

Sector agrolimentario

PANAMAR

Fabricación y distribución de pan precocido y bollería dulce y salada procedente de masas congeladas



Con la colaboración de



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

Cátedra Global Nebrija Santander
en Internacionalización de Empresas

Cuadernos de internacionalización de empresas

Nº 8

PANAMAR

Fabricación y distribución de pan precocido y bollería dulce y salada procedente de masas congeladas.

Primera Edición, 2021

© 2021 Universidad Nebrija. Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

Dirección y coordinación del proyecto:

Gonzalo Solana y Raúl Mínguez, director y subdirector de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas, respectivamente.

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

ISBN: 978-84-122599-4-0

Citar como:

Solana, G. (dir.) (2021): "Panamar". Cuadernos de internacionalización de empresas, nº 8. Ed. Universidad Nebrija.

Índice

Introducción	5
Resumen	7
Descripción de la empresa	9
La historia de la internacionalización de la compañía	13
Análisis de la internacionalización	16
• La decisión de exportar	17
• Trayectoria y vía utilizada para exportar	19
• Riesgos y obstáculos en la exportación	21
• Selección de los mercados de destino de las exportaciones	24
• Transformaciones acometidas para exportar	26
• Apoyo recibido para exportar	28
• Resultados obtenidos con la exportación	30
• Importación y cadenas de valor global	32
• La decisión de realizar inversiones directas en el exterior	33
• Cómo se ha realizado la inversión directa en el exterior	35
• Importancia de las ventajas competitivas propias para invertir en el exterior	37
• Factores determinantes para la selección del país de destino de sus inversiones en el exterior	39
• Resultados obtenidos con la inversión directa en el exterior	42
• Relación y diferencias entre inversiones en el exterior y exportaciones	44
Datos básicos de la internacionalización	46
Nota metodológica	49
Índice de gráficos y tablas	50



Introducción

Introducción

Desde hace más de veinte años la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas está realizando diversas actividades para conocer con mayor precisión y divulgar los procesos de internacionalización de las empresas, con el fin de contribuir a la extensión de este proceso¹.

Después de publicar diferentes libros de investigación sobre el patrón de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes, la Cátedra comenzó en 2020 una nueva colección: “Cuadernos de internacionalización de empresas”.

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

Dada su importancia en el PIB, el empleo y el comercio exterior de España, esta nueva colección ha comenzado analizando el caso de empresas del sector agroalimentario. El libro que tiene en sus manos estudia la internacionalización de PANAMAR, empresa que se dedica a la fabricación y distribución de pan precocido y bollería dulce y salada procedente de masas congeladas.

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

Gonzalo Solana

Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

1 <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/>



Resumen

Resumen

Empresa familiar, con una larga tradición panadera de más de cuatro generaciones, que se dedica a la fabricación y distribución de pan precocido y bollería dulce y salada procedente de masas congeladas. En estos momentos dispone de 10 plantas de producción en España, de 11 delegaciones propias con más de 10.000 clientes directos y sus productos se ofrecen en 11.500 puntos de venta.

Exporta a más de 20 países en cuatro continentes y realiza inversiones directas en el exterior. En estos momentos tiene operativa una filial comercial en Chile.

Su modelo de negocio se basa en la fabricación de productos de alta calidad, tanto de sus ingredientes como en el proceso, utilizando sistemas productivos donde el respeto de los métodos tradicionales se une con el componente tecnológico de primer nivel. Dispone de una amplia red de distribución en todos los canales de comercialización, que les permite estar presentes en todo el territorio nacional y ser capaces de ofrecer máxima agilidad y adaptación a las necesidades de cada cliente.

Su actual estrategia de internacionalización se basa en:



la búsqueda selectiva de mercados para sus exportaciones,



la creación de experiencia para lograr la especialización necesaria para competir en dichos mercados,



y la generación de relaciones comerciales de largo recorrido en todos los canales de venta.



Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



PANAMAR BAKERY GROUP SL² es una empresa familiar española fundada en el año 2000 por los hermanos Martínez. Pertenece al Grupo PANSTAR, especializado en la fabricación y distribución de masas congeladas, con un extenso surtido de pan precocido y bollería dulce y salada³.

Los orígenes panaderos de la familia Martínez están en un pequeño pueblo de Burgos, donde hace más de cuatro décadas Epifanio Martínez y su mujer Digna madrugaban cada mañana para elaborar los panes que después se encargaban de hacer llegar a sus vecinos. En los años 70 del siglo XX los hijos se incorporan a la actividad empresarial y se trasladan a Cantabria, donde crean Reposterías Martínez. En 1999 venden esta empresa al grupo BIMBO y en el 2000 parte de la familia Martínez crea el Grupo PANSTAR y adquiere el 100% de las acciones de PANAMAR, antes llamada NUDESPA (Nuevos Desarrollos Panaderos). En el 2003 adquieren dos fábricas en la Comunidad Valenciana, una en Anna y la otra en Albuixech. En 2007 NUDESPA renueva su imagen corporativa y pasa a llamarse PANAMAR. Además, aumenta las líneas de producción de sus instalaciones actuales y automatiza su almacén logístico. En 2008 el Grupo se amplía con una nueva planta de fabricación en Vilamalla, Gerona, y apuesta por el I+D en el desarrollo de nuevas líneas de producto para la empresa.

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

³ <https://www.panamar.es>

Durante los primeros años de vida de la empresa, el foco estratégico de crecimiento estuvo centrado exclusivamente en el mercado español. La empresa fue creciendo orgánicamente y por absorción de otras compañías dentro de España, iniciando actividades comerciales en diferentes canales de venta que les convirtió en una compañía multicanal.

Entre los valores que distinguen y acercan la compañía a clientes y consumidores destacan:

- ▶ Tradición panadera: utilizando procesos productivos donde el respeto de los métodos tradicionales se une con el componente tecnológico de primer nivel.
- ▶ Innovación: el área de I+D+i y Calidad está formado por un equipo de profesionales enfocados en la investigación e innovación, así como al aseguramiento y mejora de la calidad. Todos los procesos y protocolos son auditados por empresas externas certificadas.
- ▶ Ingredientes: trabajan con una exhaustiva selección de materias primas y con los procesos adecuados para ofrecer productos con unas óptimas propiedades organolépticas.
- ▶ Personas: todos y cada uno de los que forman parte de la empresa están comprometidos con el consumidor para ofrecer soluciones personalizadas.

La empresa dispone de un amplio catálogo de productos, lo que le permite estar a la vanguardia de las últimas tendencias de consumo y ofrecer productos recién horneados a cualquier hora del día. Cuenta con una amplia red de distribución en todos los canales de comercialización, con los que está presentes en todo el territorio nacional. En España la empresa dispone de 10 plantas de producción en distintas Comunidades Autónomas -con 44 líneas de producción, 38 de pan, 6 de bollería, una capacidad de producción de más de 300 millones de kilos anuales y de 41.000 palés de almacenamiento y 11 delegaciones propias en diversas localidades de España.

Cuenta con más de 10.000 clientes directos, y sus productos se ofrecen en más de 15.000 puntos de venta, da empleo directo a 1.800 personas y tiene una facturación anual del orden de 350 millones de euros, lo que le sitúa en una posición de liderazgo en el sector nacional de masas congeladas.



La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

La internacionalización de PANAMAR como estrategia de crecimiento sostenido se inicia en la primera década del siglo XXI. En ese momento se asiste a un cambio profundo de las dinámicas en el segmento de gran consumo de productos alimentarios, que exige a las empresas mejorar su eficiencia y competitividad. Hasta ese momento solo habían realizado algunas exportaciones esporádicas, en países tan dispares como Panamá, Italia o Portugal, pero no existía una estrategia de internacionalización definida.

En esos años la gestión comercial de operaciones de exportación dependía de la dirección comercial. En esta área empezaron a trabajar las primeras personas con dedicación exclusiva al área internacional y comienza a asistir ferias internacionales, para realizar los primeros contactos e ir conociendo otros mercados. En esta etapa se inicia un proceso de detección de oportunidades comerciales, contactos, viajes de prospección, ... Asimismo, se decide participar en misiones inversas organizadas por organismos como ICEX, FIAB, FEDACOVA o IVACE.

Fue en 2014 cuando se decide crear un departamento de comercio exterior y contratar a un director para esta área. A partir de ese momento, la compañía trabaja en la definición de una estrategia de exportación que haga compatible el crecimiento en mercados internacionales con las limitaciones esperables tanto de producto como industriales. Para ello, se crea un equipo con sede en Valencia y en diferentes países, se buscan profesionales, tanto empleados directos del grupo

▼
Respuesta a los profundos cambios que se registran en el sector en la primera década del siglo XXI.

como externos (como el equipo dedicado al desarrollo del mercado italiano), se exploran mercados potenciales, asistiendo a ferias de alimentación tanto internacionales como regionales, se participa en misiones comerciales, se llevan a cabo innumerables viajes comerciales y se organizan visitas de clientes a sus instalaciones.

En la actualidad, la empresa exporta a más de 20 países en cuatro continentes, aunque la mayor parte de sus ventas en el exterior se dirigen a la Unión Europea, el 60%. Italia y Reino Unido son los mercados europeos con un mayor peso. El resto se dirige a Asia y Oceanía, un 25% y Latinoamérica que supone un 15% del total.

En enero 2020 constituye una filial comercial en Chile, con el fin de incrementar sus ventas en este mercado, la cual importa sus productos desde las fábricas españolas y atiende directamente a los clientes locales.

Se entiende la labor del departamento internacional como la punta de lanza de una labor que afecta a numerosas áreas dentro de la empresa y para ello desarrollan nuevos procesos de trabajo y crean figuras especializadas, con la intención de asegurar un correcto encaje de la exportación y una mejor eficiencia de los recursos dedicados.

Se buscó definir los mercados estratégicos para la compañía y enfocar los esfuerzos que ello exigía a los diferentes departamentos, para alcanzar de esta manera un alto nivel de especialización y un retorno satisfactorio que permitiera conseguir un crecimiento sostenible y continuado en el tiempo.

La experiencia internacional se entiende como un atributo necesario, imprescindible y enriquecedor para toda la compañía, que aporta un alto nivel de exigencia industrial y de gestión en las diferentes áreas implicadas, así como una mejor y más amplia concepción de los surtidos.

▼
**Invierte en
el exterior
después de
consolidar sus
exportaciones.**



Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

Las razones más importantes por las que PANAMAR toma la decisión de exportar son para crecer y como una respuesta estratégica a la globalización económica.

A principios del siglo XXI la compañía decide contemplar la internacionalización como una línea estratégica de crecimiento, ante los profundos cambios que en ese momento se registran en el segmento de gran consumo de productos alimentarios en España y el avance de la globalización.

▼
Exporta para crecer y como respuesta estratégica.

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



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

Asimismo, PANAMAR consideró en segundo término que, con su experiencia en España, disponía de capacidad técnica y productiva suficiente para iniciarse en los mercados internacionales, por lo que se apostó por la exportación para diversificar, mercados y productos, e intentar aumentar su competitividad.

En menor medida, la decisión de exportar se adoptó para compensar la debilidad del mercado español, que entra en una fase de mayor madurez y el consumo per cápita de pan inicia un lento declive, para hacer frente a la competencia, que en algunos casos empieza a implantarse en otros lugares para mejorar su competitividad, y para atender algunas demandas de sus productos desde el exterior.

▼
Consideró que tenía suficiente capacidad técnica y productiva para poder exportar.

Trayectoria y vía utilizada para exportar

PANAMAR empezó a exportar de manera regular y como una estrategia definida de crecimiento en 2011, más de diez años después de su creación.

El crecimiento de la exportación ha sido gradual, comenzando por mercados más cercanos en lo cultural y en la distancia geográfica. Por el momento, las exportaciones suponen un importe reducido de su facturación, algo más de un 5 % del total de sus ventas, pero con un crecimiento medio anual superior al 30% en los últimos 5 años.

La trayectoria seguida en la exportación comenzó con contactos personales en destino, que se hicieron en visitas a ferias internacionales, cómo ANUGA, SIAL o *Gulfood*. También se recurrió a la selección de agentes en algún mercado específico, consultas a organismos, como ICEX, IVACE o FEDACOVA, bien con estudios o con misiones comerciales tanto inversas como en destino, y contactos directos de potenciales clientes.

De esta manera se fueron ensayando diferentes mercados hasta seleccionar los más adecuados. Los más lejanos, como Asia y Oceanía, no se acometieron hasta que la empresa tuvo suficiente experiencia en la exportación.

▼
**Gradual,
comenzando
en mercados
cercanos.**

Cuadro 1**Trayectoria y vía utilizada para exportar**

Trayectoria de la exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Gradual, a partir de contactos directos en destino. • Se ensayaron diferentes mercados hasta seleccionar los más adecuados. • Los mercados exteriores lejanos no se han acometido hasta que la exportación ha sido una actividad madura.
Vía utilizada para exportar	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa a grandes cadenas de supermercados. • Distribuidores y agentes (a comisión). • Representante asalariado. • Filial comercial propia en destino.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Utiliza diversas vías para exportar, en función de las características de cada mercado y producto. Así, se recurre a la venta directa, distribuidores y agentes locales a comisión, representantes asalariados en destino e incluso a la constitución de filiales comerciales propias en el exterior. No se utiliza internet como canal de ventas, sólo para darse a conocer y recibir contactos.

Es una empresa multicanal y sus productos en el exterior están a la venta tanto en supermercados, como en el canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) y el tradicional (panaderías, bares, etc.).

En la Unión Europea (UE) se vende directamente o través de distribuidores. Fuera de la UE también utiliza importadores, que bien venden directamente a sus clientes o hacen llegar los productos a clientes de PANAMAR en destino.

PANAMAR, por el momento, no contempla abrir relaciones comerciales con consorcios de compras o *brokers*. En mercados donde operan con figuras de agentes o comisionistas la experiencia es positiva, pero es un modelo que se limita a países concretos, como Italia, y a equipos con una experiencia y reputación que avale el potencial de una colaboración exitosa para ambas partes.

▼
Se recurre a diferentes formas de distribución, en función de cada mercado.

Riesgos y obstáculos en la exportación

Para PANAMAR los riesgos asociados a su decisión de iniciarse en la exportación han sido elevados, pero entiende que pueden reducirse con una adecuada planificación y gestión.

▼
Elevados, pero pueden reducirse.

Gráfico 2

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



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Considera que los riesgos de iniciarse en la exportación no son mayores que otros de la empresa, aunque son superiores en mercados lejanos tanto por razones de adaptación

legal documental como por el impacto que los costes logísticos tienen en un producto de poco valor por kilogramo.

PANAMAR entiende que al iniciarse en la exportación los riesgos son elevados porque los resultados se obtienen a largo plazo y por la incertidumbre asociada, aunque se le concede una relevancia más moderada a tal efecto.

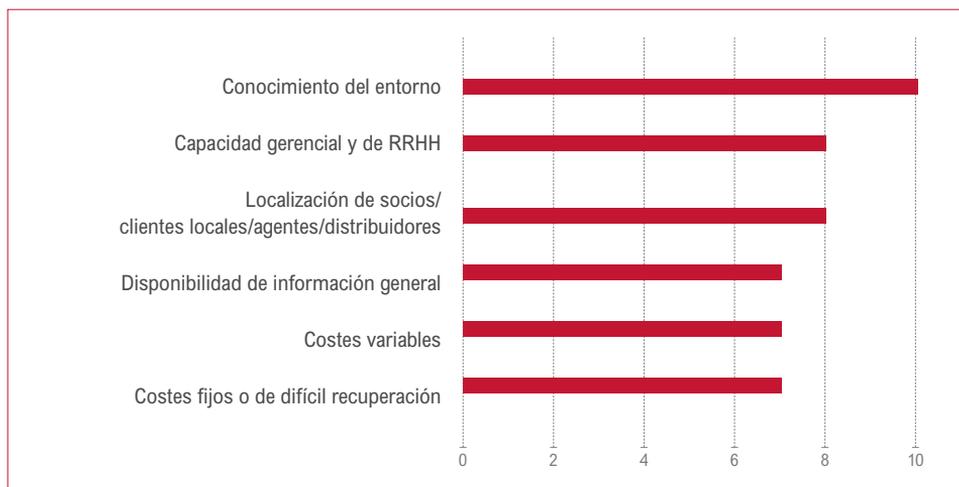
Al cálculo de costes y rentabilidades finales se le da la menor importancia en cuanto a riesgos asociados al inicio de la exportación, ya que PANAMAR dispone de un sistema de control de costes en las distintas fases de producción que permite controlar el impacto de elaborar un nuevo producto o su adaptación a mercados en el exterior.

Para PANAMAR los principales obstáculos encontrados en la exportación son el adecuado conocimiento del entorno local, la capacidad gerencial y de recursos humanos para esta actividad, así como la localización de socios, clientes, agentes y distribuidores.

▼
Los principales obstáculos son conocer el entorno local y la capacidad gerencial.

Gráfico 3

¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Las masas congeladas tienen tres características que condicionan su exportación. En primer lugar, el 95% de la gama de productos de PANAMAR requiere ser terminada en el punto de venta. En segundo lugar, al tratarse de productos congelados debe asegurarse la no rotura de la cadena de frío desde que sale de las instalaciones de la compañía hasta que se termina en el punto de venta. Por último, los productos de PANAMAR se venden tanto en supermercados como en canal tradicional (panaderías, clubs deportivos, bares, restaurantes), así como en el canal HORECA organizado (hoteles, gasolineras, grupos de restauración, ...).

Aunque las inversiones para mantener la masa congelada y, en su momento, hornearla no son elevadas, es necesario encontrar colaboradores y clientes con los conocimientos e infraestructuras adecuadas y formarlos adecuadamente, lo cual requiere de una curva de aprendizaje importante. El equipo de PANAMAR da apoyo técnico personalizado permanente para garantizar que los productos llegan a los clientes finales en las condiciones adecuadas para su consumo. El sector de la masa congelada está muy desarrollado en Europa, pero no así en otros mercados donde la formación es más necesaria.

También son considerados como obstáculos importantes en la exportación disponer de información general detallada y la recuperación de costes, tanto fijos como variables.

▼
Es necesario encontrar colaboradores y clientes con los conocimientos e infraestructuras adecuadas.

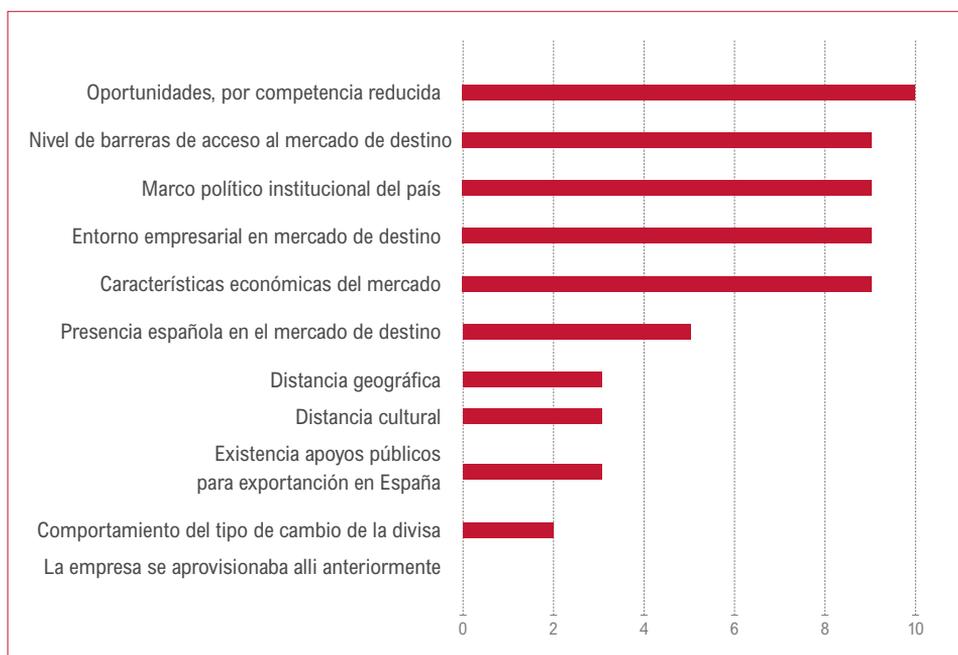
Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para PANAMAR el factor más determinante para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones es la existencia de oportunidades porque la competencia es reducida.

▼
Existencia de oportunidades y conocimiento previo.

Gráfico 4

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



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También son muy relevantes las características del mercado de destino y el nivel de barreras para acceder a cada mercado. Los productos alimentarios deben cumplir en cada país con legislaciones locales referidas a la utilización de determinados ingredientes, procesos de fabricación, certificaciones específicas, autorizaciones de fábricas por parte de las autoridades de aduanas, etc.

La existencia de hábitos nutricionales similares a los españoles también es un factor considerado a la hora de seleccionar mercados de destino de las exportaciones de PANAMAR. Así ocurre en Europa y en países de Latinoamérica.

La compañía concede una importancia menor a las ayudas públicas existentes y a la distancia geográfica y cultural. Así, por ejemplo, Asia es una región importante para PANAMAR, aunque tiene una cultura gastronómica muy diferente. El comportamiento del tipo de cambio de la divisa no es especialmente determinante, porque la empresa logra poner un precio de venta en euros, transmitiendo dicho riesgo al comprador.

La característica predominante de los mercados donde exporta PANAMAR es que existe cierto conocimiento o experiencia previa.

▼
No es determinante la proximidad ni la existencia de apoyos públicos.

Transformaciones acometidas para exportar

PANAMAR ha tenido que realizar profundas transformaciones para poder exportar, que han afectado a la mayoría de su organización.

La compañía decidió contratar en 2014 un director de exportación, independiente del área nacional de ventas, con el fin de focalizar los esfuerzos que este nuevo reto significaba. Ello supuso reorganizar la división de tareas por departamentos y acometer cambios internos para poder cumplir con las normas y exigencias de calidad

▼
Profundas y generalizadas.

Gráfico 5

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



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También se tuvieron que acometer modificaciones relevantes en los departamentos de distribución y logística, al tiempo que ha tenido que dedicar mayores recursos para la formación de los trabajadores y para transformar los productos a los gustos locales.

Con la exportación, PANAMAR detectó la necesidad de desarrollar una serie de competencias de las que carecía la empresa. Esta situación derivó en la creación de algunos puestos especializados en las áreas de logística, planificación, marketing y calidad, así como la definición de procedimientos específicos para llevar a cabo correctamente los objetivos propuestos. Se formaron personas clave en los servicios centrales y en los centros productivos afectados por las exportaciones y con carácter regular se actualiza la formación y los procedimientos. Dado que este sector es especialmente intensivo en capital, que los precios en Europa han ido bajando de manera paulatina y que, al mismo tiempo, se está registrado un aumento de los costes de producción, cualquier medida que implique la generación de mayores costes siempre se toma teniendo en cuenta el retorno implícito, así como la generación de valor para la empresa.

Las transformaciones para poder exportar han mejorado la capacidad competitiva de la compañía, mediante el refuerzo de ámbitos de actuación que favorecen una mayor productividad.

▼
Los cambios realizados para exportar han mejorado la competitividad de la empresa.

Apoyo recibido para exportar

Para PANAMAR el apoyo para exportar ha sido muy importante para facilitar la cooperación empresarial en origen y en destino. Para una compañía de sus características, que exporta productos congelados, es interesante disponer de un buen nivel de interlocución con otras empresas del sector agroalimentario español que trabajen internacionalmente para conocer sus necesidades y experiencias.

▼
Se valora especialmente la ayuda para la cooperación empresarial.

Gráfico 6

¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También son bien valoradas las ayudas para la obtención de información sobre clientes, mercados y sectores, la tramitación administrativa asociada a la internacionalización, así como la asistencia personalizada para la resolución de conflictos. Considera relevante mantener relaciones con organismos privados y públicos, como ICEX, IVACE, FEDACOVA, OFCONs, Consejería de agricultura de Valencia, FIAB, ASEMAC, etc., a los que intenta trasladar sus necesidades para que sus servicios se ajusten mejor a los apoyos que requieren las empresas cuando se internacionalizan.

La importancia más reducida se da a las ayudas para la formación específica del personal, a las facilidades de acceso al seguro de crédito a la exportación y a las líneas específicas para exportar, ya que la empresa tiene contratados con compañías de seguros sus actividades comerciales a través de coberturas de riesgo, incluidas las de exportación.

▼
Se concede poca importancia a las ayudas públicas para formación, seguros y líneas de financiación.

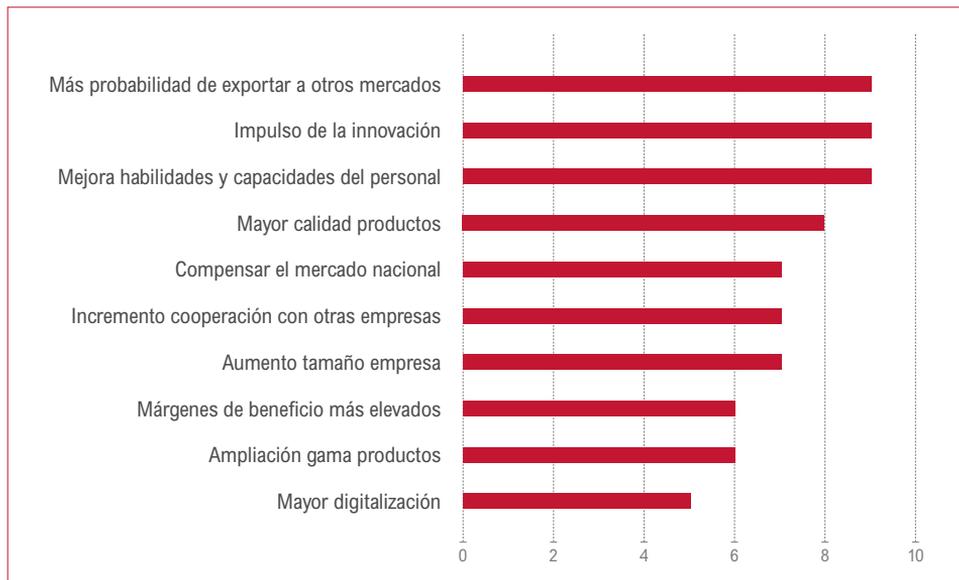
Resultados obtenidos con la exportación

PANAMAR valora muy positivamente los resultados obtenidos con la exportación. Especialmente porque ha aumentado la probabilidad de vender en otros mercados, impulsar la innovación y mejorar las habilidades y capacidades de la compañía.

▼
Ha reportado resultados muy positivos y generalizados.

Gráfico 7

¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También considera que la exportación ha sido relevante para aumentar su tamaño, incrementar la cooperación con otras empresas, compensar los momentos de debilidad del mercado nacional y para que sus productos tengan una mayor calidad.

En menor medida que las cuestiones anteriores, la exportación ha supuesto para PANAMAR lograr unos márgenes de beneficio más elevados, ampliar su gama de productos e impulsar la digitalización.

En definitiva, la exportación ha reportado beneficios generalizados para la mejora de la competitividad y supervivencia de la empresa.



La exportación ha mejorado las perspectivas de la compañía.

Importación y cadenas de valor global

PANAMAR se aprovisiona a través de proveedores europeos de materias primas que tiene su origen en Europa y de otros continentes, según la disponibilidad de estos productos, que luego utiliza para fabricar sus productos tanto para el mercado nacional como para la exportación. Por lo tanto, participa en cadenas de valor global como importadora de bienes intermedios.

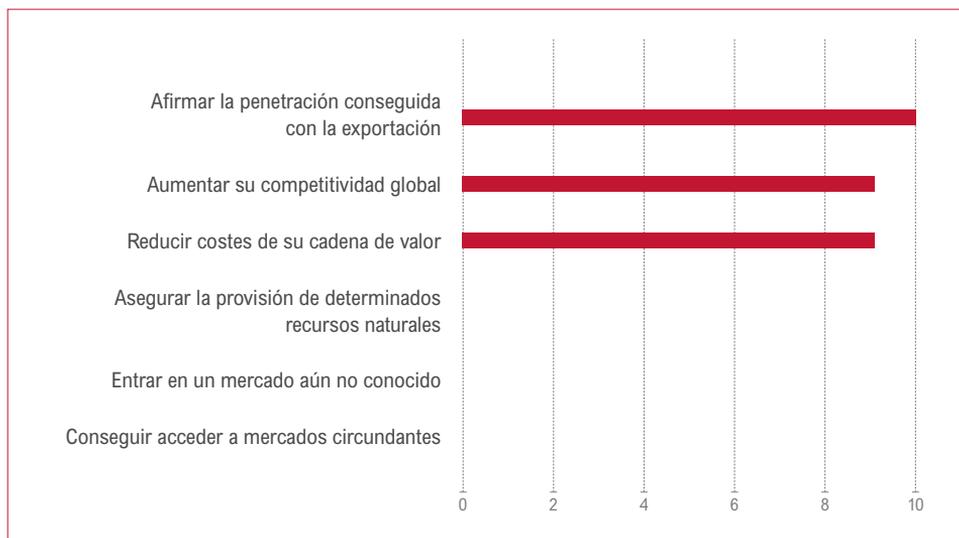
▼
Participa en cadenas de valor global como importadora.

La decisión de realizar inversiones directas en el exterior

Las inversiones directas en el exterior que ha realizado PANAMAR han sido para consolidar la penetración conseguida con la exportación, tener un conocimiento más profundo del mercado de destino y para aumentar las competencias dentro del grupo.

▼
Invierte en el exterior para consolidar sus exportaciones.

Gráfico 8
¿Qué es lo que busca con su inversión en el exterior?



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

También ha invertido en el exterior para aumentar su competitividad global y reducir costes en la distribución de sus ventas en el exterior mediante la implantación permanente en otro país.

No ha realizado inversiones en el exterior para entrar en mercados desconocidos o acceder más fácilmente a mercados cercanos. No se plantea realizar inversiones en el exterior en países pequeños, salvo que los mercados circundantes sean grandes.

PANAMAR abrió en 2020 una filial comercial en Chile para la importación de sus propios productos y su comercialización, con la intención de lograr una mayor penetración en ese mercado. Se siguió un proceso secuencial, con diferentes etapas. Durante años la venta directa a grandes consumidores y distribuidores del país se realizó con visitas tanto del área comercial como técnica de la compañía. Por otra parte, el responsable comercial de PANAMAR se instaló durante doce meses en Chile para detectar oportunidades, estudiar si se iniciaban actividades de distribución directamente en el mercado para ampliar la cartera de clientes, dar mejor respuesta a clientes y detectar nuevas oportunidades. La empresa se constituyó sin ningún socio local, participada por la matriz del grupo, pero sí se incorporaron profesionales locales con larga trayectoria en el mercado.

Las motivaciones de PANAMAR para realizar inversiones en el exterior son muy similares a las manifestadas por la mayoría de las empresas españolas que han acometido estos procesos⁴.

▼
Crea una filial comercial en Chile para importar sus propios productos y comercializarlos.

4 Factores determinantes de la localización de las empresas españolas mediante inversión extranjera directa. Diferencias entre países desarrollados y mercados emergentes. Tesis Doctoral Gonzalo Solana. 2016.

Cómo se ha realizado la inversión directa en el exterior

Las inversiones directas realizadas por PANAMAR en el exterior se han materializado en la creación de una empresa nueva en países donde ya existía previamente una cierta experiencia o conocimiento.

No ha sido determinante la proximidad cultural o geográfica, la pertenecía a una misma área económica y comercial ni la existencia de apoyos públicos específicos para instalarse, porque la razón fundamental por la que se ha realizado esta inversión es para consolidarse en mercados donde ya se exporta.

▼
Creación de una empresa nueva en el exterior.

Cuadro 2

Cómo se realiza la inversión directa en el exterior

Compra o creación de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nueva empresa en destino. • En países en los que hay un conocimiento previo.
Relación con la empresa matriz	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de productos acabados.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

No se ha considerado, por el momento, la posibilidad de comprar empresas ya existentes, aunque si la experiencia de la filial comercial es positiva y aparecen oportunidades la compañía contempla valorar la opción de adquirir alguna empresa local para producir en destino.

Al ser la inversión en el exterior realizada para crear una filial comercial, la casa matriz se limita a suministrar productos acabados que adapta en función de los cambios de la demanda en el país de destino.

La casa matriz ofrece a su filial asistencia técnica enfocada a atender y formar a los clientes en sus países, pero no da apoyo técnico para el diseño de productos ni componentes para la producción. Tampoco le aporta tecnología o apoyo al diseño de sus productos en destino, ni hay políticas comunes de compras o marketing.

▼
**No ha
considerado
comprar
empresas ya
existentes.**

Importancia de las ventajas competitivas propias para invertir en el exterior

Para PANAMAR las ventajas competitivas propias fundamentales para invertir en el exterior han sido las ventajas adquiridas en el mercado español frente a las capacidades de la competencia en destino, disponer de una calidad reconocida de su producto y de un suficiente poder de diferenciación respecto a sus competidores.

▼
**Fundamental
disponer
de calidad
reconocida
y poder de
diferenciación.**

Gráfico 9

¿Cómo valora la importancia de sus ventajas competitivas para implantarse en otro país?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La capacidad de gestionar recursos de todo tipo, costes de producción locales competitivos o la disposición de una marca reconocida no son contemplados por PANAMAR como ventajas competitivas determinantes para implantarse en otro país. Dado que la mayor parte de las ventas se realizan a otras empresas, ya que en gran medida los productos tienen que ser terminados en el punto de venta, la marca PANAMAR no es transmitida al consumidor final. No obstante, el prestigio de la marca es importante dentro del sector. Así lo ha sido para implantarse en Chile.

La importancia que concede PANAMAR a sus ventajas competitivas propias está muy en la línea de lo que la mayoría de los estudios indican⁵, excepto en lo relativo a la disposición de la marca, por las razones anteriormente expuestas relativas a las características del producto y la puesta a disposición del cliente final.

▼
La marca no se considera ventaja competitiva determinante.

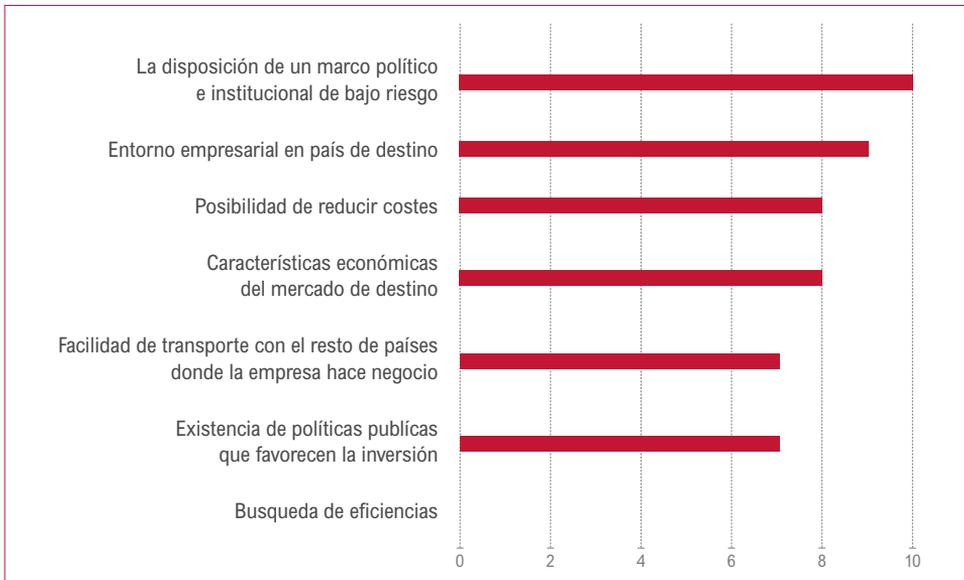
5 Factores determinantes de la localización de las empresas españolas mediante inversión extranjera directa. Diferencias entre países desarrollados y mercados emergentes. Tesis Doctoral Gonzalo Solana. 2016.

Factores determinantes para la selección del país de destino de su inversión en el exterior

Para PANAMAR los factores más determinantes para invertir en el exterior son la disposición de un marco político e institucional de bajo riesgo y de un entorno empresarial adecuado. Lo cual explica su elección de invertir en un país que ofrece estas características, como es Chile.

▼
Determinante la estabilidad política e institucional.

Gráfico 10
Cuando invierte en el exterior, ¿qué importancia concede a los siguientes factores?



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

También ha valorado las características económicas del país de destino y el potencial detectado para los productos de la compañía. En Chile, por ejemplo, el consumo per cápita de pan es tres veces mayor al español. Por otra parte, importar desde su propia filial les ha permitido llegar directamente a todo tipo de clientes y reducir así algunos costes de intermediación, lo cual es muy importante en unos productos con precios y márgenes muy reducidos.

En menor medida, la facilidad de transporte con el resto de los países donde la empresa hace negocios y la existencia de políticas públicas que favorecen la inversión. No ha sido relevante la búsqueda de eficiencias, más allá de la reducción de costes y de facilitar la expansión de sus exportaciones.

Como la mayoría de las empresas españolas que han realizado inversión extranjera directa⁶, PANAMAR considera que cuando se invierte en países desarrollados es más importante la disposición de una marca potente y tecnología que cuando se implanta en mercados emergentes, al tiempo que en mercados emergentes entiende que es más relevante la gestión política y las relaciones con las Administraciones Públicas. También que la inversión en mercados emergentes aporta fundamentalmente la posibilidad de adquirir más tamaño, no siendo relevante cuando se implanta en estos países la reducción de costes o acceder a mano de obra poco cualificada.

▼
Acceder a países desarrollados requiere de marca y tecnología, mientras que en mercados emergentes es más relevante la gestión política.

6 Factores determinantes de la localización de las empresas españolas mediante inversión extranjera directa. Diferencias entre países desarrollados y mercados emergentes. Tesis Doctoral Gonzalo Solana. 2016.

Cuadro 3**Diferencias entre invertir en Países Desarrollados (PD) y en Mercados Emergentes (ME)**

Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a PD exige más marca y tecnología que los ME. • En los ME es más relevante la gestión política y las relaciones con las Administraciones Públicas.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • En los ME se adquiere fundamentalmente más tamaño.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

En países desarrollados no realiza inversiones para tener acceso a activos estratégicos o personal cualificado. Para PANAMAR la inversión en países desarrollados no aporta más conocimientos ni requiere de más inversión en publicidad que en mercados emergentes. La compañía no ve diferencias destacadas entre la rentabilidad obtenida entre uno y otro tipo de país, lo cual se explica por las características de su producto. Esto es, no llega al consumidor con la marca PANAMAR, es de bajo precio, no implica inversión en publicidad, y requiere ser terminado en el punto de venta.

▼
No hay diferencias destacadas en la rentabilidad obtenida en países desarrollados y mercados emergentes.

Resultados obtenidos con la inversión directa en el exterior

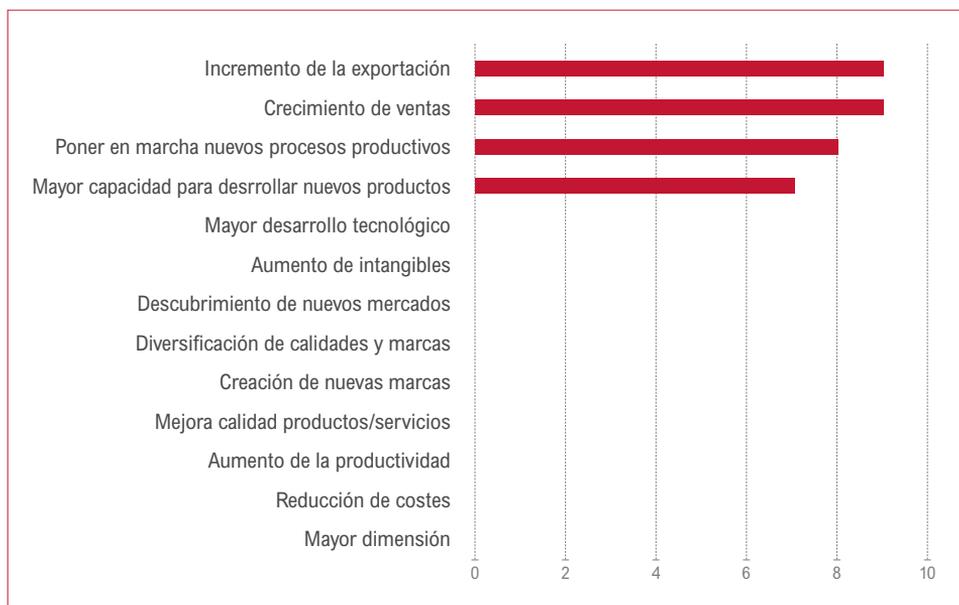
Para PANAMAR los resultados más importantes obtenidos con sus inversiones en el exterior han sido el incremento de sus exportaciones y de sus ventas totales.

También que le ha permitido poner en marcha nuevos procesos productivos y disponer de una mayor capacidad para desarrollar nuevos productos.

▼
Más ventas y exportaciones gracias a la inversión en el exterior.

Gráfico 11

¿Qué le ha supuesto su inversión en el exterior?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

No ha sido relevante para la compañía la inversión realizada en el exterior para lograr un mayor desarrollo tecnológico, aumento de intangibles, descubrimiento de nuevos mercados, creación y diversificación de calidades y marcas, mejora de la calidad de productos o servicios, aumento de la productividad, reducción de costes o adquisición de un mayor tamaño. Ello se debe a que su inversión en el exterior ha sido para mejorar su capacidad de ventas, no para fabricar, por el momento, en destino.

La creación de esta filial comercial, además de facilitar la venta de sus productos en el país de destino, se ha realizado con la intención de conocer mejor el mercado, adquirir experiencias y conocimientos específicos para la organización, los equipos de profesionales que, en caso de existir oportunidades, permita abordar la internacionalización de una manera cada vez más completa, es decir, invirtiendo en la fabricación en otros países de manera directa (*greenfield* o adquisición), con socios locales o de manera individual.

▼
Permite abordar la internacionalización de una manera más completa.

Relación y diferencias entre inversiones en el exterior y exportaciones

Para PANAMAR la diferencia principal entre los criterios que guían su exportación y su inversión en el exterior es que esta última aumenta su capacidad de penetración y hace más fácil adaptar sus productos a los gustos locales.

▼
La inversión facilita un mejor conocimiento del mercado local.

Cuadro 4

Motivos por los que se realizan inversiones en el exterior en vez de exportar

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Es mayor su capacidad de penetración y adaptación al mercado de destino. |
| <ul style="list-style-type: none">• Es más fácil adecuar sus productos a los gustos locales. |

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

En la decisión de invertir en vez de realizar exportaciones no ha sido determinante buscar rentabilizar más los activos intangibles (como la marca, conocimientos propios, ...), la búsqueda de una mejora en la calidad de sus productos o para superar barreras a la exportación.

Para PANAMAR las principales diferencias entre los criterios que guían su exportación y su inversión en el exterior son que la inversión se realiza en los mercados más lejanos, a los que resulta caro exportar, y porque la inversión favorece un mejor conocimiento del mercado.

Cuadro 5**Principales diferencias entre los criterios para realizar inversión en el exterior y exportar**

<ul style="list-style-type: none"> • La inversión se realiza en mercados más lejanos, donde es más caro exportar.
<ul style="list-style-type: none"> • La inversión favorece un mejor conocimiento del mercado de destino.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Considera que la inversión favorece más que las exportaciones el aumento de la dimensión de la empresa, hace más fácil el acceso al mercado local y asegura un mejor conocimiento de los mercados internacionales.

▼
Le ha permitido adquirir más tamaño.

Cuadro 6**Valoración de los resultados obtenidos con las inversiones en el exterior y las exportaciones**

<ul style="list-style-type: none"> • Favorece más el aumento de dimensión de la compañía.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el acceso al mercado local.
<ul style="list-style-type: none"> • Asegura un mejor conocimiento de los mercados internacionales.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Para PANAMAR los resultados obtenidos con la inversión en el exterior en comparación con las exportaciones les ha supuesto reducir algo sus costes, pero no ha sido significativo para ampliar la gama de productos ni para tener una mayor diferenciación de calidades de un mismo producto. Tampoco le ha permitido lograr una mayor capacidad tecnológica o una mayor acumulación de intangible.



Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 2000

2 Año en que empezó a exportar 2011

3 Año en que empezó a importar 2014

4 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Masas congeladas de panadería (baguettes, barras, hogazas, masa madre...)	68%	58%
Masas congeladas de bollería (croissants, napolitanas, donas, ...)	32%	42%

5 Exportación sobre el total de su facturación

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

6 Facturación por destinos

Zona		% TOTAL
PAÍSES DESARROLLADOS	Unión Europea	60%
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	15%
	Asia y Oceanía	25%
	África	
	Rusia	
	Total mercados emergentes	40%

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

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

8 Año en que realizo su primera inversión directa en el exterior 2020**9 Participación de capital extranjero en el accionariado de la empresa**

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

10 Stock de inversión directa por destinos

Zona		% TOTAL
PAÍSES DESARROLLADOS		
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	100%
	Asia y Oceanía	
	África	
	Rusia	
	Total mercados emergentes	100%



Nota metodológica

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

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

La información se ha recopilado en el primer semestre de 2021.

Índice de gráficos y tablas

Cuadros

Cuadro 1. Trayectoria y vía utilizada para exportar	20
Cuadro 2. Cómo se realiza la inversión directa en el exterior	35
Cuadro 3. Diferencias entre invertir en Países Desarrollados (PD) y en Mercados Emergentes (ME)	41
Cuadro 4. Motivos por los que se realizan inversiones en el exterior en vez de exportar	44
Cuadro 5. Principales diferencias entre los criterios para realizar inversión en el exterior y exportar	45
Cuadro 6. Valoración de los resultados obtenidos con las inversiones en el exterior y las exportaciones	45

Gráficos

Gráfico 1. ¿Por qué se toma la decisión de exportar?	17
Gráfico 2. ¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?	21
Gráfico 3. ¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?	22
Gráfico 4. ¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	24
Gráfico 5. ¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar? ..	26
Gráfico 6. ¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?	28
Gráfico 7. ¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	30
Gráfico 8. ¿Qué es lo que busca con su inversión en el exterior?	33
Gráfico 9. ¿Cómo valora la importancia de sus ventajas competitivas para implantarse en otro país?	37
Gráfico 10. Cuándo invierte en el exterior, ¿que importancia concede a los siguientes factores?	39
Gráfico 11. ¿Qué le ha supuesto su inversión en el exterior?	42

