferentes-paises/>
- ✓ <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com.es/2010/04/como-podemos-comparar-la-cultura-de-dos.html>
- ✓ <http://www.kirainet.com/colectivismo-e-individualismo/>
- ✓ [http://www.fundacionsanezequiell.org/archivos/130227\\_Informe\\_Guia\\_2011\\_PYMES\\_y\\_codesarrollo.pdf](http://www.fundacionsanezequiell.org/archivos/130227_Informe_Guia_2011_PYMES_y_codesarrollo.pdf)
- ✓ <http://es.calameo.com/read/001842809dae106d66443>
- ✓ [http://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Cap%C2%B0tulo+IV\\_Manual+Psic+Soc\\_2004.pdf](http://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Cap%C2%B0tulo+IV_Manual+Psic+Soc_2004.pdf)





## Idiomas

- ✓ [http://www.wikilengua.org/index.php/Lista de lenguas oficiales y reconocidas](http://www.wikilengua.org/index.php/Lista_de_lenguas_oficiales_y_reconocidas)

## Tipo de Cambio

- ✓ <https://www.oanda.com/lang/es/currency/historical-rates/>

## Sistema Métrico Decimal

- ✓ <https://frankybedoya.wordpress.com/2008/08/13/mapa-de-paises-que-no-usan-el-sistema-metrico/>

## PIB per Cápita

- ✓ [http://ecodata.eleconomista.es/indicadores/PIB Per Capita/ranking/?gclid=CPnYw-SGls4CFUQaGwodLVED2g](http://ecodata.eleconomista.es/indicadores/PIB_Per_Capita/ranking/?gclid=CPnYw-SGls4CFUQaGwodLVED2g)
- ✓ <http://www.datosmacro.com/paises>

## Paro

- ✓ <http://ecodata.eleconomista.es/indicadores/Paro/ranking/>
- ✓ <http://www.elcaptor.com/economia/ranking-mundial-de-desempleo>

## Apertura en general a la importación

- ✓ <http://www.datosmacro.com/comercio/importaciones>



### Inestabilidad política y social

- ✓ <http://es.gizmodo.com/los-60-paises-mas-inestables-del-mundo-en-un-solo-mapa-559488437>
- ✓ <http://gaceta.es/noticias/guerras-mundo-conflictos-11032016-0817>

### Calidad/Precio

- ✓ [https://es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs\\_desarrollado](https://es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_desarrollado)

### Aranceles

- ✓ [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=es&SimDate=20160809&Taric=9202903000&LangDescr=es](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=es&SimDate=20160809&Taric=9202903000&LangDescr=es)

### Importancia de la marca

- ✓ [http://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/Aduanas/Contenidos\\_Privados/Estadisticas\\_Comercio\\_Exterior/anuario\\_estadistico/2010/comercio\\_exterior/volumenIII/Intracomunitario3.pdf](http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Aduanas/Contenidos_Privados/Estadisticas_Comercio_Exterior/anuario_estadistico/2010/comercio_exterior/volumenIII/Intracomunitario3.pdf)
- ✓ [http://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/Aduanas/Contenidos\\_Privados/Estadisticas\\_Comercio\\_Exterior/anuario\\_estadistico/2010/comercio\\_exterior/volumenII/Terceros\\_Paises11.pdf](http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Aduanas/Contenidos_Privados/Estadisticas_Comercio_Exterior/anuario_estadistico/2010/comercio_exterior/volumenII/Terceros_Paises11.pdf)

### Barreras comerciales

- ✓ <http://www.barrerascomerciales.es/es-ES/BuscadorBarreras/Paginas/buscador.aspx>

### Sector Exterior

- ✓ <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/sector-exterior/index.html?idPais=DE>