

Cátedra Global Nebrija Santander
en internacionalización de empresas

Internacionalización **empresas *gourmet***

Gonzalo Solana (Director)

Con la colaboración de:



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

Cátedra Global Nebrija Santander
en Internacionalización de Empresas

Cátedra Global Nebrija Santander
en internacionalización de empresas

Internacionalización
empresas *Gourmet*

Gonzalo Solana (Director)

Primera Edición, 2020

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

Dirección y coordinación del proyecto:

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

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

ISBN: 978-84-120747-7-2

Depósito legal: M-17838-2020

Citar como:

Solana, G. (dir.) (2020): Internacionalización empresas *gourmet*.

Ed. Universidad Nebrija.

Índice

Presentación	7
Gonzalo Solana Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas	
El sector <i>gourmet</i> en España: su internacionalización	11
Verónica Puente Directora de internacionalización de FIAB	
Estrategias en la internacionalización de empresas <i>gourmet</i>	17
Fernando Merino de Lucas Profesor titular de la Universidad de Murcia	
Experiencias de internacionalización de empresas <i>gourmet</i>	33
• FERRER TRADICIONAL Conservas vegetales tradicionales y artesanales	35
• IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA Producción y comercialización de productos derivados del cerdo ibérico.	77
• MUELOLIVA Producción y comercialización de aceite de oliva y sus derivados	121
• VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN Envasado y comercialización de azafrán, especias y condimentos	159
• Nota metodológica	205
Referencias bibliográficas	211
Índice de gráficos y cuadros	213

Presentación

Desde hace más de veinte años la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas está promoviendo diversas actividades para divulgar y conocer con mayor precisión los procesos de internacionalización de las empresas españolas¹.

Después de publicar diferentes libros de investigación sobre experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes y sobre inversiones directas en el exterior, la Cátedra comienza una nueva colección: **“Cuadernos de internacionalización de empresas”**.

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

Dada su importancia en el PIB, el empleo y el comercio exterior de España esta nueva colección empieza analizando la internacionalización de empresas del sector agroalimentario y, más en concreto, del segmento *gourmet* y de alta calidad.

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

En el siguiente capítulo de este libro, Verónica Puente, directora de internacionalización de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), presenta las características de este sector desde el prisma de la internacionalización, destacando la importancia de su contribución.

A continuación se incluye el análisis que ha realizado el profesor Fernando Merino de Lucas, profesor de la Universidad de Murcia, donde compara los comportamientos y estrategias de internacionalización de empresas españolas del sector *gourmet* que figuran en el capítulo posterior, identificando pautas y peculiaridades de la internacionalización que han acometido.

En concreto, el siguiente capítulo presenta el estudio del caso de cuatro empresas *gourmet* de diferentes productos: FERRER INTERNACIONAL, conservas tradicionales y artesanales; IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA, elaboración de productos cárnicos; MUELOLIVA, producción y comercialización de aceite de oliva; y VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN, envasado y comercialización de azafrán, especias y condimentos de alta calidad.

Queremos agradecer a los responsables de estas empresas su amable disposición y el inestimable tiempo que han dedicado a cumplimentar la información solicitada para la elaboración de este trabajo, a los directivos de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) por la ayuda prestada para difundir este proyecto entre empresas de su sector y por sus recomendaciones, a los miembros del consejo académico de la Cátedra, en especial a los profesores Rafael Myro, Fernando Merino de Lucas y Carmen Martínez Mora, por sus comentarios y revisiones y, por supuesto, al Banco Santander, patrocinador de esta Cátedra desde hace más de veinte años.

Con esta iniciativa, esperamos ayudar a conocer mejor el notable esfuerzo de internacionalización que están realizando las empresas españolas y contribuir a la extensión de este proceso.

Gonzalo Solana

Director de la Cátedra Global Nebrija Santander
en internacionalización de empresas

El sector *gourmet* en España: su internacionalización

Verónica Puente

Directora de internacionalización de la
Federación Española de Industrias
de Alimentación y Bebidas (FIAB)

El sector *gourmet* en España: su internacionalización

Los productos *gourmet* o *delicatessen* españoles son un valor seguro para el consumidor gracias a su excepcional calidad y diferenciación, clasificados entre los mejores del mundo. El consumo de este tipo de productos está directamente relacionado con el placer y contribuyen muy positivamente a la calidad de vida de los consumidores.

Los productos *gourmet* están teniendo comportamientos muy positivos tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales, así como en el canal *e-commerce*.

Gran parte del éxito de los productos *gourmet* españoles en los mercados internacionales se debe a la trilogía alimentación, gastronomía y turismo. Valores como tierra, cultura, tradición y modernidad forman parte de nuestras señas de identidad.

La gastronomía española siempre ha tenido un rol, que va más allá de su función nutritiva y se vincula a la esfera social de compartir, con amigos o familiares, en un contexto divertido y alegre.

Además, la dieta española es parte de la dieta mediterránea y su desarrollo culinario, altamente creativo e innovador y de vanguardia, ha generado el interés de millones de *foodies* en todo el mundo. Si a esto le sumamos las atractivas opciones turísticas que ofrece nuestro país gracias a su posición

geográfica privilegiada, clima y ocio garantizado, el resultado es un flujo significativo de turismo gastronómico, que crece año tras año.

La Industria de alimentos y bebidas es una pieza clave de la economía española. Durante la crisis económica, el sector se mantuvo fuerte, continuó creciendo y sólidamente condujo la economía. Actualmente es el primer sector industrial en España, el cuarto en Europa por volumen de negocios (después de Francia, Alemania, Italia) y es el que tiene el mayor crecimiento dentro de la zona euro.

En términos de producción el sector ofrece un comportamiento dinámico, habiendo alcanzado 119.224 millones de euros en 2019. Así, su aportación a la economía nacional representa el 2% PIB y el 19% del total del sector industrial español.

Las exportaciones españolas de la industria de alimentación y bebidas continúan un ejercicio más por encima de los 30.000 millones de euros, contribuyendo positivamente a la balanza comercial con un aumento del superávit del 20,2%.

Los principales destinos de nuestras exportaciones son Francia (14,7%), Italia (11,3%), Portugal (10,9%), Reino Unido (6,2%) y Alemania (5,6%) en la UE, seguidos de China (6,5%), EE.UU. (5,7%) y Japón (3%) como destinos fuera de la UE.

Exportamos un 27% de lo que producimos y somos líderes en categorías como el aceite de oliva y aceitunas y conservas de pescado *premium*. Somos además el tercer productor mundial de vino, el segundo de productos del cerdo, con categorías únicas como jamón ibérico y serrano, chorizo, etc.

Desde FIAB apoyamos la internacionalización de la industria de alimentación y bebidas a través de la promoción de sus productos tanto en la Unión Europea como en terceros países. Desarrollamos un calendario de actividades de promoción internacional anual, en colaboración con el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Pesca, el ICEX, Organismos de promoción de CCAA, Cámaras de Comercio y otros *stakeholders* de la Internacionalización; pabellones agrupados de empresas exportadoras bajo el paraguas de la Marca España en multitud de ferias internacionales, así como misiones de exportadores a países destino e invitamos a compradores internacionales a nuestro país con el fin de que mantengan reuniones de negocio con empresas exportadoras y

puedan visitar sus fábricas. Asimismo, organizamos promociones de producto español en cadenas de supermercados repartidas por el mundo.

Además ofrecemos un plan de formación en Internacionalización compuesto por un programa de formación comercial avanzada, formación por mercados y complementaria y un programa potente de formación *e-commerce*, este último, en colaboración con el ICEX.

Hacemos un seguimiento activo de la política comercial internacional, manteniendo informada a la industria de alimentación y bebidas, recabando sus intereses y posicionamientos en los distintos temas de actualidad.

Por último, gestionamos grupos de empresas exportadoras, como *Excellence of Spain*, del que más de 20 empresas *gourmet* forman parte. *Excellence of Spain* es el resultado del espíritu colaborativo y el tesón de un grupo de empresas españolas que han aunado conocimiento y experiencia para crear sinergias con el fin de comercializar, de una manera innovadora y especial, alimentos de gran calidad y de marcado origen español.

En resumen, los productos *gourmet* están experimentando un gran crecimiento, en España y fuera de nuestras fronteras, lo que refleja la buena salud de la industria de alimentación y bebidas y de nuestras exportaciones. Para ello la colaboración empresarial y el apoyo de instituciones públicas y privadas en este ámbito es fundamental para continuar en esta senda de éxito.

Verónica Puente

Directora de internacionalización de la Federación
Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB)

Estrategias en la internacionalización de empresas *gourmet*

Fernando Merino de Lucas

Profesor titular de la Universidad de Murcia

Estrategias en la internacionalización de empresas *gourmet*

Ya desde el siglo XIX, junto a algunos minerales, los productos alimenticios ocupaban un papel importante en el comercio internacional español. No sólo los bienes proporcionados directamente por la agricultura (como el trigo o las naranjas), sino que productos que implican una transformación, como el vino o las pasas, ocupaban un papel relevante dentro de las exportaciones españolas de aquel siglo (véase Prados de la Escosura, 1984).

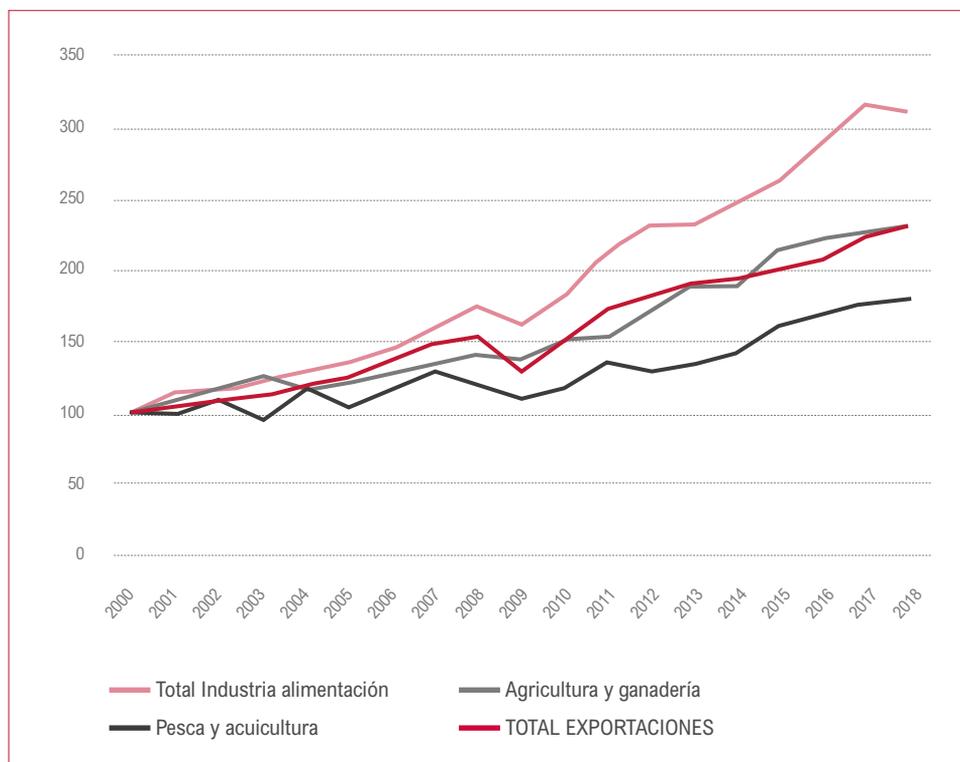
A lo largo del siglo XX la economía española ha sufrido una profunda transformación, mayor que las de las principales economías europeas dada la distinta situación de partida. Este cambio, junto al de la economía mundial, ha supuesto una auténtica revolución en el patrón de exportaciones españolas, con un fuerte crecimiento de las mismas, el acceso a un conjunto mayor de mercados, un incremento en el peso de los bienes manufactureros, etc. Sin embargo, pese a todas estas importantes y profundas transformaciones, los productos alimenticios han seguido teniendo un peso importante en las exportaciones españolas (Clar et al. 2015). De hecho, la economía española ha mostrado tradicionalmente una ventaja comparativa en los bienes del sector agroalimentario.

Evolución reciente de las exportaciones de la industria española de la alimentación

En las dos primeras décadas del siglo XXI la tendencia de las exportaciones españolas se ha caracterizado por su crecimiento y la diversificación de mercados. Continuando con la tendencia de la parte final del siglo XX, los productos manufacturados siguen dominando las exportaciones de mercancías. Sin embargo, estos cambios no han supuesto que los productos alimenticios hayan perdido su importancia en el total, sino que este sector continúa suponiendo una parte apreciable de las exportaciones españolas (para más detalles, véase Martínez-Mora y Fuster, 2017 Gracia y Albisu, 2005).

Atendiendo a la clasificación estadística, el sector alimentario está formado por dos conjuntos distintos de actividades. En primer lugar en encuentra el sector primario, incluido en la sección A de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas que recoge la producción de cereales, frutas y verduras o productos de la pesca; en segundo lugar, todas aquellas actividades que, dentro de la industria manufacturera (sección C) suponen un proceso de transformación de bienes del sector primario con el fin de servir para la alimentación y que forman la división 10 (Industria de la alimentación) y 11 (Fabricación de bebidas).

El análisis de la evolución de las exportaciones de productos alimenticios a lo largo del siglo XXI recogido en el gráfico nº 1 muestra que este sector ha experimentado una evolución más positiva que el total de las exportaciones de mercancías. De hecho, el sector de la industria de la alimentación ha más que triplicado sus exportaciones desde el año 2000; únicamente los productos de la pesca y la acuicultura han tenido un crecimiento más moderado, para lo que hay que tener en cuenta las restricciones que sufre esta actividad como resultado de la política pesquera europea y que el acceso a aguas de terceros países se ha visto también restringido por los acuerdos internacionales.

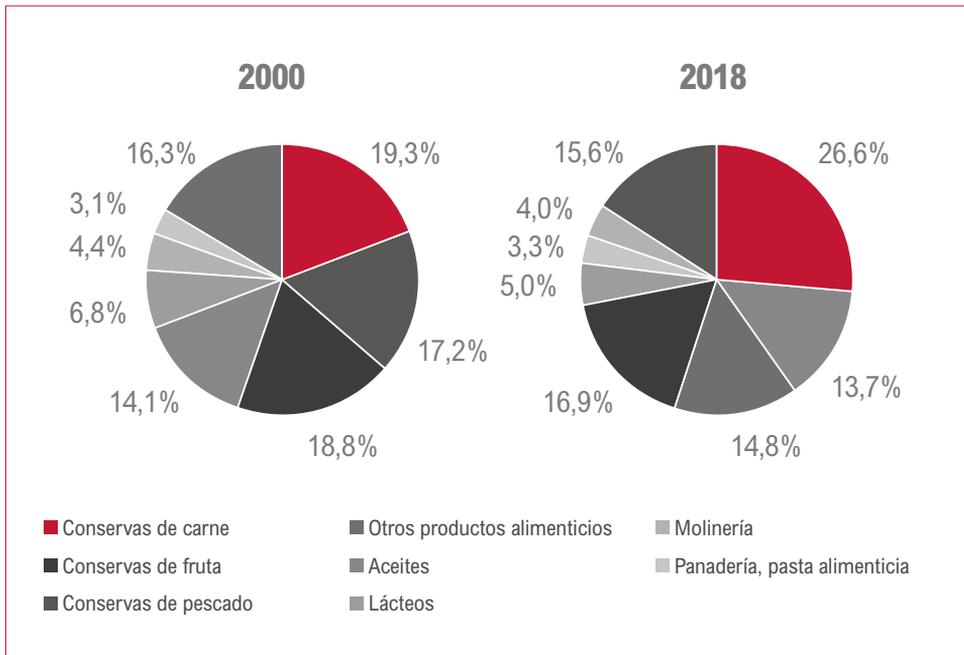
Gráfico 1**Evolución de las exportaciones españolas de productos alimenticios (2000=100)**

Fuente: Fuente: Datacomex.

El análisis de la estructura de las exportaciones de la industria alimentaria (excluyendo los productos alimenticios destinados a animales) muestra también que se han producido importantes cambios en su composición. Como se recoge en el gráfico nº 2, los principales subsectores de exportación son las conservas de carne, los aceites y los otros productos alimenticios (que se corresponde con la CNAE 108 donde se incluyen los platos y comidas preparados, especias, salsas, etc.). La situación actual supone un cambio de cierta importancia en el caso de las conservas de fruta y verdura y pescados que han perdido peso, aunque ambos sectores han visto aumentar sus exportaciones en el periodo 2000-2018 a una tasa media anual superior al 5%, lo que supera al del total de las exportaciones españolas de mercancías en este periodo.

Gráfico 2

Cambio en la estructura sectorial de las exportaciones de la industria española de productos alimenticios



Fuente: Fuente: Datacomex.

Estudio de empresas del sector *gourmet*

El mantenimiento de la industria alimentaria como uno de los puntales de las exportaciones españolas, suponiendo casi el 10% del total de las exportaciones manufactureras en 2018 (con un importante crecimiento desde 2000), junto al cambio en los distintos subsectores motiva el interés, ya planteado en la literatura económica, por estudiar el comportamiento empresarial como forma de encontrar una explicación a lo que ocurre con las exportaciones agregadas. Por otro lado, el valor de conocer casos de éxito, que pueden servir de referencia a otras empresas del sector, justifica la atención a las empresas como objeto de estudio.

Según la encuesta industrial de empresas elaborada por el INE, el sector español de productos alimenticios está caracterizado por la existencia de un número muy elevado de empresas (más de 23.000 en 2017, casi el 12% de las empresas de la industria manufacturera), con una cifra de negocios superior a los 100.000 millones de euros, que supone el 11,5% del valor añadido de la

industria y emplea a más de 322.000 trabajadores, más del 16% del total de la industria española. Al igual que ocurre en el total de la industria, las empresas son predominantemente pequeñas; aunque las empresas de menos de 50 trabajadores sólo suponen el 87% del total, frente al 91% en el caso del conjunto del sector manufacturero español.

La creciente apertura al exterior de los mercados tradicionales, la presión de nuevos competidores, las nuevas exigencias de los consumidores y los cambios en los gustos, la digitalización, la transición ecológica y lucha contra el cambio climático, la aparición de cambios en normativas que añaden requisitos cada vez más exigentes, la presión por parte del sector comercial y la expansión de las marcas de distribuidor, el continuo crecimiento de los grupos multinacionales en el sector, que en muchos casos negocian directamente con los grandes grupos de venta o la desintegración y expansión geográfica de las cadenas de valor son factores que han cambiado radicalmente el entorno de este sector y que, previsiblemente, continuarán haciéndolo en los próximos años de continuar las tendencias que se vienen observando en los últimos años.

En esta situación, las empresas han tenido que replantearse un cambio en su estrategia para poder sobrevivir en un entorno donde algunas de las ventajas competitivas tradicionales ya no podían constituir la base de la misma (Briz y de Felipe, 2007, Baños y Fernández-Roca, 2017, Rodríguez et al. 2017, etc.). En esta coyuntura la estrategia de diversificación ha sido seguida por muchas empresas, con el fortalecimiento de denominaciones de origen, potenciación de marcas de empresa e irrupción en el segmento *gourmet* para poder así competir en el mercado. Esta diferenciación proporciona una ventaja para competir, tanto en el mercado doméstico, como en el mercado internacional. Fernández Núñez (2016) muestra cómo gran parte del aumento de las exportaciones de la industria agroalimentaria desde el año 2000 se debe a la diferenciación del producto y la mejora en la calidad, aunque sigue existiendo una cesta notable de productos que tienen éxito en los mercados internacionales gracias a la competitividad de sus precios. Por otra parte, Serrano (2018) constata que para las empresas que conforman la industria agroalimentaria española se produce el mismo fenómeno observado en otros sectores: la internacionalización, una vez salvados los costes iniciales, es un elemento que ayuda a mejorar los resultados de las empresas.

La revisión de los cuatro casos de subsectores diversos (conservas tradicionales, embutidos, aceite y especias) que se han estudiado en profundidad para la elaboración de este libro, proporciona información muy útil sobre cómo afrontan las empresas españolas que han adoptado la estrategia de atender al segmento *gourmet*, la internacionalización de su actividad.

Características generales

Se trata de cuatro empresas, de carácter familiar y con una larga trayectoria empresarial, enmarcadas en los principales sectores de exportación de la industria alimentaria (véase gráfico 2): conservas de carne, aceite y otros productos alimenticios. En todas ellas, la diversificación de producto (como factor importante para el éxito en su internacionalización) y el esfuerzo por crear una marca reconocida se revelan como elementos importantes de su estrategia. En consonancia con el segmento de mercado en el que se centran (*gourmet*), el mantenimiento de rasgos tradicionales en el producto es un elemento clave, si bien todas ellas han llevado a cabo innovaciones relevantes, ya sea en el proceso productivo, ya sea en algunas características relevantes del producto final. Hay que tener en cuenta que en el caso de los productos alimenticios, la vinculación a productos, procesos o características consideradas como tradicionales supone un elemento de diferenciación y que, junto a la calidad de las materias primas, es uno de los rasgos definitorios del segmento *gourmet*.

En los cuatro casos estudiados, la actividad exportadora supone una parte muy importante de la actividad total de la compañía. Para VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN y para MUELOLIVA entre el 50 y el 75% de la facturación, siendo entre un 25 y un 50% en el caso de IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA y el más reducido FERRER TRADICIONAL donde supone entre el 16 y el 25%.

El proceso de internacionalización de las cuatro empresas estudiadas pone de relieve, en todos los casos, la importancia de las competencias internas, sobre todo en lo que se refiere a habilidades del personal, como factor fundamental para acometer con éxito el proceso de internacionalización. Entre estas habilidades destaca, además de aquellas ligadas a la exportación, el conocimiento de idiomas, carencia tradicional en el sistema educativo español. Un ejemplo interesante es el caso de FERRER TRADICIONAL que señala que el inicio de la actividad exportadora de la empresa fue posible gracias al conocimiento del

francés que tenía su fundador junto a la proximidad geográfica a Francia. Con respecto a los factores externos que han hecho posible la internacionalización con éxito de las empresas, destaca el papel del apoyo institucional, tanto del ICEX como de las Cámaras de Comercio, ya sea proporcionando información sobre mercados distantes (como en el caso de VERDÚ CANTÓ SAFFRON), ya sea apoyando la participación en ferias o participando en misiones comerciales (FERRER TRADICIONAL).

Excepto en el caso de VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN, que casi desde sus inicios en el siglo XIX comenzó a exportar motivada por la recepción de pedidos de azafrán por parte de comerciantes británicos con destino a la India, el resto de empresas necesitaron un tiempo para iniciar su proceso de internacionalización, lo que las separa del modelo de empresas nacidas-globales o *born-global*. La justificación para ello se encuentra en la situación de la economía española cuando nacieron estas empresas (escasa apertura al exterior con barreras comerciales en muchos mercados, a la vez que el mercado interior absorbía cantidades crecientes de bienes como resultado del aumento en la renta) junto al tipo de estrategias que siguen para competir en el exterior basadas en la acumulación de competencias internas.

Selección de mercados

La selección inicial de los países en los que cada empresa comienza su exportación, muestra una gran heterogeneidad, reflejo de la diversidad de factores y casuística que se producen en el sector. FERRER TRADICIONAL comienza su exportación en países geográficamente próximos (Andorra y Francia) para expandirse a países más distantes cuando se incorpora a la dirección una nueva generación con mayor formación; MUELOLIVA empieza también por países próximos (Francia e Italia) con productos de menor valor añadido (aceite a granel) y tras una experiencia relativamente larga, empieza a introducir elementos de diferenciación (envasado, reputación a través de marca, etc.) para acudir a mercados distantes; VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN, tras su experiencia inicial a finales del XIX y principios del XX, reinicia su actividad exportadora a países con similitudes culturales en los que ya tenga experiencia anterior o conocimiento previo. El caso de IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA rompe con la idea de internacionalización gradual empezando por países próximos (cultural o geográficamente) ya que su primer destino relevante es Japón, para luego pasar a

países europeos y más adelante irrumpir en China. Este patrón geográfico se explica por el aprovechamiento de la ventana de oportunidad que supuso el acuerdo comercial entre Japón y España para el comercio de productos cárnicos que su dueño supo ver y explotar, aprovechando la experiencia de comercio internacional para acudir más tarde a países europeos. Esta estrategia se repitió en cierto modo en el caso de China, si bien se requirió un mayor esfuerzo de marketing, al lograr ser una de las tres empresas de productos ibéricos homologadas por el gobierno chino. Tras esta situación, salvo en el caso de MUELOLIVA, las economías desarrolladas suponen el principal destino, con más del 80% de las ventas exteriores. La empresa aceitera, que dedica una parte importante de sus exportaciones a los países de Asia-Oceanía, sólo destina a las economías desarrolladas el 40% de sus exportaciones.

La internacionalización de las empresas no se limita a los mercados donde las empresas venden su producto, sino que también el aprovisionamiento forma parte de esta estrategia. Es más, como se ha señalado en la literatura teórica y empírica, y uno de los casos estudiados lo refleja, el aprovisionamiento proporciona un conocimiento de los países, el establecimiento de una serie de redes (comerciales, profesionales, financieras, personales...) que pueden convertirse en un factor que apoye la exportación a ese mismo mercado. Por este motivo, en la revisión de la estrategia de internacionalización de estas cuatro empresas se ha prestado también atención a si realiza directamente importaciones de materias primas o productos intermedios. La realización de dichas importaciones supone para la empresa integrarse en las cadenas globales de valor que paulatinamente se van extendiendo por un mayor número de países y que caracterizan la economía mundial actual y explican una gran parte del comercio internacional (UNCTAD señala que más del 60% del comercio mundial se explica por la integración de los bienes y servicios comerciados en el proceso productivo de otros bienes). Dos de las cuatro empresas estudiadas no presentan esta característica, pues se dedican a transformar productos cuya materia prima tiene un valor añadido adicional por ser de origen español (es el caso de MUELOLIVA, productora de aceite e IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA de jamón y productos derivados del cerdo ibérico). En el caso de VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN entre el 50 y el 75% de sus compras intermedias se realizan en el exterior, lo que la convierte en un ejemplo de plena integración en las cadenas de valor globales; algo más reducida es la situación de FERRER TRADICIONAL, cuyas importaciones suponen entre el 6 y el 15% de las compras, debiéndose considerar la diferencia en el tipo de producto que cada una de estas dos empresas venden (especias la primera, conservas, alimentos preparados la segunda).

Estímulos a la exportación

El pormenorizado estudio realizado sobre cada una de las empresas permite analizar con más detalle las razones, barreras y transformaciones que han tenido que realizar para acometer su internacionalización, junto a una evaluación subjetiva de los resultados de la misma. En los párrafos siguientes se presenta una visión unificada de estas cuatro empresas, como idea de conjunto de lo que ocurre con estos cuatro casos tomados como referencia del sector español de alimentos *gourmet*.

En lo que se refiere a la decisión de exportar, como cabe esperar, la importancia que tiene que esta estrategia responda a los deseos de crecimiento de la empresa y de diversificación de mercados queda patente en los cuatro casos. A diferencia de lo que se ha planteado en otros sectores, o para otro tipo de empresas, la decisión de salir al exterior no responde a la debilidad del mercado nacional, sino que es una decisión adoptada respondiendo a otros factores. Tampoco se produce en este tipo de empresas una salida al exterior como resultado de un comportamiento de grupo, siguiendo a sus competidores. En el caso de MUELOLIVA e IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA la exportación tiene como uno de sus factores explicativos la necesidad de explotar las ventajas competitivas que han generado en otros mercados. En el caso de VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN y en el de FERRER TRADICIONAL la existencia de una demanda en el exterior es uno de los principales factores. Hay que tener en cuenta que estas dos empresas inician su exportación con productos muy específicos (azafrán y otras especias la primera, trufa y complementos para la fabricación de foie la segunda) que tienen una demanda internacional específica en la que las empresas españolas vieron su oportunidad.

Para estas cuatro empresas la exportación es una parte muy importante de su actividad (para dos de ellas, supera el 50% de las ventas), aunque estos niveles se han alcanzado de forma gradual, pues no se trata de empresas tipo *born-global*. El caso de VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN es algo distinto, pues siendo una empresa nacida en el siglo XIX tuvo un periodo inicial exportador incluso a mercados distantes y difíciles en aquella época para las empresas españolas como era la India; sin embargo, a partir de los años treinta del siglo XX pasó a dedicarse en exclusiva al mercado nacional hasta que en los años ochenta retomó sus ventas en el exterior en un proceso que puede considerarse totalmente nuevo y sin vinculación con las operaciones realizadas más de cincuenta años atrás.

Canales de exportación

Las cuatro empresas destacan la utilización de distribuidores y agentes a comisión sin abrir filiales o formar *joint-ventures* en los países donde venden, debido a que el volumen de negocio no lo hace rentable. Hay que señalar el caso especial de IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA, que para poder acceder a ciertos mercados necesita de un importador autorizado por las autoridades locales a la vez que cumplir y atender normativa sanitaria especialmente compleja y específica de cada país. Ello ha condicionado su estrategia comercial en estos países a la vez que añadido complejidad al tener que buscar el socio que se adecúe al perfil de la empresa y producto que comercializa; obviamente, las exportaciones a países de la UE no se han visto mediatizadas por este tipo de restricciones, con lo que la empresa recurre a la exportación directa. La apertura de oficinas comerciales u otro tipo de elementos de representación no se produce de forma habitual, de hecho, únicamente lo han realizado MUELOLIVA y FERRER TRADICIONAL en EE.UU., dada la importancia estratégica de este mercado.

Barreras a la exportación

A diferencia del mercado doméstico -del que las empresas tienen una mayor información, tanto en lo que se refiere a gustos de los consumidores como de las características de los clientes, de los riesgos existentes, en el que las empresas tienen experiencia en gestionar los cobros y otras operaciones financieras-, la exportación está asociada a mayores riesgos derivados de ese desconocimiento. Además, los riesgos de cobro, el mayor coste que supone tener que hacer valer los derechos de la empresa en legislaciones diferentes, etc. hace que una de las barreras habituales sea esta mayor percepción de riesgo. Sin embargo, las empresas analizadas que, como se ha visto, tienen una trayectoria exportadora ya consolidada, no perciben un mayor riesgo en la exportación que en el resto de operaciones que realizan y, en todo caso, sólo en los mercados más distantes. Resulta llamativo el caso de IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA que, pese a exportar a países lejanos (no sólo en el aspecto geográfico, sino también cultural, de normativas) como China y Japón, no percibe un riesgo relevante en estas operaciones. Hay que tener en cuenta que esta empresa realiza sus exportaciones en el marco de los acuerdos comerciales específicos que existen con estos países y que utiliza importadores que tienen la autorización para realizar esta actividad en este sector específico en los países de destino, con lo

que pueden disponer de un gran conocimiento del mercado y a la vez ofrecen una garantía, si no formal, sí informal, de ser empresas solventes al contar con dicha autorización.

El estudio de los obstáculos para la exportación muestra, en todos los casos, la importancia de encontrar socios o clientes locales como factor muy importante. A este respecto, se observa una gran heterogeneidad que responde tanto al tipo de producto que la empresa comercializa (por ejemplo, el caso de IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA que señala la dificultad que supone adaptar el producto al mercado de destino) como a las carencias que pueda tener la empresa (VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN señala la capacidad gerencial y de los recursos humanos, MUELOLIVA el conocimiento del entorno, FERRER TRADICIONAL destaca la existencia de costes fijos cuya recuperación es siempre dudosa).

Otros elementos de la exportación

Pese a tratarse del mismo segmento de productos (alimentos *gourmet*) con rasgos comunes (asociación a la gastronomía española) la selección de países a los que exportar se ve igualmente condicionada por características específicas de cada producto. En todo caso, y como corresponde a un producto altamente diferenciado, la selección de mercados basada en la existencia de oportunidades por falta de competencia es un elemento relevante a la hora de elegir mercado, como también lo es la situación económica del mercado.

De la misma forma, la distancia geográfica no desempeña un criterio importante, como resultado de la expansión y mejora de las redes logísticas a nivel mundial y que las empresas utilizan a agentes y distribuidores locales que conocen bien los medios para distribuir el producto dentro de cada país. Más significativo resulta que las barreras culturales no supongan un criterio importante a la hora de seleccionar mercados; de hecho, como se ha señalado anteriormente al revisar los principales mercados de destino, los países latinoamericanos con los que la similitud cultural es mayor no absorben una parte importante de las exportaciones de ninguna de las empresas estudiadas.

Si bien se trata de resultados específicos de estas cuatro empresas que pertenecen a un segmento muy concreto dentro del total de la industria agroalimentaria española, hay que destacar que los resultados de Serrano et al. (2015) sobre la evolución del total de las exportaciones de cada uno de los trece subsecto-

res de la industria de la alimentación, muestran que las exportaciones crecen fundamentalmente hacia los países de la UE, gracias a la desaparición de las barreras al comercio.

Por otro lado, las especificidades de cada caso se muestran como elementos relevantes en la selección de países a los que exportar. Así, por ejemplo, en el caso de IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA, las barreras sanitarias y culturales desempeñan un papel clave a la hora de seleccionar mercado, como ocurre con VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN que al vender a un conjunto muy diverso de países con distintas monedas encuentra en la evolución del tipo de cambio un elemento importante. La existencia de apoyos públicos para la exportación tiene una importancia relativamente alta para aquellas empresas que seleccionan mercados más distantes.

Como se ha señalado, la actividad exportadora de las cuatro empresas estudiadas alcanza una parte importante de la actividad de las mismas. La presencia en mercados internacionales, especialmente si son distantes en términos de normativa, cultura, gustos, usos comerciales,... requiere una adaptación por parte de la empresa para poder atender a esta pluralidad de clientes y agentes con los que relacionarse. Las cuatro empresas han tenido que hacer frente a importantes cambios para adaptarse a su actividad comercial en el extranjero. Para las cuatro empresas estudiadas la necesidad de adaptarse a otra normativa y exigencias de calidad se sitúa como una de las principales transformaciones a las que han tenido que hacer frente.

De la misma forma, las empresas señalan que han tenido que introducir cambios en su organización interna (creando departamentos específicos para la exportación y adaptando sus departamentos pre-existentes de distribución y logística e incluso reasignando tareas por departamentos), pero también en lo que se refiere a la formación de los trabajadores al tener que incorporar habilidades específicas (idiomas, técnicas de comercio internacional, etc.). Es decir, la exportación ha supuesto para estas empresas no sólo expandir su mercado afrontando una serie de riesgos, incluso adaptar su producto a normativas con exigencias diferentes, sino también reestructurarse internamente para poder satisfacer esta demanda extranjera.

En España, como en todos los países, existe una serie de mecanismos de apoyo a la exportación, desde los que se realizan a través de las Cámaras de Comercio

a los que promueven los organismos públicos, en el caso español mayoritariamente a través del ICEX, o las organizaciones empresariales sectoriales (FIAB en el caso de la alimentación). Existe un conjunto muy amplio de medidas de apoyo activas en España, sin embargo, no todas son adecuadas para la totalidad de empresas dado que sus carencias, el tipo de mercado al que se dirigen, las barreras a las que se enfrentan, son también distintas. En el caso de las empresas estudiadas del segmento de alimentos *gourmet* se constata que aquellas herramientas que facilitan la cooperación empresarial en destino y la información sobre clientes son las más valoradas. También las que se refieren al apoyo para cooperar entre empresas en origen. Es de destacar que medidas tradicionales como las líneas de financiación específicas o los seguros de crédito no ocupan posiciones relevantes entre las políticas de apoyo más valoradas por estas empresas.

Resultados

Tras el estudio de la actividad exportadora, se ha planteado a las empresas cuáles creen que son los resultados de la misma. Llama la atención que para ninguna de las cuatro empresas estudiadas el incremento del margen de beneficio sea la principal razón y que el aumento de la probabilidad de entrar a nuevos mercados de exportación ocupe una posición relevante para todas ellas. Esto supone que el resultado de la actividad exportadora no es tanto un beneficio directo a corto/medio plazo, como generar una serie de capacidades internas que proporcionan una base sólida con la que competir, no sólo en el mercado nacional, sino también en el internacional. De hecho, cuando se observa la importancia que dan las empresas al resto de posibles resultados, destaca en una situación prioritaria la mejora de habilidades y capacitación del personal, el estímulo a la innovación (especialmente importante en el caso de FERRER TRADICIONAL y VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN cuyo margen para introducir productos novedosos es mayor), el crecimiento de la empresa ampliando su gama de productos (MUELOLIVA) o compensar la situación del mercado nacional (IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA).

Internacionalización más allá de la exportación

Como se señaló al inicio del capítulo, la internacionalización de las empresas aborda una dimensión diferente cuando va más allá de la venta de su producción en el mercado internacional e incluye la inserción de la empresa en las cadenas de valor globales que configuran el sistema productivo en el siglo XXI. Básicamente, se ve a cada empresa como una unidad capaz de generar valor en un proceso que se extiende por distintos países y las empresas de los mismos aportan valor al producto final en función de sus recursos y capacidades, condicionadas por la dotación existente en el lugar en el que se ubican. Ello supone que las empresas son, a la vez, importadoras y exportadoras, lo cual explica una parte considerable del crecimiento del comercio internacional de las últimas décadas.

En el caso de las empresas estudiadas, dos de ellas basan su producto en materias primas (aceite, productos cárnicos) para los que el elemento de diferenciación está en que hayan sido producidos en España o la calidad y diferenciación específica que supone la producción local. Si bien ello no excluye que pudieran realizar importaciones de algún otro input intermedio, previsiblemente no adquirirá un peso importante y no caracterizará su internacionalización.

Las otras dos empresas se aprovisionan de materias primas en el exterior para acceder a bienes que no se producen en España o hacerlo a mejor precio. Teniendo en cuenta que VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN se dedica al comercio de azafrán y especias y que FERRER TRADICIONAL comercializa trufa y productos alimenticios elaborados, estas respuestas por parte de las empresas están confirmando que tienen su ventaja competitiva en ciertas fases del proceso productivo desvinculadas del origen de las materias primas. Ambas empresas realizan sus compras a través del contacto directo con sus suministradores en el país de origen lo que, frente a la compra a agentes comerciales en España, les proporciona información sobre dichos países a la vez que se establecen relaciones económicas con empresas foráneas que luego pueden revertir en su actividad exportadora.

En lo que se refiere a la realización de inversiones directas en el exterior (más allá de las oficinas comerciales) ya sea con el fin de realizar una fase del proceso productivo en otra localización en la que existan ventajas para ello, ya sea para atender mercados distantes, ésta es una estrategia que no se observa en

ninguna de las cuatro empresas. Hay que tener en cuenta que en el caso de dos de ellas, MUELOLIVA e IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA, su producto final se encuentra vinculado a un input cuya característica que le diferencia es haber sido elaborado en España.

En resumen, el estudio de estas empresas españolas del sector de alimentación *gourmet* ha puesto de relieve una variedad de estrategias para internacionalizarse, en gran medida condicionadas por su tipo de producto, pero también la relevancia de los recursos internos y la capacitación de su personal. Además se observa que los obstáculos encontrados han podido ser resueltos con éxito y que el principal resultado no ha sido una mejora de los márgenes de beneficios en el corto plazo sino el estímulo para una mejora de las capacidades y ventajas competitivas que les permitirá consolidarse y mantenerse en sus mercados en el largo plazo.

Fernando Merino de Lucas

Profesor titular de la Universidad de Murcia

Experiencias de internacionalización de empresas *gourmet*

▷ **FERRER TRADICIONAL**

Conservas vegetales tradicionales y artesanales

▷ **IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA**

Producción y comercialización de productos derivados del cerdo ibérico

▷ **MUELOLIVA**

Producción y comercialización de aceite de oliva y sus derivados

▷ **VERDÚ CANTO SAFFRÓN**

Envasado y comercialización de azafrán, especias y condimentos

▷ **Nota metodológica**

**Experiencias de internacionalización
de empresas *gourmet***

FERRER TRADICIONAL

Conservas vegetales
tradicionales y artesanales



Resumen

Resumen

FERRER es una pequeña empresa familiar, fundada hace más de 50 años para la comercialización de la trufa, es una de las empresas líderes españolas en producción y conservas vegetales tradicionales y artesanales. Su localización geográfica, cerca de las fronteras con Andorra y Francia, y un conocimiento básico del francés de su fundador facilitaron su inicio en la internacionalización.

Su internacionalización ha sido gradual, comenzado con el uso de distribuidores locales en el canal de *retail*, siendo la ayuda pública prestada por organismos especializados en este campo considerada como muy importante por la compañía.

La compañía realiza actividades de exportación e importación. Sus exportaciones suponen algo más del 15% de sus ventas y se dirigen a más de 50 países. En su mayor parte desarrollados, pero también llegan a mercados emergentes, tanto a Latinoamérica como a países con elevada presencia de musulmanes en Oriente Medio, Asia y Oceanía.

Su actual estrategia de internacionalización es



la diversificación de productos y mercados mediante la innovación y la promoción de marcas propias en segmentos de clientes de alto poder adquisitivo.



No selecciona un mercado específico de penetración, sino que trabaja con los mercados y clientes que se interesan por sus productos en las ferias a las que asisten.



Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



FERRER TRADICIONAL² es una empresa familiar que nació en 1964 en Sant Llorenç de Morunys (Lérida) de la mano de Josep Ferrer. Sus inicios están relacionados con recolección y comercialización de trufas frescas, primero, y de setas en conserva, poco después³.

- ▶ **A mediados de los años 80**, gracias a un crecimiento sostenido y continuado, la empresa **trasladó su sede a Santpedor (Barcelona)** y abrió una **nueva planta de producción en Moraleja (Cáceres)**.
- ▶ **A partir de 1995 FERRER amplió su gama de productos**, con la producción de salsas y algunas especialidades de conserva vegetal. Desde entonces la compañía ha incorporado continuamente nuevas referencias y familias de alimentos en su catálogo: cremas, caldos, paellas semielaboradas, etc. En estos momentos su gama de productos es de tres tipos:
 - **Ambiente**: salsas, sopas, cremas, caldos, caldos para paellas y conservas vegetales.
 - **Biológico**: salsas, sopas y legumbres.
 - **Refrigerados**: sopas y salsas.

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

³ <https://www.c-ferrer.com>.

- ▶ Los productos que ofrecen intentan ayudar al consumidor a cocinar de forma rápida y fácil, sin perder la calidad de la comida hecha en casa ni las recetas de toda la vida. Para ello busca constantemente la innovación: **innovar para que la cocina tradicional permanezca en la mesa**, adaptándose al estilo de vida del consumidor. Dispone del sello Pyme Innovadora, concedido por el Ministerio de Economía y Competitividad a las pequeñas y medianas empresas que destacan en términos de innovación.
- ▶ Elabora sus productos con métodos tradicionales, utilizando la materia prima suministrada por proveedores homologados o productores de alimentos frescos nacionales. El **sello de referencia IFS (*International Featured Standards*) Food** certifica la calidad de sus productos y los estándares implementados en sus procesos de producción.
- ▶ FERRER es plenamente consciente de la responsabilidad de las empresas en la **preservación del medio ambiente**. Dispone de placas fotovoltaicas para generar electricidad en su fábrica de Santpedor, donde implementa rigurosas medidas de ahorro energético, y administra los residuos de su actividad productiva aplicándoles el tratamiento adecuado según su naturaleza. Además, la mayoría de sus envases están fabricados con materiales 100% reutilizables y reciclables, como el vidrio. En el ámbito social se implica en iniciativas para mejorar la calidad de vida de las personas: ha colaborado con Cáritas, La Marató de TV3, AMPANS y la Fundación SOS Tucumán, y mantiene un firme compromiso con la práctica deportiva.
- ▶ Dispone de **3 centros de producción, más de 200 referencias y casi un centenar de trabajadores** que abastecen una demanda que se extiende a decenas de países en todo el mundo.



La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

La localización geográfica de la empresa, a los pies del Pirineo de Lleida, tuvo una gran influencia en la internacionalización de FERRER. El pueblo, asentado en la base de los Pirineos leridanos, está muy cerca de Andorra y Francia, lo cual hizo más fácil las primeras exportaciones a estos mercados. Josep Ferrer, fundador de la compañía, hablaba un poco de francés, lo que facilitó la comunicación con sus potenciales clientes. Los primeros productos que se exportaron fueron conservas de trufa a Francia. Las trufas se comercializaban para la industria de foie gras, como ingrediente para su elaboración.

El siguiente paso en la exportación, aprovechando la proximidad de Andorra, se da en el año 1973, cuando empezó una larga colaboración con un agente comercial del país para la venta de conservas de setas y trufas. El canal a quien se dirigió el producto fue el *retail*. El objetivo de este acuerdo era atender al mercado andorrano, no constituir una plataforma de acceso a otros destinos.

La promoción de la marca se hizo directamente al punto de venta, con incentivos como descuentos sobre el producto. No había una estrategia de marketing concreta a seguir y se trabajaba directamente con las necesidades de los clientes *retail* de Andorra.

▼
La localización geográfica de la empresa tuvo una gran influencia en su internacionalización.

▼
La expansión de la gama de productos fue creciendo a medida que se accedía a nuevos mercados.

La expansión de la gama FERRER fue creciendo a medida que lanzaba nuevos productos al mercado. Así, a finales de los años ochenta del pasado siglo comienza la producción de conservas vegetales. Entre ellas, los pimientos asados, verduras asadas, piquillos y espárragos.

Debido al crecimiento de la empresa la sede central se traslada a finales de los años ochenta, a Santpedor, logísticamente de más fácil acceso que los Pirineos. También se procede a la compra de una fábrica de elaboración de conserva vegetal en Cáceres.

Con la llegada a la empresa de Joan Ferrer, hijo de Josep Ferrer, a principios de los años noventa se entra en la segunda gran fase de expansión nacional e internacional.

El proceso de internacionalización se establece con una estrategia de búsqueda de nuevos mercados y clientes a través de la participación en ferias alimentarias en distintos lugares, como por ejemplo Alimentaria en Barcelona, Anuga en Alemania o la *Fancy Food* en Estados Unidos.

Para captar nuevos clientes y mercados se introducen durante esta fase nuevas gamas de productos, como las salsas tradicionales españolas, entre ellas la salsa brava, mojo verde, mojo picón, tomate sofrito, salsa romesco y all i oli. No se selecciona un mercado específico de penetración, sino que se trabaja con los mercados y clientes que se interesan por los productos a partir de las ferias.

Con el crecimiento de las exportaciones se identifica la necesidad de crear un departamento de exportación y, a principios del año 2000, se contrata a un director de exportación para implementar la estrategia de internacionalización.

La innovación de productos es el centro de la estrategia. Durante esta fase, que dura unos 10 años, se crea la gama de sopas, con el gazpacho como el producto estrella en los mercados internacionales, y la conserva de pescado, seguidos de los *boxes* de paellas listas para cocinar y aceitunas y encurtidos. Se posiciona la marca FERRER como producto de media/alta gama y se crea una cartera de productos muy amplia bajo su nombre. FERRER pasa a ser una marca paraguas.

Se continúa con la participación en ferias internacionales (Alimentaria, Anuga, Sial,...) para captar nuevos clientes y mercados. Para controlar los costes y capitalizar la atracción de clientes se participa en estas ferias internacionales, juntamente con otras empresas españolas, a través de ICEX.

A la vez se invierte en misiones comerciales a países, las cuales mayoritariamente se promocionan a través de las Cámaras de Comercio. El objetivo siempre es el de captación de clientes y ampliación del conocimiento de los mercados. La selección de los países a participar en las misiones comerciales se basa en un alto poder adquisitivo de los consumidores, ya que el producto FERRER se posiciona en este rango.

A partir del año 2010 se invierte en procesos de calidad necesarios para la exportación, como la certificación IFS y BRC. Durante esta fase no se invierte en promociones específicas en los países donde se exporta. Esta función se traspasa plenamente al distribuidor del país.

La fase actual de internacionalización es la de “exportación habitual” con innovación, captación de nuevos mercados e inversión en promoción de la marca FERRER en países ya establecidos.



La innovación de productos se convierte en el centro de la actual estrategia de internacionalización.

La compañía está en una fase de diversificación y localización del producto por mercados. Así, se ha obtenido la certificación *Halal*⁴ para poder acceder a los mercados emergentes musulmanes; se modifican recetas de productos para que sean más aptas a los sabores de mercados locales; se rediseña el *packaging* del producto para cada mercado, especialmente el idioma y aspectos más comerciales; se lanzan al mercado productos orgánicos; y, por último, se planifica la obtención de la certificación *Kosher* y *Non-GMO* para 2020.

▼
En los países donde hay una buena penetración se invierte directamente con una estrategia de marketing.

La captación de nuevos clientes y mercados sigue siendo principalmente a través de ferias y misiones comerciales a países de destino. En donde hay una buena penetración de FERRER en los puntos de venta se invierte directamente con campañas de marketing. Debido al crecimiento de las exportaciones y las buenas expectativas para los productos naturales y de calidad, FERRER acaba de empezar una nueva fase en su internacionalización con la apertura a finales de 2019 de una sede permanente en Estados Unidos. El objetivo es la introducción de los productos Ferrer en grandes cadenas de supermercados del país. Se inicia una nueva etapa en la internacionalización de FERRER en la que se pretende potenciar la búsqueda de clientes y ganar mayor cuota de mercado.

4 Este documento lo emite la autoridad musulmana del país exportador en cuestión, donde se certifica que un producto agroalimentario o farmacéutico ha cumplido todos los requisitos que demanda la ley Islámica para poder ser consumido por la población de origen musulmán.



Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

La decisión de exportar estuvo muy ligada a la existencia de una demanda exterior y las posibilidades que esta actividad ofrecía para el crecimiento de la compañía y para la diversificación de mercados y productos. La proximidad geográfica a mercados de otros países y el conocimiento de idiomas fue determinante para iniciarse en la exportación.

▼
Una oportunidad para crecer y diversificarse.

Gráfico 3

¿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.

El inicio de la exportación también estuvo motivado, aunque en menor medida que por las razones anteriores, para aprovechar ventajas competitivas y capacidad productiva de la empresa y para aumentar su competitividad. Los productos se fabrican por FERRER, a excepción de la conserva de pescado y alguna conserva vegetal, que no son una gama prioritaria para la exportación. Para el mercado nacional, la gama de pescado, por ejemplo, es un buen complemento para llegar a unos mínimos de compra para las tiendas de cercanía/barrio. Se empezó con la fabricación y comercialización en el mercado nacional, pero rápidamente el mercado exterior ofreció oportunidades de negocio debido a tendencias más avanzadas de sabores y formatos nuevos.

No han sido relevantes en su decisión de iniciarse en la exportación motivos asociados a las exigencias de la globalización o de la competencia. Tampoco ha sido determinante para su decisión de exportar la debilidad de ventas en el mercado local, aunque la exportación aporta una mayor estabilidad por la alta estacionalidad de productos y demanda. Concretamente, para el mercado nacional los meses de producción más elevados son los de otoño e invierno, mientras que para los mercados internacionales son los de primavera y verano.

▼
El inicio de la exportación se realizó a partir de contactos directos en destino.

El inicio de la exportación fue una decisión propia de la compañía, que se realizó a partir de detectar una demanda potencial de compra de sus productos en el exterior, como consecuencia de contactos directos en destino y a la existencia de ayudas públicas de instituciones españolas especializadas en la internacionalización. Esta decisión de iniciarse en la exportación no fue consecuencia de una solicitud de un socio o cliente nacional ni de intermediarios privados, que, en el ámbito de la cooperación entre empresas, propusieran el inicio de esta actividad.

Trayectoria y vía utilizada para exportar

La trayectoria seguida por la exportación ha sido gradual. Inicialmente representó una proporción reducida de sus ventas totales, pero ha ido creciendo paulatinamente a lo largo de los años.

▼
Vocación exportadora desde su creación.

Cuadro 1

Trayectoria y vía utilizada para exportar

Trayectoria de la exportación	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa nació con vocación exportadora • Las exportaciones aumentaron de forma gradual.
Vía utilizada para exportar	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores y agentes (a comisión)

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La vía utilizada para su exportación ha sido la utilización de distribuidores y agentes locales a comisión. Inicialmente recurriendo a distribuidores locales del *retail*, promocionando el producto con descuentos directamente en el punto de venta, sin estrategias de marketing y en mercados geográficamente cercanos.

▼
La exportación se realiza a través de distribuidores y agentes locales.

Posteriormente, coincidiendo con un cambio generacional en la empresa, se pasa a una estrategia de búsqueda de nuevos mercados, mediante asistencia a ferias especializadas, pero se mantiene el uso de distribuidores y agentes locales. Se prioriza la expansión de referencias en los mercados existentes, lo que en ocasiones lleva a crear productos solo para el mercado al que se dirigen. Por ejemplo, la introducción de la salsa sofrito en Australia en un formato no utilizado anteriormente.

▼
La captación de un distribuidor con experiencia en productos similares es vital para entrar en el mercado.

La logística para la entrega en puntos de venta de los productos FERRER en el exterior la tramita el distribuidor en destino, que generalmente tiene su propia red de transporte o la subcontrata a su cargo. De momento, la compañía no se ha asociado con otras empresas españolas para afrontar la logística en destino. La captación de un distribuidor con experiencia en productos similares, que no sean competencia directa, es vital para poder entrar en el mercado sin dificultades añadidas.

Los motivos de la utilización de distribuidores y agentes locales como estrategia para internacionalización son principalmente de índole financiera y para superar las limitaciones que se derivan del desconocimiento del mercado de destino de la exportación. Invertir directamente en mercados, representantes asalariados, crear una *joint venture* o filiales propias, sin previo conocimiento del mercado ni experiencia en exportación en el mismo, necesitaría una inversión financiera difícil de asumir por la compañía y un riesgo muy elevado de dudoso retorno.

A finales de 2019, a la vista de la evolución de las exportaciones y ante la perspectivas de crecimiento, se ha abierto una sede permanente en Estados Unidos con un *country manager*, con la intención de vender los productos en las grandes cadenas de supermercados norteamericanos.

Riesgos y obstáculos en la exportación

Para FERRER los riesgos más elevados asociados a su decisión de exportar están relacionados con la incertidumbre asociada a este proceso: la dificultad de cálculo de costes y rentabilidades finales y porque los resultados se obtienen a largo plazo.

▼
Los riesgos más elevados son el cálculo de costes y rentabilidades finales.

Gráfico 4

¿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).

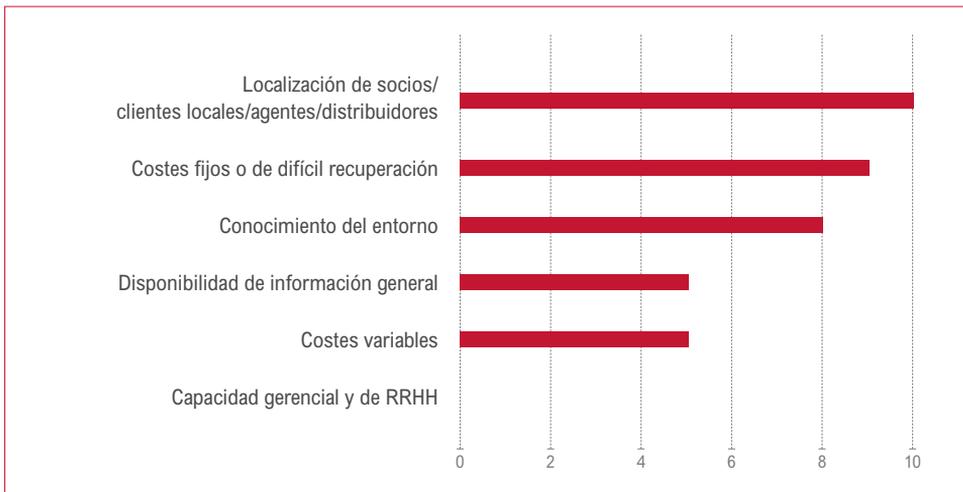
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

▼
Los mayores obstáculos son encontrar clientes, agentes y distribuidores en destino.

Para FERRER los mayores obstáculos en la actividad exportadora son, por este orden, encontrar clientes, agentes y distribuidores adecuados en destino, los costes fijos asociados a las operaciones de exportación (como seguros, establecimiento de contactos, viajes iniciales, etc.), y la dificultad para conocer y desarrollar su actividad en otro entorno económico, legal y cultural.

Para una compañía pequeña los costes financieros para exportar son muy importantes y pueden en muchas ocasiones determinar la realización o no de una operación de exportación, en especial cuando requiere adaptación de productos, inversiones en I+D, creación de nuevos canales de distribución o cumplimientos de exigencias regulatorias.

Gráfico 5
¿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.

En la actual estrategia de exportación de la compañía, basada principalmente en ampliar mercados y clientes mediante asistencia a ferias y uso de agentes y distribuidores locales, los costes más elevados son los referidos a la asistencia a

ferias, visitas a clientes en otros mercados y los salarios del equipo comercial. Reducir estos costes podría impactar negativamente en la captación de clientes nuevos y en el crecimiento de los actuales, por lo que no se contempla.

Los costes variables de las operaciones de exportación (como, tramitación, comunicaciones, transportes, etc.) y la disponibilidad de información general sobre el país del sector en destino tienen una importancia intermedia.

No ha habido dificultades serias para encontrar personal capacitado y con idiomas y la gerencia está totalmente vinculada a la exportación, por lo que estos aspectos no son contemplados por la empresa como obstáculos para la exportación. Tener comerciales de exportación nativos ayudaría, pero el éxito comercial no depende solamente de ello. Lo importante es que el comercial en destino sea el adecuado para el producto FERRER, por lo que se dispone de pautas de elección establecidas.

▼
La selección de comerciales en destino se realiza de acuerdo a unas pautas establecidas.

Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para FERRER los factores más determinantes para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones son:

- que la competencia sea reducida y haya oportunidades claras para sus productos,
- que el mercado en el que se pretende entrar sea dinámico y con estabilidad macroeconómica.
- y la existencia de apoyos públicos en España (información, formación, ferias internacionales, etc.) que ayuden a acceder al mercado..

▼
Se buscan mercados dinámicos, con poca competencia y en los que haya apoyos públicos para facilitar el acceso.

Gráfico 6

¿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.

No son relevantes para la selección de mercado en el exterior el entorno empresarial en destino (clima social hacia el empresario, nivel de burocracia, acceso a socios locales fiables, seguridad personal, nivel de corrupción,...), el marco político e institucional (seguridad jurídica, riesgo país bajo, existencia de acuerdos comerciales y de integración económica, acuerdos para evitar la doble tributación,...), el nivel de barreras de acceso al mercado de destino, el comportamiento del tipo de cambio de la divisa, la presencia española en destino, ni la distancia cultural y geográfica con el país de destino.

La escasa importancia que concede a estos factores está relacionada con el tipo de productos que exporta FERRER, en los que es más relevante el precio, el coste de transporte o el mercado final y el tipo de países a los que envía sus productos, y con el hecho de que la compañía no empieza relaciones comerciales en el exterior con *partners* que no estén cubiertos por seguro de crédito. Si un importador o distribuidor no dispone de cobertura de crédito se exige pagar por adelantado. En este sentido, en sus principales mercados los factores políticos, inestabilidad cambiaria o existencia de fuertes barreras arancelarias no han sido totalmente determinantes o están descontados cuando se toma la decisión de exportar.

▼
La característica más predominante de sus mercados de exportación es la disposición de un conocimiento previo y la existencia de apoyos públicos.

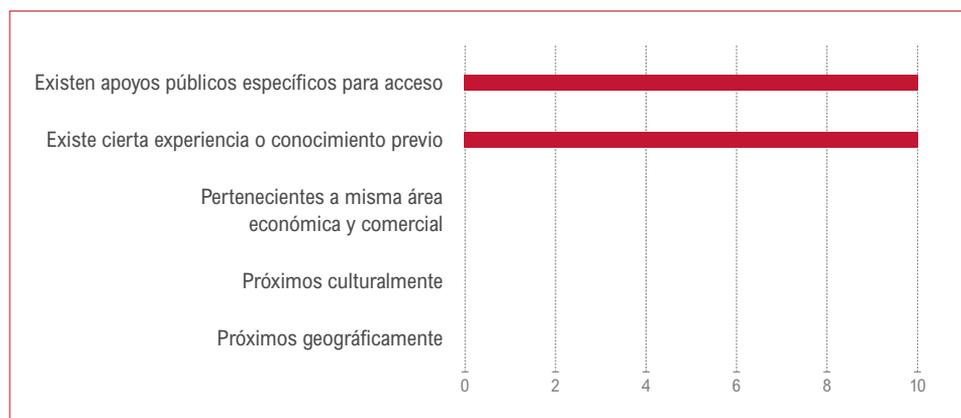
Los mercados a los que se dirigen las exportaciones de FERRER se caracterizan por ser países de los que se tiene un conocimiento previo, obtenido habitualmente a través de contactos personales realizados en ferias, y porque existen apoyos públicos específicos para el acceso, como son la organización de agendas para conocer distribuidores y clientes locales.

No es determinante haberse provisionado anteriormente en este mercado. Se eligen ferias con gran captación de visitantes de todo el mundo, en países desarrollados y potencial

de crecimiento para la compañía (Estados Unidos. y Europa) y si lo permite el presupuesto una feria en países emergentes, como por ejemplo *Gulfood* en Dubai y/o alguna misión comercial en América del Sur.

Gráfico 7

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La pertenencia a una misma área económica y comercial y la proximidad geográfica y cultural no son características predominantes en los actuales destinos de las exportaciones de FERRER.

▼
No es determinante la proximidad.

Transformaciones acometidas para exportar

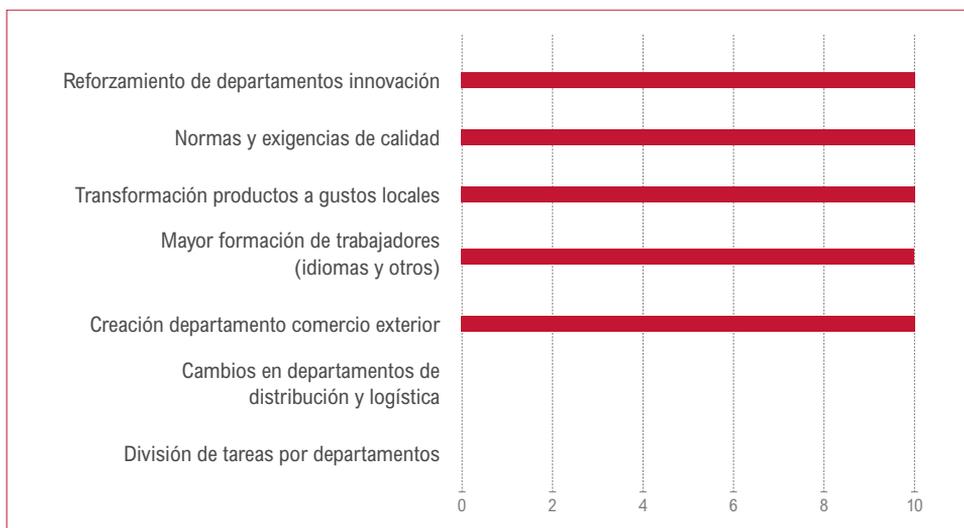
Para FERRER han sido muy importantes las transformaciones que ha tenido que realizar para poder exportar.

La mayor importancia se da a la creación de un departamento específico de comercio exterior, a la necesidad de mayor formación de los trabajadores, a la adaptación de sus productos a las características de los mercados de destino, al reforzamiento de la innovación y al cumplimiento de normas y exigencias de calidad.

▼
Se han tenido que realizar profundas transformaciones internas para poder exportar.

Gráfico 8

¿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.

▼
**La innovación
aporta mejores
márgenes y permite
diversificar riesgos.**

La innovación es importante para adaptar las recetas a los gustos del país, por ejemplo, sopa de cebolla para Japón, o sopa de maíz blanco para América del Sur- y las tendencias de mercado, como en el caso de sopas y salsas sin harinas ni almidones para Canadá. FERRER no puede competir con fabricantes de gran volumen y mix bajo, donde los márgenes son reducidos pero la facturación es muy alta. La innovación como estrategia, tanto en gama de productos, formatos y recetas, aporta mejores márgenes y permite diversificar riesgos.

La mayoría de los mercados requiere adaptar los productos a sus necesidades y exigencias. Así, en la producción hay que variar recetas para cumplir la normativa -por ejemplo, algunos países musulmanes solo aceptan vinagre de manzana y no vinagre de uva-, cada país tiene sus normativas sobre etiquetas estableciendo diferentes exigencias -cómo se declaran los nutricionales, pesos, tamaños, fuentes, etc.- lo que obliga a diseñar, elaborar y almacenar etiquetas a medida de cada país, lo que trae consigo mayores costes. Por último, para acceder a determinados países o clientes es necesario disponer de certificaciones específicas, como la certificación Halal, IFS o BRC.

La compañía no ha tenido que afrontar cambios en los departamentos de distribución y logística para su actividad exportadora. Tampoco ha procedido a la división de tareas por departamentos, ya que su modelo de internacionalización, basado en la exportación e importación a través de distribuidores y agentes a comisión, no les obliga a afrontar estas tareas con cambios organizativos internos. En FERRER cada departamento asume tareas tanto para el mercado nacional como internacional, siendo el director de exportación el que coordina las actuaciones referidas a actuaciones en el exterior.

Apoyo público recibido para exportar

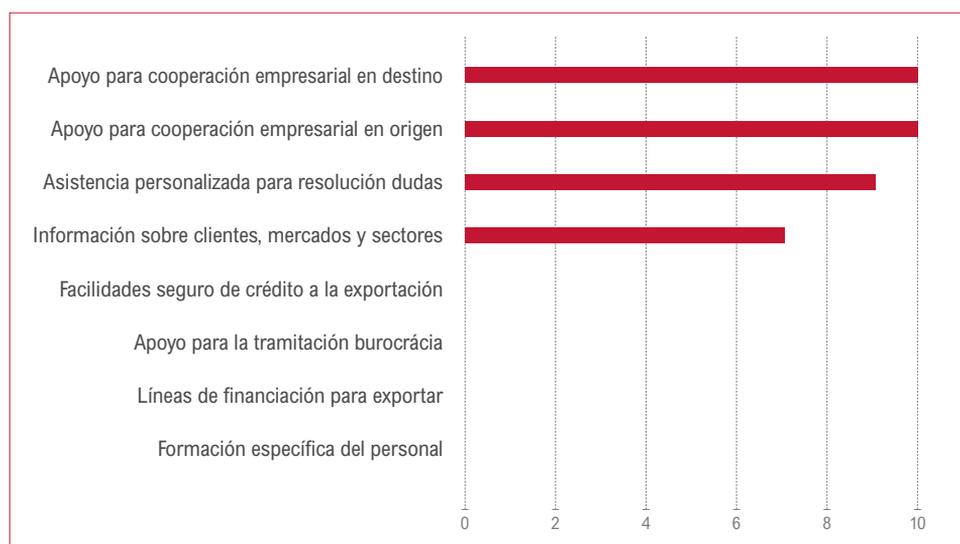
Para FERRER el apoyo público para exportar que mejor valora es el relativo a la ayuda recibida para la cooperación empresarial tanto en origen (como reuniones previas a viajes) como en destino (como es la organización de ferias).

También, la asistencia personalizada para la resolución de dudas y consultas y la información suministrada sobre clientes, mercados o sectores.

▼
El apoyo público para facilitar la cooperación empresarial y para resolver dudas es muy importante.

Gráfico 9

¿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.

Para una compañía pequeña son muy importantes tanto las subvenciones económicas para participar en ferias o misiones comerciales, como también lo es el apoyo con información en destino, sobre todo, en mercados con mayor lejanía cultural o donde hay limitaciones para la exportación de productos. Este es el caso de países con una elevada presencia de musulmanes, en donde es preciso disponer de la certificación Halal para la venta de alimentos.

Para la compañía no ha sido significativo para su exportación el apoyo público para mejorar la formación de sus trabajadores, lo cual puede estar relacionado con la existencia de una amplia oferta de profesionales con experiencia en la internacionalización, que, a su vez, explica o al menos facilita que más empresas de este sector vendan en el exterior.

Tampoco ha sido importante para la compañía la existencia de líneas de financiación para exportar y el seguro de crédito a la exportación, así como el apoyo para la tramitación burocrática, porque estos costes ya están interiorizados. FERRER solo factura a clientes que estén cubiertos con seguro de crédito. Si el cliente no dispone de este seguro tiene que pagar por adelantado antes de salir el pedido.

Para FERRER ha sido muy relevante en su internacionalización el apoyo del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA) y del ICEX. También son muy importantes los servicios prestados por la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) -que fomenta las misiones comerciales a destino e inversas, la participación en ferias y que ofrece información del sector y mercados, así como pertenecer a *Excellence of Spain*⁵, porque aporta una base de conocimientos, contactos y la posibilidad de participación conjunta en ferias internacionales bajo esta marca.

▼
**El apoyo del
Ministerio de
Agricultura, del
ICEX y de FIAB han
ayudado a superar
las limitaciones
del tamaño de la
empresa.**

5 Formado por un grupo de empresas españolas que han aunado conocimiento y experiencia para crear sinergias con el fin de comercializar, de una manera innovadora y especial, alimentos de gran calidad y de marcado origen español (<http://www.excellenceofspain.com/>).

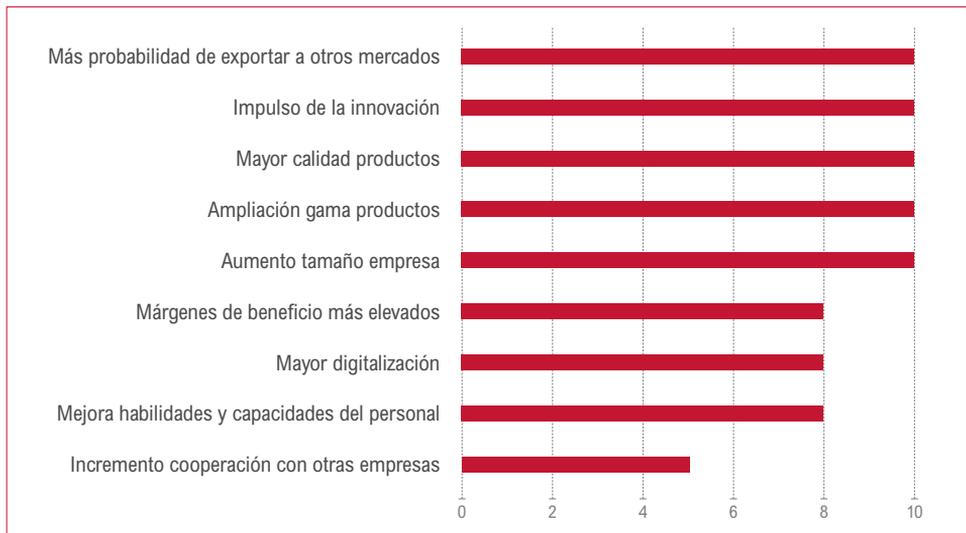
Resultados obtenidos con la exportación

Para FERRER su actividad exportadora le ha reportado un aumento de su tamaño, ampliar su gama de productos y mejorar su calidad, un impulso de la innovación y también una mayor probabilidad de vender en otros mercados.

▼
Exportar ha reportado unos resultados muy positivos.

Gráfico 10

¿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 son destacadas las consecuencias favorables que ha tenido para mejorar las habilidades y capacidades de su personal y sus márgenes de beneficios.

▼
Exportar ha permitido lograr mejores resultados y mejorar las perspectivas de supervivencia y crecimiento.

La cooperación con otras empresas, sobre todo en el ámbito asociativo es importante, pero la valoración de su importancia es inferior a los otros aspectos asociados a la actividad exportadora.

Por lo tanto, para FERRER la actividad exportadora, a pesar de las dificultades para su realización, le ha permitido lograr mejores resultados y mejorar sus perspectivas de supervivencia y crecimiento.

Importación y cadenas de valor global

FERRER realiza importaciones por un valor que se sitúa entre el 6% y el 15% de sus consumos intermedios.

La decisión de importar se debe a la posibilidad de acceder a productos y servicios muy específicos que no existen en el mercado local. También a la existencia de precios exteriores más competitivos, como son, en estos momentos, los que existen en China y Chile.

▼
Se realizan importaciones para acceder a productos y servicios y por la existencia de precios exteriores más competitivos.

Cuadro 2

Motivos por los que importa y vía utilizada

Motivos por los que importa	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a productos que no hay en el mercado local. • Precios exteriores de inputs más competitivos.
Vía utilizada para importar	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con la empresa del país de origen

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Estas importaciones se realizan a través de un contacto directo con la empresa suministradora del país de origen, sin recurrir, por el momento, a una empresa distribuidora local ni a la constitución de filiales en el exterior.

FERRER no participa en cadenas de valor global ni como importadora de bienes intermedios, que después se utilizan en productos exportados, ni como exportadora de inputs intermedios para otras compañías. Los productos que se importan se destinan tanto para atender al mercado nacional como para la exportación.

▼
No participa en cadenas de valor global.



Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1964

2 Año en que empezó a exportar 1974

3 Año en que empezó a importar 2002

4 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Sopas y caldos	40	71
Salsas	5	18
Conserva vegetal	2,5	9
Paellas	12	1
Conserva de pescado	1,4	1
Otros	39,1	-

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		80,5
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	12
	Oriente Medio	5
	Turquía	2
	Asia y Oceanía	0,5
	África	0
	Rusia	0
TOTAL		100

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

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

**Experiencias de internacionalización
de empresas *gourmet***

IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA

Producción y comercialización de
productos derivados del cerdo ibérico



Resumen

Resumen

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

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

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

La estrategia de internacionalización se ha basado en tres pilares:



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



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



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



Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA⁶ es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos, radicada en Villares de la Reina (Salamanca). Fue creada en 1981 por Generoso García, que lleva más de 50 años trabajando en la industria cárnica, pues anteriormente trabajó con su suegro.

En estos momentos la compañía es gestionada por la **segunda generación familiar**.⁷

- ▶ Desde su constitución y durante 38 años su hijo Julio ha estado al cargo de distintos departamentos y, posteriormente, en la gerencia, hasta que en el año 2017 su segunda hija, María Jesús, se hace cargo de la dirección general y rehace el organigrama de la mano de Laura, la hija pequeña, quien es responsable del departamento de Exportación y Marketing.
- ▶ La **estrategia de negocio** de la compañía se basa en tres pilares:
 - **Respeto a las tradiciones y a una cuidada elaboración**, donde el conocimiento y la cultura del cerdo ibérico se sigue mejorando y evolucionando con el paso de los años.
 - **Servicio personalizado**, orientado a satisfacer las necesidades concretas de cada cliente: etiquetado, logística, formatos, etc.

⁶ A efectos de facilitar la lectura, la denominación de la empresa se ha reducido a IBÉRICOS TORREÓN.

⁷ <http://www.ibericostorreon.com>

- **Cumplimiento de la normativa y exigencias sanitarias**, en particular, del sistema de gestión UNE EN ISO 22000, IFS, APPCC y el protocolo para la certificación de la exportación (SAE), que permiten mantener los estándares de calidad más exigentes y una regularidad en la producción.
- ▶ **IBÉRICOS TORREÓN integra en una misma localización todas las instalaciones necesarias para la elaboración de su cartera de productos:** matadero, sala de despiece, fábrica de embutidos, secadero de jamones, almacén frigorífico y salas de deshuesado y blanca o de “loncheado”, lo que permite un estricto control de la producción y de la calidad de los elaborados.
- ▶ En estos momentos cuenta con una **plantilla de casi 40 personas con cualificación**, tanto en la producción como en el cuidado y selección de producto, atención al cliente, administración y calidad.
- ▶ **La materia prima proviene de una cuidadosa selección cerdo ibéricos** criados expresamente para IBÉRICOS TORREÓN por proveedores en fincas localizadas en el sur de España (Córdoba, Sevilla, Badajoz) y Salamanca. Consiguen así una excelente regularidad en sus piezas y una valorada capacidad de adaptación para el cliente. En 2018 IBÉRICOS TORREÓN ha sido finalista en el Premio al Mejor Jamón de Bellota Ibérico otorgado por el Ministerio de Agricultura bajo la iniciativa denominación Premios de España, lo que supone un reconocimiento al trabajo realizado y ayuda a promocionar la marca tanto en España como internacionalmente.

La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

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

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

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

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

▼
La internacionalización fue un acto espontáneo.

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

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

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

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

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

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

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

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



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



Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

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

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

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

Gráfico 11

¿Por qué se toma la decisión de exportar?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

Trayectoria y vía utilizada para exportar

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

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

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

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

Cuadro 3

Trayectoria y vía utilizada para exportar

Trayectoria de la exportación	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no nació con vocación exportadora. • Las exportaciones aumentaron de forma gradual.
Vía utilizada para exportar	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa • Distribuidores y agentes (a comisión) • Importadores

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Riesgos y obstáculos en la exportación

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

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

▼
El riesgo de comenzar a exportar no fue muy elevado.

Gráfico 12

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



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

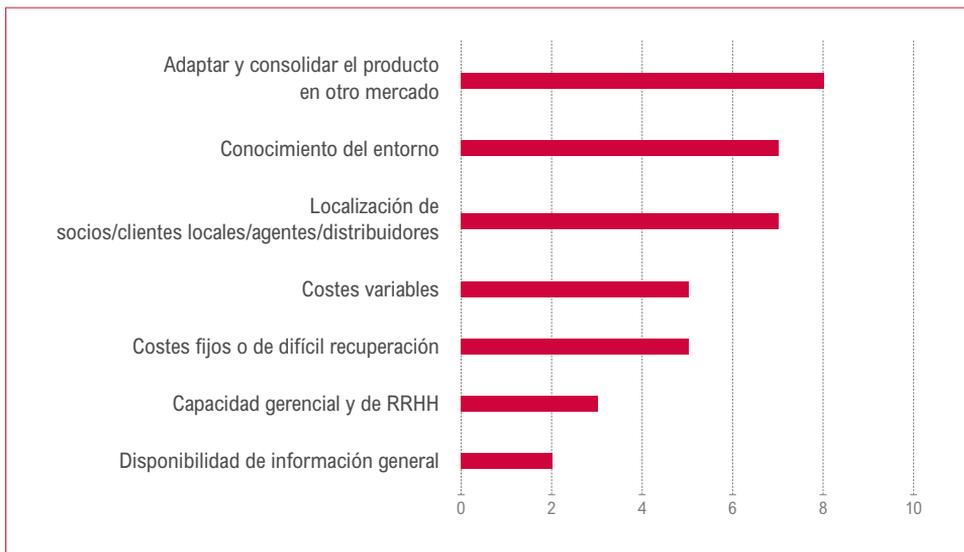
No se considera que los riesgos en las exportaciones sean mayores porque suponga una mayor incertidumbre ni porque se obtengan a más largo plazo.

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

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

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

Gráfico 13
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?



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

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

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

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



Las mayores dificultades provienen de las barreras sanitarias.

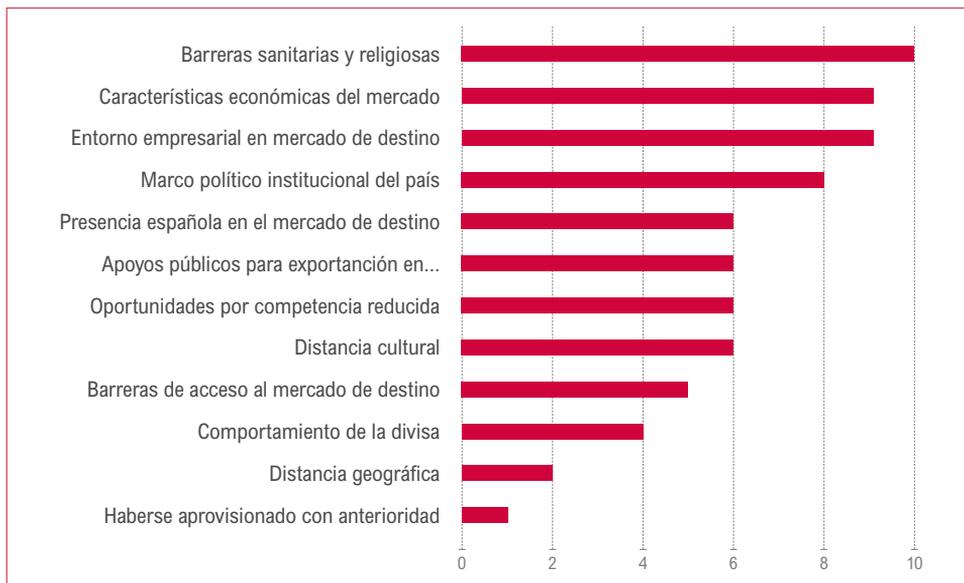
Selección de los mercados de destino de las exportaciones

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

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

Gráfico 14

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

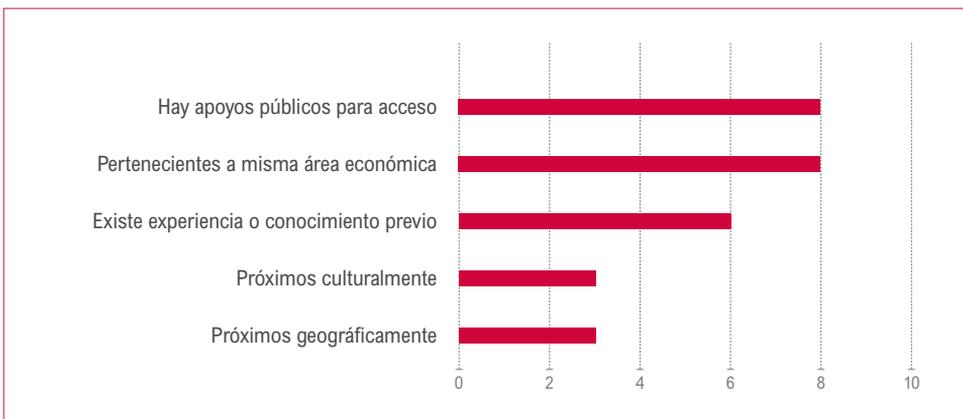
No son relevantes para la selección de mercado en el exterior el entorno empresarial en destino (clima social hacia el empresario, nivel de burocracia, acceso a socios locales fiables, seguridad personal, nivel de corrupción...), porque la mayoría de las operaciones se dirigen a países desarrollados,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

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

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

Gráfico 15

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Transformaciones acometidas para exportar

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

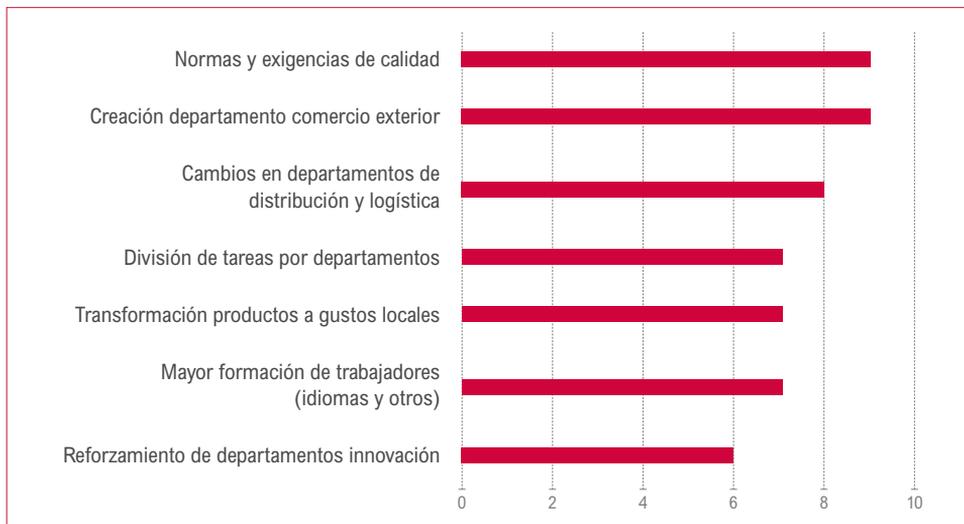
En primer lugar, la internacionalización de la empresa exigió crear una dirección y un departamento de comercio exterior y reestructurar la división de tareas por departamentos.

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

▼
Han sido necesarias profundas transformaciones internas para poder exportar.

Gráfico 16

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



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

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

▼
**Fue necesario
modificar procesos
de producción y
envasados.**

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

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

▼
**El proceso de
producción
se realiza
íntegramente en
sus instalaciones.**

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

Apoyo público recibido para exportar

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

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

▼
Es importante el apoyo público existente para realizar exportaciones.

Gráfico 17

¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

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

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

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

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

Resultados obtenidos con la exportación

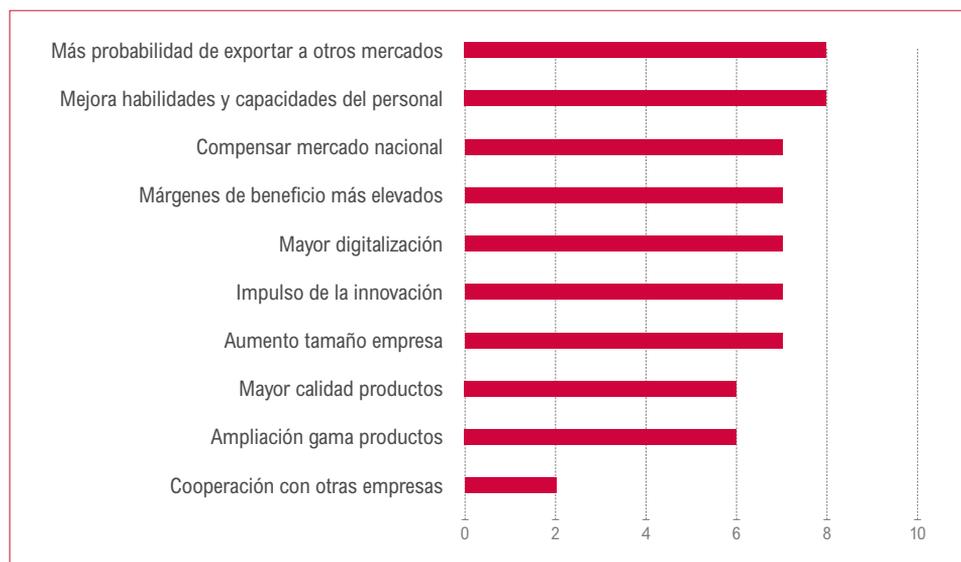
La actividad exportadora ha reportado numerosos beneficios a IBÉRICOS TORREÓN.

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

▼
La exportación ha traído consigo mejoras generalizadas en la empresa.

Gráfico 18

¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

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

▼
La exportación ha exigido mejoras permanentes.

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

Importación y cadenas de valor global

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

▼
No participa en cadenas de valor global.



Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1981

2 Año en que empezó a exportar 1998

3 Año empezó su empresa a importar -

4 Productos que exporta

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

5 Exportación sobre el total de ventas

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

6 Facturación exportaciones por destinos

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

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

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

Experiencias de internacionalización de empresas *gourmet*

MUELOLIVA

Producción y comercialización
de aceite de oliva y sus derivados



Resumen

Resumen

Mueloliva es una empresa familiar, fundada hace más de 70 años para la producción y comercialización de aceite de oliva y sus derivados. Radicada en Priego de Córdoba, dispone de un sistema propio de molienda y envasado en sus instalaciones, que le otorga un valor diferenciado para competir.

La compañía realiza exportaciones, pero no hace importaciones ya que solo utiliza materia prima local. Tampoco ha acometido hasta la fecha inversiones directas en el exterior.

Sus exportaciones suponen cerca del 60% de sus ventas y se dirigen a más de 65 países en todos los continentes.

La decisión de internacionalización se toma a finales de los 80, con exportaciones de granel a Francia e Italia. Las exportaciones se realizan tanto a través de contactos directos como de distribuidores locales.

Su actual estrategia de internacionalización se basa en:



Flexibilidad y adaptación a lo que cada mercado ha ido requiriendo.



Desarrollo de nuevos productos, diferentes formatos y tipos de envase.



Desarrollo de una marca propia de reconocido prestigio por la calidad de su oferta.

Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



MUELOLIVA⁸ es una empresa familiar radicada en Priego de Córdoba. Nace en los años 40 del pasado siglo cuando su fundador, D. Mateo Muela Velasco, decidió que el futuro del aceite de oliva estaba en la perseverancia de la tradición y en las maneras artesanales, antes que en una producción masificada.

- ▶ **El negocio se inició en 1942 con una pequeña almazara.** Pocos años después comenzó la elaboración del aceite de oliva virgen extra utilizando el sistema tradicional de prensado en frío.
- ▶ **En 1958 amplía su proyecto, incorporando una segunda almazara para la extracción de aceite bajo un innovador sistema de molturación que él mismo desarrolló.** Con este método comienza a elaborar un aceite único que, con el paso del tiempo, se ha convertido en uno de los mejores aceites del mundo y en una referencia dentro del mercado nacional como acredita el reconocimiento recibido del Consejo Oleícola Internacional.
- ▶ Con la muerte del fundador, **en 1975 toma las riendas del negocio la segunda generación de la familia.** Es entonces cuando se constituye la empresa bajo la denominación “Hermanos Muela”. En 1984 la compañía comienza a envasar sus propios aceites bajo la marca “Mueloliva” y en 1991 se convierten en la primera envasadora que incorpora la fabricación de envases.

8 <https://www.mueloliva.es/>

- ▶ **En 1998 se incorpora la tercera generación de la familia a la gestión.** Sus objetivos se centran en aportar un valor añadido al producto a través del diseño y la innovación. Tres años después de su entrada en el equipo de la empresa logran mejorar la imagen visual del producto. Su aceite de oliva virgen extra con Denominación de Origen “Venta del Barón” es consagrado como el segundo mejor aceite del mundo, en un premio que otorga El Consejo Oleícola Internacional (COI).
- ▶ En el año 2002 se suman al proyecto empresarial nuevas marcas como “Minerva” y “Alianza”; se reestructura el negocio, y se relanza la marca “Córdoba” en el mercado árabe.
- ▶ En el año 2010 comienza la construcción de sus **nuevas instalaciones**, cuya edificabilidad está basada en **criterios y procesos de sostenibilidad ambiental**. Será precisamente en estas mismas instalaciones, inauguradas en octubre de 2011, donde la firma MUELOLIVA alcanza, fruto de los conocimientos acumulados, los mejores reconocimientos para “Venta del Barón”, entre los que se destaca el otorgado en cuatro ocasiones, por el Ministerio de Agricultura, como mejor aceite de oliva virgen de España en la categoría de frutados y verdes amargos. También los premios otorgados por el Consejo Oleícola Internacional (COI), por tres veces, en la categoría de frutado intenso; y el prestigioso *World’s Best Olive Oil*, como el mejor aceite del mundo en las últimas cuatro ediciones, sitúa a “Venta del Barón” entre los 8 mejores Aceites Vírgenes Extras del Mundo, con más de 100 premios en 16 países distintos. Desde hace unos años MUELOLIVA está potenciando su gama ecológica, un sello que todavía solo supone el 5% de una producción total de 6 millones de litros al año, y que alcanzará el 40% a medio plazo.
- ▶ En estos momentos **cuenta con cuatro almazaras y 5 líneas de envasado** totalmente automatizadas en las que anualmente se envasan alrededor de 20 millones de litros, en todo tipo de envases. Dispone de 60 depósitos (de 15.000 y 200.000 kg. de capacidad) para almacenar más de 10 millones de kilos de aceite y la sala de almacenamiento tiene capacidad para unos 3.000 pallets de producto terminado.
- ▶ **Factura 60 millones de euros**, de los cuales **el 60% son exportaciones**. Da empleo directo en sus instalaciones a 60 trabajadores y genera 2.500 empleos indirectos a agricultores de la zona.

- ▶ Además de productos de gama alta en el segmento *gourmet* vende aceite a granel, *retail*, *food service*, marca blanca, marca propia y producto industrial. Sus productos están **disponibles en todos los canales de distribución**: supermercados HORECA y *gourmet*.
- ▶ La **estructura organizativa** de la empresa es **horizontal**, gestionada por tres hermanos cada uno en su área: producción, almazara e internacional.
- ▶ Una de las premisas fundamentales de la familia Muela durante toda la andadura de la empresa es la **apuesta por combinar la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías con las artes tradicionales** en todo el proceso de elaboración.
- ▶ Además de apostar por un modelo de molienda y envasado en las mismas instalaciones, para eliminar cualquier riesgo derivado del traslado que pueda alterar las condiciones originales del aceite, **la compañía dedica gran parte de sus esfuerzos a generar una imagen de marca fuerte y única**, con unas señas de identidad que reflejan los cinco valores básicos de la compañía: seguridad, sencillez, precio justo, servicio y sostenibilidad. Cuenta con los más altos reconocimientos a nivel de certificaciones de calidad como BRC e IFS; además de contar con Denominación de Origen Protegida para el aceite Venta del Barón, junto a las acreditaciones *Halal* y *Kosher*.

La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

Fue en el año 1986 cuando se inició la vía de desarrollo de negocio en mercados exteriores. En aquel momento la demanda era fundamentalmente de aceite a granel para Francia e Italia, y es así como empezó su andadura a nivel internacional.

Durante los siguientes quince años la estrategia fue atender este canal, pero a medida que avanzaba el tiempo se decidió aportar más valor añadido en sus productos y vender aceite envasado para poder llegar a más clientes. Fue, así, como a principios de los años 2000 empezó la venta de aceites en el segmento *gourmet*.

Es por ello por lo que fueron explorando otros mercados en diferentes puntos del planeta, hasta llegar hoy en día a estar presentes en más de 65 países, tan diferentes como China, Australia, Sudáfrica, Filipinas, Japón, Tailandia, Pakistán, Emiratos Árabes, Alemania, Francia, Rusia, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Colombia o México.

Recientemente ha abierto en Nueva York su primera oficina comercial en el exterior, con el objetivo de ganar más cuota en este gran mercado.

La principal estrategia ha sido la flexibilidad y la adaptación a lo que cada mercado ha ido requiriendo. Para ello ha sido fundamental conocer mejor las características de los diferentes mercados y los gustos de sus consumidores, así como desarrollar productos nuevos, en diferentes formatos

▼
La actividad exportadora ha ido transformando a la empresa.

▼
El capital humano ha sido fundamental en la internacionalización.

y tipos de envases, así como crear una marca propia como MUELOLIVA, marcas blancas de importadores y de cadenas de supermercados.

En este proceso ha sido clave el capital humano de la compañía, que dedica gran parte de su tiempo a visitar los diferentes mercados a fin de buscar nuevas vías de negocio, iniciar la actividad comercial, y consolidar aquellos en los que ya se cuenta con cierto bagaje y experiencia.



Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

Los principales motivos por los que MUELOLIVA se inicia en la exportación son para crecer y diversificar sus mercados y productos.

La decisión de exportar surge porque se percibió una oportunidad de negocio en la venta a granel (en camiones cisterna) a firmas envasadoras de Francia e Italia en los años ochenta del pasado siglo.

▼
Se inicia en la exportación para crecer y diversificarse.

Gráfico 19

¿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.

Aunque en menor medida, la decisión de internacionalizarse también estuvo vinculada a la debilidad del mercado español y su capacidad para demandar nuevos productos

de mayor calidad y precio, así como por las oportunidades que se derivaban de la globalización y de la posibilidad que ofrecía para aprovechar sus ventajas competitivas y la capacidad productiva de la empresa.

▼
La exportación no respondió a una presión de la competencia ni a una demanda desde el exterior.

Entre los motivos principales para empezar a exportar no estuvo la necesidad de seguir a la competencia, ni de satisfacer procedente del exterior.

La compañía empieza a exportar cuando la gestión pasa a manos de la segunda generación familiar, que decide invertir para aumentar su capacidad productiva y ampliar sus mercados.

Trayectoria y vía utilizada para exportar

Cuando decidió iniciarse en la exportación se analizaron diferentes mercados. No se apostó por un país determinado, sino que se fueron valorando distintas posibilidades que se afrontaron simultáneamente.

La internacionalización se inició con ventas de aceite a granel, para posteriormente ir incorporando aceite de mayor calidad que le ha permitido acceder a más mercados y segmentos de clientes.

La trayectoria seguida por la exportación ha sido gradual. Inicialmente representó una proporción reducida de sus ventas totales, pero ha ido creciendo paulatinamente y de una manera regular a lo largo de los años.

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

Cuadro 4
Trayectoria y vía utilizada para exportar

Trayectoria de la exportación	<ul style="list-style-type: none"> Las exportaciones aumentaron de forma gradual y simultáneamente en varios mercados.
Vía utilizada para exportar	<ul style="list-style-type: none"> Venta directa Distribuidores y agentes (a comisión) Oficina Comercial en Estados Unidos.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La vía utilizada para su exportación ha sido tanto la venta directa como el uso de distribuidores y agentes locales a comisión. No se dispone de representantes asalariados en el exterior. En 2018 se constituyó una oficina comercial en Estados Unidos para potenciar sus ventas.

▼
**Venta directa y uso
de distribuidores
para exportar.**

El inicio en la actividad exportadora se realizó a través de contactos directos en destino realizados en diferentes viajes. La decisión de exportar no fue producto de una cooperación entre empresa o a instancia de un socio o cliente en España.

Riesgos y obstáculos en la exportación

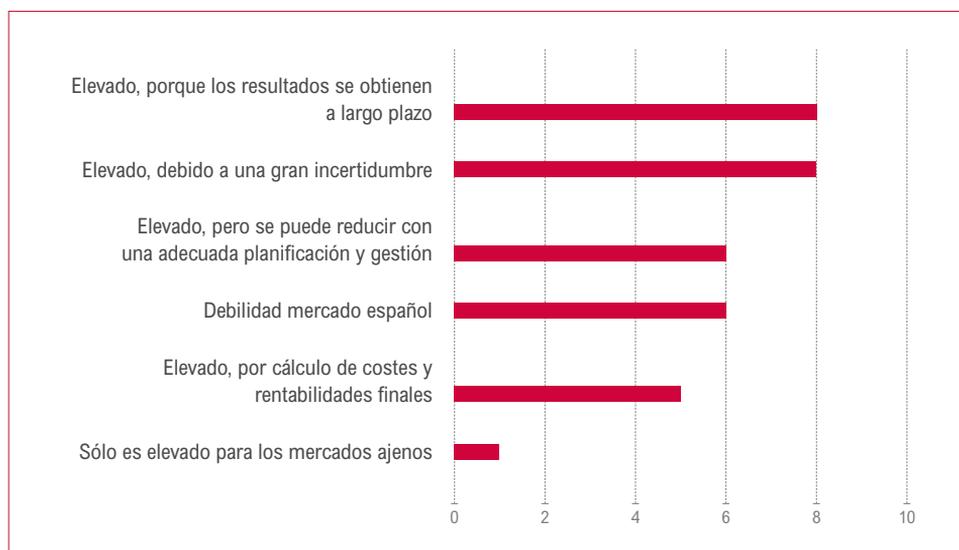
Para MUELOLIVA los riesgos más elevados asociados a su decisión de exportar están relacionados con la incertidumbre asociada a este proceso y porque los resultados se obtienen a largo plazo. También, aunque en menor medida, porque es más difícil el cálculo de costes y rentabilidades finales en este tipo de operaciones.

Los riesgos en la exportación son algo mayores que en el resto de sus actividades, aunque la empresa considera que se pueden reducir con una adecuada planificación.

▼
Los riesgos más elevados son la incertidumbre y lo que se tarda en obtener resultados.

Gráfico 20

¿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.

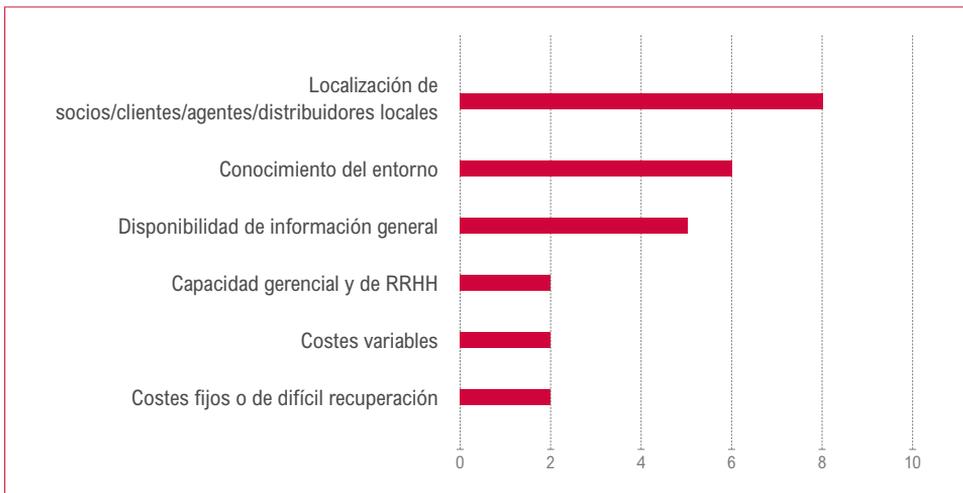
Exportar a mercados lejanos no es más problemático que a otros destinados más cercanos, ya que la empresa entiende que los riesgos principales están más relacionados con la salud financiera del país de destino y de las oportunidades que se presentan en cada mercado y momento.

▼
El principal obstáculo es la localización de agentes y distribuidores locales

Para MUELOLIVA el principal obstáculo en la exportación es la localización de agentes y distribuidores locales, ya que la venta de productos *gourmet* requiere de personal muy especializado. Lo mismo ocurre con la búsqueda de clientes en los países de destino de sus exportaciones.

Gráfico 21

¿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.

El sector oleícola es de los más competitivos del mundo y para poder exportar son necesarios sistemas de distribución e instalaciones que permitan el desarrollo de muchos formatos de producción que requieren planteamientos de actuación a largo plazo.

Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para MUELOLIVA el factor más determinante para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones es la existencia de barreras de acceso al mercado de destino.

También, aunque en menor medida, las características económicas del mercado objetivo (población, crecimiento del PIB, nivel de renta, estabilidad macroeconómica, etc.).

▼
Lo más determinante es la existencia de barreras de entrada.

Gráfico 22

¿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.

En la selección del mercado de sus exportaciones también es relevante el marco político del país, el entorno empresarial y que la competencia directa sea reducida.

Los aspectos menos determinantes para seleccionar un mercado de destino de sus exportaciones son la distancia geográfica y cultural, la presencia de otras empresas españolas en esos mercados, la evolución del tipo de cambio de la divisa y la existencia de apoyos públicos para la internacionalización.

▼
La disposición de conocimiento previo del mercado de destino es fundamental.

Los mercados a los que se dirigen las exportaciones de MUELOLIVA se caracterizan por ser países de los que se tiene un conocimiento previo, obtenido habitualmente a través de contactos personales realizados en las ferias a las que se asiste. Para la selección de mercado donde se exporta no es determinante haberse aprovisionado anteriormente en este destino, ya que no realiza importaciones.

Transformaciones acometidas para exportar

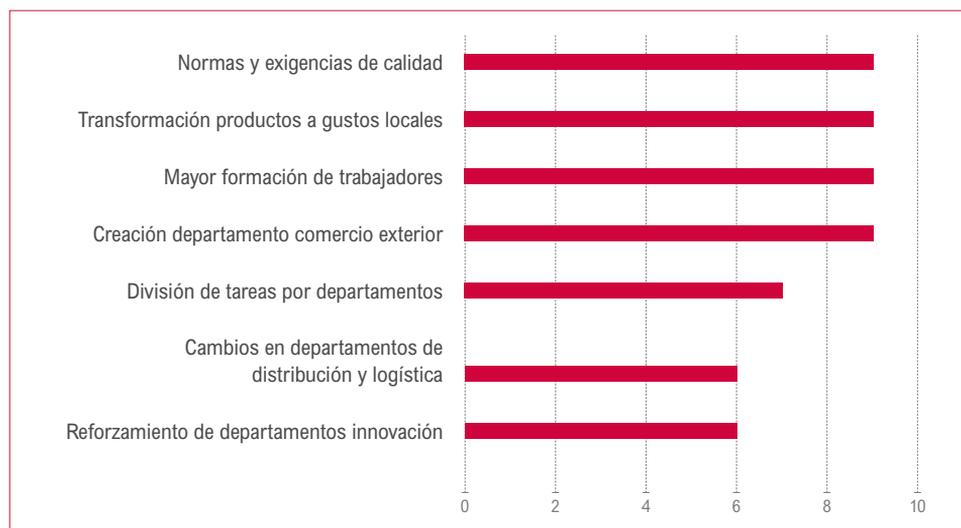
Para poder exportar MUELOLIVA ha tenido que afrontar notables transformaciones en sus estructuras y en su organización.

La internacionalización de la empresa le ha exigido crear una dirección y un departamento de comercio exterior, dedicar más recursos a formar a sus trabajadores, adaptar sus productos a los estándares locales de cada país y a las normas y exigencias de calidad de cada mercado.

▼
Han sido necesarias profundas transformaciones internas para poder exportar.

Gráfico 23

¿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.

▼
**Ha habido que
hacer cambios en
el ámbito comercial
y de la producción.**

Aunque en menor medida, la internacionalización también ha exigido reorganizar tareas por departamentos, cambios en la distribución y logística y dedicar más recursos a la innovación.

Para MUELOLIVA la internacionalización ha exigido afrontar profundos cambios en el ámbito comercial, pero también en la producción.

Ha sido importante ganar en flexibilidad y rapidez de adaptación para atender a las demandas de cada mercado, desarrollar productos nuevos para acceder a nuevos segmentos -como es el caso de productos *gourmet*-, en diferentes formatos y tipos de envases y crear una marca propia, marcas blancas de importadores y de cadenas de supermercados.

Una de las premisas fundamentales de la familia Muela es la apuesta por combinar la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías con las artes tradicionales en todo el proceso de elaboración. Estos cambios se han visto facilitados por el hecho de que la molienda y envasado se realizan en las mismas instalaciones.

Apoyo público recibido para exportar

Para MUELOLIVA es importante el apoyo público recibido para exportar.

En especial el apoyo para la cooperación empresarial en destino -como es la asistencia a ferias comerciales, donde el principal apoyo es la organización de los distintos pabellones españoles por parte de las diferentes instituciones públicas- y la información suministrada sobre clientes, mercados y sectores en el exterior.

▼
Es importante el apoyo público para la internacionalización...

Gráfico 24

¿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.

▼
**... en especial
para asistir a
ferias y misiones
comerciales.**

Fueron muy importantes los apoyos recibidos en España por parte de diferentes instituciones, como FIAB, EXTENDA e ICEX, para asistir a ferias comerciales, misiones comerciales tanto directas como inversas y viajes de prospección.

No se consideran especialmente relevantes las ayudas públicas existentes para financiar y asegurar las operaciones de exportación - como se ha señalado con anterioridad, no se realizan operaciones en el exterior sin que esté asegurado su cobro por el comprador-. Tampoco para dar una formación específica al personal, la asistencia personalizada para la resolución de dudas o el apoyo para la tramitación de trámites administrativos.

Resultados obtenidos con la exportación

Para MUELOLIVA su actividad exportadora le ha reportado numerosos beneficios y ha ayudado a mejorar el funcionamiento de la empresa.

Lo más importante es que les ha permitido adquirir más tamaño y ampliar su gama de productos.

▼
La actividad exportadora ha mejorado el funcionamiento de la empresa.

Gráfico 25

¿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 ha contribuido a mejorar las habilidades y capacidades del personal, mejorar la calidad de sus productos y ha aumentado la probabilidad de exportar a otros mercados.

▼
Aumento del tamaño, de la facturación y mejora de la calidad.

Aunque en menor medida, gracias a la exportación ha aumentado la facturación y los beneficios y ha supuesto un impulso a la innovación y la digitalización.

La empresa ha pasado de facturar 10 millones de euros en exportación a 40 millones, dejando de exportar producto a granel para centrarse más en el envasado y productos de valor añadido.

También se ha abierto la venta online a través de su web, donde están presentes en 20 países a través de ella.

Se ha mejorado la calidad significativamente habiendo obtenido 3 veces en los últimos 5 años el primer puesto del ranking *World Best Olive Oils*, con su aceite de oliva virgen extra, con Denominación de Origen, Venta del Barón.

Importación y cadenas de valor global

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

▼
No participa en cadenas de valor global.

Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1942

2 Año en que empezó a exportar 1986

3 Año empezó su empresa a importar --

4 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Aceite de oliva virgen extra	63	55
Aceite de oliva	30	20
Aceite de orujo de oliva	7	20
Aceite de pepita de uva	5	5

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		43
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	9
	Rusia	2
	Asia y Oceanía	42
	África	4
TOTAL		100

**Experiencias de internacionalización
de empresas *gourmet***

**VERDÚ CANTÓ
SAFFRÓN**

Envasado y comercialización
de azafrán, especias y condimentos



Resumen

Resumen

Verdú Cantó Saffron Spain es una empresa familiar, dedicada al envasado y comercialización de azafrán, especias y condimentos, cuyo nacimiento, hace más de 130 años, está estrechamente vinculado con el comercio exterior.

Para la empresa los factores internos claves para su internacionalización son la capacidad de su personal, el acceso a materias primas y la disposición de suficientes recursos financieros para el departamento comercial y de marketing.

Exporta a 44 países, de la mayor parte del mundo. Sus ventas en el exterior suponen algo más del 50% del total de su facturación, y las importaciones entre el 51% y el 75% de sus consumos intermedios. No realiza inversiones directas en el exterior.

Su actual estrategia de internacionalización se basa en:



la diversificación creciente de sus productos y mercados,



la potenciación de sus marcas propias, adaptándolas a las exigencias de los clientes y costumbres locales,



y la búsqueda de nuevos clientes, mediante el desarrollo de técnicas de marketing colaborativo con los distribuidores y el uso de nuevas herramientas de marketing online.



Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



VERDÚ CANTÓ⁹ es una empresa sin participación de capital extranjero en su accionariado, fundada en 1886, que se dedica al envasado y comercialización de azafrán, especias y condimentos¹⁰.

- ▶ En la actualidad la empresa **factura 7 millones de euros anuales**, de los cuales el 50% son ventas fuera de España, y cuenta con una plantilla de 30 empleados.
- ▶ La empresa tiene dos **unidades de negocio** diferenciadas:
 - **Negocio Racional:** Venta de azafrán y especias a granel o envasados para terceros. Volumen anual de negocio: 2,5 millones de euros.
 - **Negocio Funcional/Emocional:** Azafrán, especias y condimentos envasados bajo marcas propias. Volumen anual de negocio: 4,5 millones de euros.

⁹ A efectos de facilitar la lectura, la denominación de la empresa se ha reducido a VERDÚ CANTÓ.

¹⁰ <https://www.saffron-spain.com>

- ▶ El **negocio Funcional/Emocional** tiene varias marcas comerciales en función del segmento de mercado al que se dirigen los productos:
 - **ZAFFERANIA**: Azafrán con denominación de origen protegida de La Mancha, dirigido a mercado nicho *gourmet* tanto en España como en exportación.
 - **SYREN Edición Limitada**: Azafrán de alta calidad dirigido a segmentos exclusivos, tanto de consumo particular como HORECA, que se destina principalmente a la exportación.
 - **POTE**: Azafrán, colorante alimentario y pimentón dirigidos al consumo particular tanto en España como en Latinoamérica.
 - **SYREN**: Azafrán e infusiones con azafrán para mercados étnicos árabes e hindúes.
 - **TOQUE**: Condimentos para comidas y bebidas dirigidos a un segmento de mercado innovador, tanto en el mercado nacional como exportación.

- ▶ El **departamento comercial** lo componen 4 personas y se organiza de la siguiente forma:
 - **Director comercial/KAM España**: establece políticas comerciales y objetivos a todo el departamento y del negocio Funcional/Emocional en España.
 - **Responsable comercial del negocio Racional**: venta de azafrán y especias a granel o envasado a terceros en todos los mercados.
 - **KAM Funcional/Emocional 1**: venta de productos con sus marcas comerciales dirigidos a los mercados especialidad gran consumo y HORECA en Medio Oriente, Asia y África.
 - **KAM Funcional/Emocional 2**: venta de productos con sus marcas comerciales dirigidos a los mercados especialidad gran consumo y HORECA en Europa, Norteamérica, Sudamérica y Oceanía.

El departamento comercial tiene apoyo de un *backoffice* y un departamento de logística que se encarga de preparar documentación de las expediciones.



La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

La internacionalización de VERDÚ CANTÓ ha estado condicionada tanto por la disposición de sus recursos internos como por el contexto en el que ha desarrollado su actividad. En función de estos condicionantes, la empresa ha ido adaptando sus estrategias de internacionalización. A continuación, se describen las características de las principales etapas por las que ha atravesado la compañía y las estrategias desarrolladas a lo largo del tiempo.

Etapa 1. 1886-1936: los comienzos.

El negocio de exportación de azafrán nace en la localidad alicantina de Novelda a finales del siglo XIX, a raíz de la visita de unos mercaderes ingleses que buscaban proveedores de azafrán para su venta en la India.

José Verdú Cantó, el fundador de la compañía, se ofreció como corredor para comprar partidas de azafrán en la región de La Mancha y enviarlas a Inglaterra. Pronto se planteó vender el azafrán directamente en la India y organizó un viaje a Bombay para buscar un socio importador que pudiera comercializar allí este producto. En este viaje conoció a un comerciante hindú con quien abrió una oficina comercial. Paralelamente, logró clientes en Argentina y Uruguay aprovechando la corriente migratoria de españoles a esas tierras.

▼
Un proceso evolutivo.

▼
Una visita de mercaderes ingleses en el inicio de la actividad empresarial.

▼
**Recursos limitados
y entorno poco
propicio.**

En esta etapa la capacidad de los recursos humanos de la empresa era muy limitada, con poca formación y desconocimiento de idiomas, el acceso a materias primas estaba restringido al azafrán español, con proveedores poco profesionalizados, y no se disponía de recursos financieros para el departamento comercial y de marketing.

Por su parte, el contexto en el que se desarrollaba la actividad no era muy favorable para la internacionalización. Mucho proteccionismo; devaluaciones de moneda y alto riesgo país; apenas existía ninguna legislación que afectase al producto; no existían canales de comercialización; las comunicaciones disponibles (correo postal y telegramas) y el transporte, por barcos de vapor, eran lentos y costosos; no existía apoyo institucional y los medios de pago eran las cartas de crédito.

La estrategia de internacionalización consistió en vender a pocos mercados y un número reducido de pedidos al año, ya que cada pedido era “un mundo”.

Etapa 2.
1936-1980: periodo negro.

Los descendientes de José Verdú continuaron con el negocio de exportación de azafrán después de su fallecimiento. Sin embargo, la Guerra Civil Española paralizó la actividad.

▼
**El negocio tuvo que
reinventarse.**

El negocio tuvo que reinventarse, centrando su actividad en el mercado nacional con un producto sustitutivo del azafrán. Se desarrolló en Novelda el mercado del colorante alimentario y centraron sus esfuerzos en buscar el liderazgo y crear una marca reconocida para azafrán y colorante en Galicia y Asturias, que eran los mercados que aún no habían sido desarrollados por las empresas competidoras.

En este período, los factores internos de la empresa claves para la internacionalización no mejoraron. Por otra parte,

apenas había producción de azafrán en España y no era posible realizar operaciones de comercio exterior.

Etapa 3. 1980-1999: el resurgir de la exportación de azafrán.

Tras la llegada de la democracia a España comenzaron a abrirse de nuevo oportunidades para la exportación de azafrán. Hubo acceso de nuevo a la materia prima, pero se habían perdido los clientes internacionales y no se tenían conocimientos en idiomas ni en procedimientos para la exportación. Como solución se buscó un socio que tuviera cartera de clientes y conocimientos de inglés y francés.

Para no mezclar su actividad tradicional de comercio de azafrán y condimentos en el mercado nacional con la nueva actividad exportadora se fundó la sociedad Saffron Spain.

En esta etapa los factores internos claves de la compañía para su internacionalización mejoran ligeramente: se empiezan a aplicar técnicas de comercio internacional rudimentarias y se dispone de un conocimiento básico de idiomas. La producción de azafrán español comienza a ser poco competitiva e insuficiente para cubrir la demanda, lo que lleva a las primeras operaciones de importación de materia prima de Irán y Grecia. Los viajes comerciales eran esporádicos y se inicia el desarrollo de *packaging*.

El entorno es más favorable para la internacionalización. Mayor desarrollo económico del comercio internacional, apertura de España al mundo y primeras legislaciones relativas a las calidades de exportación del azafrán. La aparición del fax genera inmediatez en la comunicación. Los vuelos comerciales son caros, pero permiten viajar a mercados en poco tiempo. Hay un mayor apoyo institucional: las Cámaras de Comercio y oficinas comerciales proporcionan información de mercado y clientes potenciales. Comienza a implantarse

▼
Mejoran las condiciones externas y empieza la búsqueda de nuevos mercados.

la transferencia bancaria internacional, reduciéndose el papeleo, y el transporte de mercancía por avión permite mejorar el servicio. Los canales de comercialización evolucionan, pero son todavía muy rudimentarios en países emergentes.

La estrategia de internacionalización en esta etapa se basa en tres prioridades: búsqueda de nuevos clientes, viajes para conocer otros mercados y desarrollo de una marca propia. La búsqueda de clientes se hace a través de listados y se les ofrece ofertas basadas principalmente en precio, sin diferenciación en el producto. Se viaja de forma esporádica a los mercados, para conocer personalmente a los clientes y buscar nuevas oportunidades. Y comienza el desarrollo de una marca comercial propia (SYREN) para mercados de cultura hindú y árabe.

Etapa 4.

1999-2012: la consolidación de los mercados internacionales.

▼
A finales del siglo pasado se consolida el negocio internacional.

En el año 1998 los accionistas de Sucesores de José Verdú Cantó y de Saffron Spain deciden fusionar sus negocios en una sola empresa, que pasará a denominarse VERDÚ CANTÓ SAFFRON SPAIN.

José Antonio Amorós se jubila en 1999 y se contrata a Patrick de la Cueva como responsable del departamento de exportación.

En este período los factores internos claves de la empresa para la internacionalización dan un salto cualitativo importante. Se incorpora personal con formación universitaria y conocimiento alto de inglés y se dedican más recursos a viajes comerciales, ferias y desarrollo de *packaging* para adaptarse mejor a los gustos en los mercados destino. Por su parte, al desaparecer casi por completo la producción de azafrán en España, el 90% de la materia prima se importa.

Los factores externos para la internacionalización son más favorables para la internacionalización, con un entorno caracterizado por la extensión de la globalización de la economía, reducción de barreras al comercio internacional y las facilidades que otorga la pertenencia al Mercado Único Europeo. En el contexto político y legislativo comienzan a aparecer certificaciones de calidad para empresas y productos alimentarios (ISO, BRC, etc.) así como normativas de etiquetado y seguridad alimentaria, tanto en Europa como en países destino. En los países emergentes se desarrolla rápidamente la distribución organizada (cadenas de supermercados, *Cash & Carry*, distribuidores especialistas). El correo electrónico hace posible tener comunicaciones inmediatas con cualquier parte del planeta, sin coste. Las páginas web suponen una forma económica de dar a conocer al mundo la empresa y los productos que comercializa y la aparición de las aerolíneas *low cost* permite viajar a cualquier sitio a un precio módico. El ICEX y otros organismos autonómicos de promoción de la exportación apoyan la presencia en ferias comerciales y misiones comerciales. El SWIFT se convierte en un medio de pago rápido, sencillo y fiable. Por último, el desarrollo de las empresas de mensajería internacionales y operadores logísticos integrados reduce sensiblemente los costes de la internacionalización.

La estrategia de internacionalización en este periodo consiste en fidelizar a clientes, desarrollar marcas propias e incorporar técnicas de distribución más eficientes. La consolidación de clientes se realiza mediante relaciones personales y un mejor conocimiento de los mercados y sus necesidades. Se desarrollan las marcas propias SYREN y TOQUE para mercados de exportación con mayor enfoque en los mercados. Y se prioriza la venta en los mercados de destino a través de distribución moderna organizada con la ayuda de importadores.

▼
La globalización y las mejoras en las tecnologías de la información y de las comunicaciones...

▼
...permiten desarrollar una estrategia para fidelizar clientes, desarrollar marcas propias e incorporar técnicas de distribución más eficientes.

▼
En 2012 se aprueba un plan estratégico para lograr una mayor coordinación de las políticas comerciales con los distribuidores.

Etapas 5. 2012-2019: la colaboración con los distribuidores.

En el año 2012 se pone en marcha un plan estratégico cuya prioridad es lograr una mayor coordinación de las políticas comerciales con los distribuidores.

En esta etapa el conocimiento de idiomas se convierte en imprescindible en todos los departamentos de la empresa y se incorporan personas de distintas nacionalidades. Se establecen planes de formación internos en todos los departamentos, y presupuestos comerciales y de marketing crecientes para cada mercado. La producción de azafrán español se reactiva lentamente con la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) Azafrán de La Mancha, pero a precios no competitivos. Se profundizan las relaciones con los proveedores de Irán, estableciéndose acuerdos de colaboración a largo plazo.

El contexto en el que la empresa desenvuelve su actividad está marcado por la crisis económica mundial y la aparición de numerosas incertidumbres. Aumentan las legislaciones referentes a etiquetado y seguridad alimentaria y se hace necesario tener sistemas implantados de trazabilidad en la empresa. Se registran cambios muy rápidos en los canales de comercialización, con concentración de las cadenas de *retailers*, nuevos formatos de tienda, auge de la marca blanca y aparición de Amazon como nuevo canal de venta directo al consumidor. El uso de *whatsapp* y redes sociales facilita una comunicación muy fluida con los interlocutores al mismo tiempo que Google, LinkedIn, etc. permiten conocer todo de los clientes. El apoyo institucional tradicional de las Cámaras de Comercio ya no es tan importante. Skype permite tener videoconferencias y evitar coste de viajes. La aparición de empresas puramente logísticas posibilita almacenar mercancía

en destino y dar servicio al punto de venta sin necesidad de un importador/distribuidor. La mensajería facilita la venta online directa al consumidor final. Las ferias comerciales, muy saturadas, cada vez son menos interesantes.

La estrategia de internacionalización en esta etapa consiste en desarrollar una política de marketing colaborativo con distribuidores, con apoyo más continuado de los directores responsables de ventas para desarrollar los mercados, y el uso de nuevas herramientas de marketing online en cada mercado para fortalecer las marcas propias.



La actual estrategia se fundamenta en una política de marketing colaborativo y online en cada mercado, para fortalecer las marcas propias.



Análisis de la internacionalización

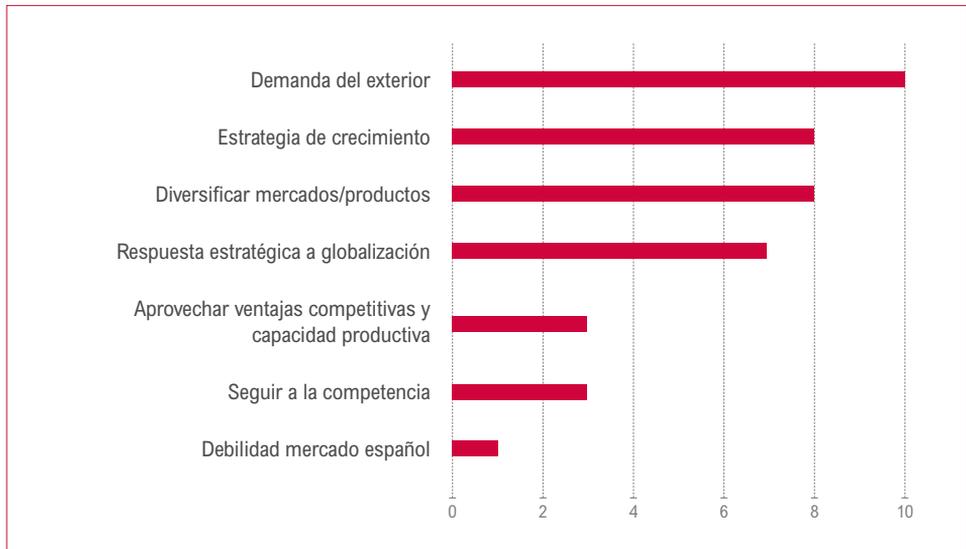
La decisión de exportar

La decisión de exportar de VERDÚ CANTÓ, como su propia razón de ser, está vinculada a la detección de una oportunidad de venta de un producto local en otros lugares.

▼
Una oportunidad para crecer.

Gráfico 26

¿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.

La decisión de internacionalización de la empresa también tiene un marcado componente estratégico. Se considera determinante para su crecimiento, para la diversificación de mercados y productos, y como respuesta a los retos y oportunidades que se derivan de una creciente globalización.

En la decisión de exportar de VERDÚ CANTÓ no ha sido especialmente relevante aprovechar sus ventajas competitivas y su capacidad productiva, ni la necesidad de seguir a la competencia.

▼
Su decisión de exportar no ha estado condicionada por la situación de la demanda interna.

Al contrario de lo ocurrido en muchas compañías españolas, para VERDÚ CANTÓ su decisión de exportar no ha estado tan condicionada por la situación de la demanda interior, aunque vender en el exterior más de la mitad de las ventas ha ayudado a superar las etapas de mayor debilidad en el mercado local. La baja importancia que concede a estos aspectos en su decisión de exportar tiene que ver con las características de sus productos y con los motivos por los que se creó esta compañía.

Trayectoria y vía utilizada para exportar

VERDÚ CANTÓ nació con vocación exportadora, comenzando a exportar cuatro años después de su fundación, aumentando de forma gradual a lo largo del tiempo. No obstante, los cambios del entorno económico y político -la guerra civil y la dictadura- provocaron un parón en la internacionalización de la compañía, por lo que tras la llegada de la democracia tuvo que reiniciarse esta actividad, sin que la experiencia adquirida con anterioridad fuera de mucha utilidad.

▼
Vocación exportadora desde su creación.

Cuadro 5

Trayectoria y vía utilizada para exportar

Trayectoria de la exportación	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa nació con vocación exportadora • Aumentaron de forma gradual, de acuerdo con las condiciones del entorno.
Vía utilizada para exportar	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa • Distribuidores y agentes (a comisión)

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Su estrategia de internacionalización ha sido gradual en función del contexto y la detección de oportunidades. Por ello, ha tenido que realizar un importante esfuerzo de adaptación a los cambios en el entorno político y tecnológico, así como para potenciar su departamento comercial y de marketing. Ello le ha permitido ir superando limitaciones existentes en sus inicios, como era el uso de idiomas o conocimiento de instrumentos y técnicas específicas de internacionalización.

▼
Se ha tenido que realizar un importante esfuerzo de adaptación.

▼
En sus inicios la exportación se realizaba a través de venta directa.

En sus inicios la exportación se realizaba a través de la venta directa, usando distribuidores y agentes en destino a comisión. Los motivos eran superar los problemas que se derivaban de la distancia física de los mercados, las barreras lingüísticas y culturales y, en general, el desconocimiento del mercado. El agente comercial local conocía el país de destino y tenía acceso directo a los compradores potenciales de los productos, facilitando las relaciones personales.

En la actualidad la figura del agente comercial en destino, aun siendo muy importante, es cada vez menos necesaria, ya que con internet se dispone de información actualizada de los distintos mercados. La compañía accede directamente a los compradores vía LinkedIn y las relaciones con muchos clientes se realizan mediante correo electrónico, *whatsapp* u otros mecanismos de comunicación disponibles.

VERDÚ CANTÓ no ha recurrido a representantes asalariados en destino, creación de *joint venture* comercial o formación de consorcios. Tampoco ha sido necesario crear una filial propia en destino, aunque en 1923 se abrió una delegación en la India que posteriormente se cerró. Los motivos están relacionados con las características de su producto, muy vinculado a nicho. No hay mercados con volumen suficiente de negocio que justifiquen tener una persona en plantilla en destino ni tener oficinas comerciales.

Cuando el mercado tiene suficiente volumen se recurre a tener dentro de la plantilla a un importador, un “*Brand Manager*”, especializado en desarrollar la estrategia comercial de la compañía en el país de destino, compartiendo el coste.

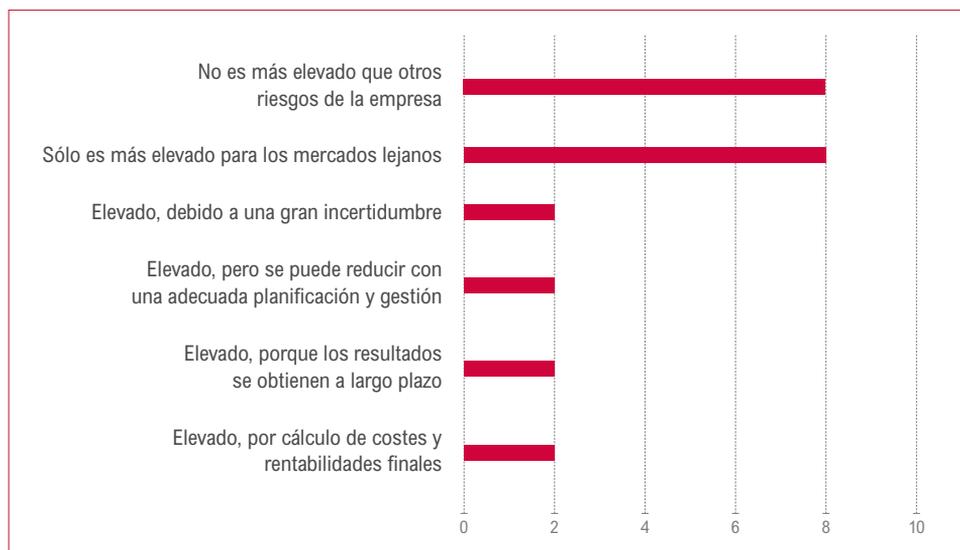
Riesgos y obstáculos en la exportación

Para VERDÚ CANTÓ los riesgos asociados a su decisión de exportar, como podrían ser más incertidumbre, mayores dificultades para el cálculo de costes y rentabilidades finales o que los resultados se obtengan a más largo plazo, no son más elevados que otros riesgos de la empresa, sin duda, por estar en el origen de su actividad mercantil.

▼
Los riesgos de exportar no son superiores a otros.

Gráfico 27

¿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).

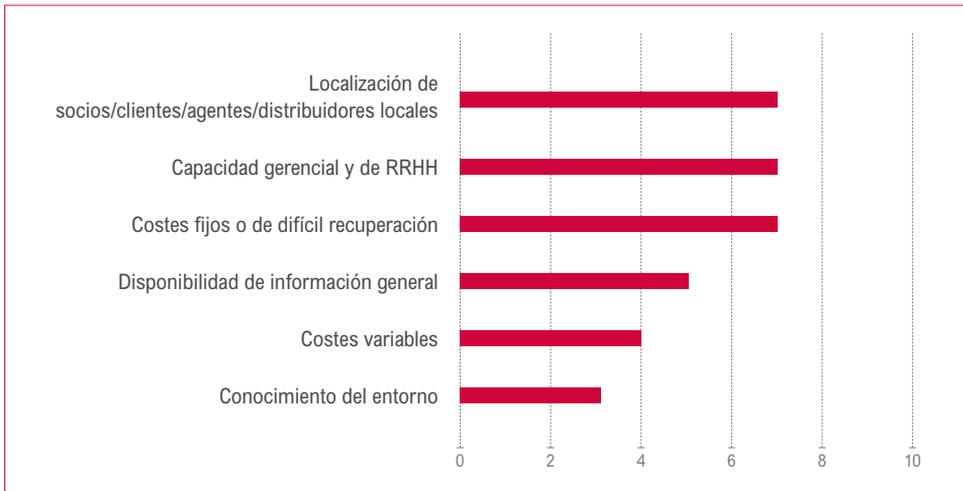
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Para la compañía los riesgos asociados al inicio de la exportación más elevados se encuentran en los mercados más lejanos.

▼
La mayor dificultad es encontrar clientes y distribuidores en destino.

En cuanto a los obstáculos encontrados en la exportación, los más importantes están relacionados con encontrar adecuados clientes y agentes y distribuidores en destino. También son relevantes las dificultades asociadas a la gerencia y captación de recursos humanos, así como los elevados costes fijos o de difícil recuperación asociados a las operaciones de exportación (seguros, establecimiento de contactos, viajes iniciales, etc.).

Gráfico 28
¿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.

Para la compañía no ha sido especialmente problemático conocer y desarrollar la actividad en otro entorno diferente, asumir los costes variables o la disponibilidad de información general del país o sector en el país de destino. Ello es

así porque las exportaciones que realiza no requieren de inversiones importantes y porque se realizan fundamentalmente a través de un agente en destino o importador local

Buena parte de las dificultades encontradas en la exportación están relacionadas con diferencias culturales y normativas. Así, en los mercados asiáticos el azafrán no es considerado un ingrediente culinario, sino como un producto farmacéutico. Por su parte, los canales son distintos y el argumentario de venta también.

La adaptación de los textos del *packaging* al idioma local y el cumplimiento de la normativa de destino es complicado. Por ejemplo, en los países árabes los colores y tipografía que son apreciados por el consumidor local no tienen que ver con los patrones de diseño en España. Por otro lado, las relaciones personales son muy importantes en determinados lugares, como en países del Golfo Pérsico, mientras que en el mercado americano todo es muy directo y frío y en Europa es muy burocratizado y estricto en seguridad alimentaria, implicando numerosos controles y certificados.

▼
Necesidad de adaptar los productos a las diferencias culturales y normativas.

Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para VERDÚ CANTÓ el factor más determinante para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones es la existencia de oportunidades claras para sus productos.

También concede una importancia destacada a la existencia de apoyos públicos en España, que ofrecen información, ayuda a la formación o asistencia a ferias. En menor medida, el nivel de barreras arancelarias y no arancelarias en destino, así como la evolución del tipo de cambio de las divisas.

▼
En función de la existencia de oportunidades, el nivel de barreras de acceso y la evolución del tipo de cambio.

Gráfico 29

¿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).

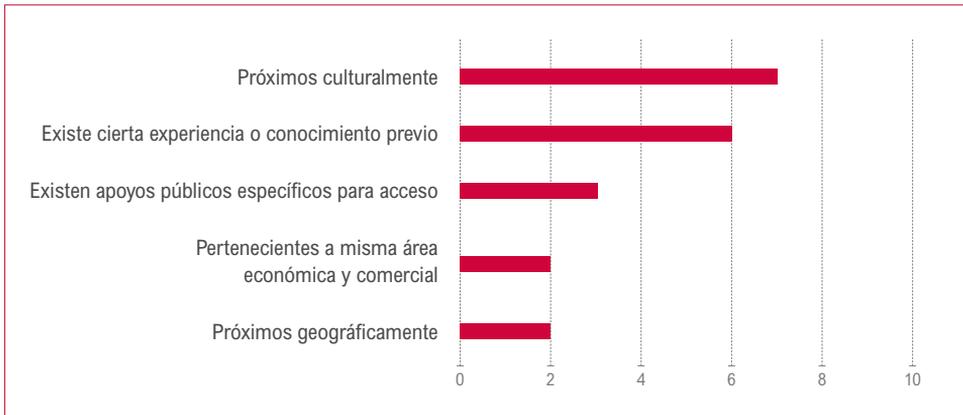
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

▼
No son relevantes factores asociados al país de destino.

No son especialmente relevantes para la selección de mercados exteriores sus características económicas (población, crecimiento del PIB, nivel de renta, estabilidad macroeconómica,...), el entorno empresarial (clima social hacia el empresario, nivel de burocracia, acceso a socios locales fiables, seguridad personal, nivel de corrupción,...) y el marco político e institucional (seguridad jurídica, riesgo país bajo, existencia de acuerdos comerciales y de integración económica, acuerdos para evitar la doble tributación,...). Tampoco el haberse provisionado anteriormente en el mercado de destino, ya que los mercados en los que se venden los productos de VERDÚ no tienen producción propia.

Gráfico 30

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La reducida importancia que VERDÚ CANTÓ concede a estos aspectos está relacionada con la característica de sus productos, su no implantación física en los países donde exporta o la forma de comercialización de su oferta.

Los mercados a los que exporta VERDÚ CANTÓ se caracterizan por su proximidad cultural, siendo importante para la compañía el tener una cierta experiencia o conocimiento previo del país.

Por el contrario, la proximidad geográfica, la pertenencia a una misma área económica y comercial o la existencia de apoyos públicos específicos para acceder a terceros mercados no son características predominantes en los actuales destinos de las exportaciones de VERDÚ CANTÓ.

Los productos que exporta VERDÚ CANTÓ tienen un alto valor en relación con su peso, lo que hace que el coste de transporte no sea relevante. Por otra parte, son fácilmente identificables. De este modo, los problemas de la distancia cultural/psicológica no van por el lado del producto en sí mismo (como puede ocurrir en un dulce, o un producto cárnico), sino a la gestión de la relación con agentes comercializadores, minoristas....

▼
**Es importante
el conocimiento
previo del país.**

Transformaciones acometidas para exportar

VERDÚ CANTÓ ha tenido que realizar profundas transformaciones para poder exportar.

Los cambios más relevantes han sido la necesidad de formar adecuadamente a los trabajadores, en especial en el manejo de idiomas, y la adaptación de sus productos a las características de los mercados de destino, para cumplir las normas y exigencias específicas de calidad que se exigen.

▼
Necesidad de más formación y adaptación de productos.

Gráfico 31

¿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.

Menor relevancia, pero también en valores muy elevados, se concede a los cambios acometidos en su organización interna por departamentos, en especial la transformación de los departamentos de distribución y logística, la creación de una dirección de comercio exterior y el reforzamiento del área de innovación.

▼
**La
internacionalización
exige adaptaciones
continuas.**

Para VERDÚ CANTÓ la adaptación permanente de sus estructuras y productos es fundamental en su internacionalización. En un mercado como el de las especias es fundamental ofrecer productos diferenciados. Con fórmulas propias y la disposición de una marca de prestigio reconocida, de tal manera que no sean fácilmente copiables. Por ello, la empresa trata de hacer cosas distintas, de dar valor al producto, buscar nuevas aplicaciones al producto y aprender y reinventarnos permanentemente. Un buen ejemplo de estos planteamientos es la creación de una marca específica para la venta de azafrán e infusiones en mercados árabes e hindúes: SYREN.

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.

Apoyo público recibido para exportar

Para VERDÚ CANTÓ el apoyo para exportar de organismos públicos españoles especializados en el comercio exterior es importante, en especial en el ámbito de la cooperación empresarial en destino (como es la organización de ferias, misiones comerciales, etc.) y la información suministrada sobre clientes, mercados o sectores.

En menor medida, la ayuda prestada para la cooperación empresarial en origen, así como la organización de reuniones o plataformas en el país de destino.

▼
Se valora especialmente la ayuda a la cooperación empresarial en destino.

Gráfico 32

¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

▼
**Las ayudas
públicas ayudaron
a encontrar nuevos
mercados.**

Las ayudas públicas disponibles fueron para buscar nuevos mercados, ya que facilitaron conocer mejor los posibles destinos y encontrar importadores, pero en la actualidad ya no lo es tanto, dada la experiencia adquirida. Tampoco ahora es tan relevante para la compañía las ayudas públicas existentes para la resolución de dudas y consultas, la existencia de líneas de financiación para exportar, las facilidades para el seguro de crédito a la exportación, ya que la ratio de impagos es muy baja y no compensa asegurar las operaciones, o el apoyo para la tramitación burocrática/administrativa.

Resultados obtenidos con la exportación

Para VERDÚ CANTÓ los principales resultados de su actividad exportadora han sido la mejora en las habilidades y capacidades de su personal y el impulso de la innovación. La presencia en mercados internacionales ha obligado a la compañía a innovar y adoptar nuevas tecnologías, lo que a su vez ha repercutido en una mejora del funcionamiento global de la empresa y de su oferta en el mercado local.

▼
Mejora de las habilidades y capacidades del personal e impulso de la innovación.

Gráfico 33

¿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 son destacadas las consecuencias favorables que ha supuesto para ampliar su oferta, mejorar la calidad de sus productos y la mayor probabilidad de vender en otros mercados.

Como se demuestra en otros estudios, la exportación en este caso también ha sido importante para aumentar su tamaño.

La exportación no ha aportado márgenes de beneficio más elevados ni ha sido especialmente relevante para una mayor digitalización, aunque el uso del correo electrónico o *whatsapp* ha ayudado a mejorar la comunicación con clientes extranjeros, con distribuidores y hacer un seguimiento de mercados con un menor número de desplazamientos.

Por último, la realización de exportaciones está permitiendo un incremento de la cooperación con otras empresas. Así, a través de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), llevan 3 años en una agrupación de empresas exportadoras de productos *gourmet* que ha permitido compartir experiencias en mercados, participar conjuntamente en ferias comerciales e incluso presentarse a clientes potenciales.

▼
Las exportaciones han permitido un incremento de la cooperación con otras empresas.

Importación y cadenas de valor global

VERDÚ CANTÓ realiza importaciones, que suponen actualmente la mayor parte de sus consumos intermedios.

La decisión de importar se debe a la disposición de precios exteriores más competitivos y a la reducción de la producción de azafrán en España. VERDÚ CANTÓ compra cada año más de 3 toneladas de azafrán en los mercados internacionales.

▼
Precios exteriores más competitivos y escasez de materia prima en España.

Cuadro 6
Motivos por los que importa y vía utilizada

Motivos por los que importa	<ul style="list-style-type: none"> • Precios exteriores de inputs más competitivos • Escasez de materia prima en mercado local
Vía utilizada para importar	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con la empresa del país de origen

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Estas importaciones se realizan a través de un contacto directo con la empresa suministradora del país de origen del producto, sin recurrir a una empresa distribuidora local ni a la constitución de filiales en el exterior.

VERDÚ CANTÓ participa en cadenas de valor global, como importadora de productos que después exporta en países desarrollados, tras realizarse un estricto control de calidad en la entrada, limpieza de la materia prima y envasado en distintos formatos para su posterior venta.

▼
Participa en cadenas de valor global, como importadora de bienes.



Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1886

2 Año en que empezó a exportar 1890

3 Año empezó su empresa a importar 1985

4 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Azafrán a granel	28	57
Especias a granel	5	11
Azafrán envasado con marca propia	12	22
Especias y condimentos envasados con marca propia	5	10

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		85
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	7
	Asia y Oceanía	3
	África	5
	Rusia	0
TOTAL		100

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

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



Nota metodológica

Nota metodológica

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

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

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



Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

Baños, Juan y Fernández-Roca, Francisco Javier (2017): "A born-again global firm: Inés Rosales Sociedad Anónima Unipersonal (SAU) in the traditional sector of pastry production", *Revista De Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 35(3), pp. 445-481.

Briz, Julian y de Felipe, Isabel (2007): "Challenge to SME to Survive in Food Dynamic Markets: Innovation and Efficient Networks," 2007 1st Forum, February 15-17, 2007, Innsbruck, Austria 6574, International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks.

Clar, Ernesto, Serrano, Raúl y Pinilla, Vicente (2015): "El comercio agroalimentario español en la segunda globalización, 1951-2011", *Historia Agraria*, vol. 65, pp. 149-186.

Fernández Núñez, María Teresa (2016): "El sector de la agrolimentación: Fusión entre productos tradicionales y modernos", *Papeles de Economía Española*, 150, pp. 179-193.

Gracia, Azucena y Albisu, Luis Miguel (2005): "Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas", *Economía Industrial*, 355/356, pp. 197-210.

Martínez-Mora, Carmen y Fuster, Begoña (2017): "Internacionalización del sector de la alimentación española", en R. Abadía y J. Melgarejo (eds.): *El sector agroalimentario: Sostenibilidad, cooperación y expansión*, Ed. Universidad de Alicante-Ayuntamiento de Orihuela.

Prados de la Escosura, Leandro (1984): *“La evolución del comercio exterior, 1790/1929”*, Papeles de economía española, 20, pp. 133-154.

Rodríguez Cohard, Juan Carlos, Sánchez Martínez, José Domingo y Gallego Simón, Vicente José (2017): *“The upgrading strategy of olive oil producers in Southern Spain: origin, development and constraints”*, Rural Society, 26(1), pp. 30-47.

Serrano, Raúl, Fernández-Olmos, Marta y Pinilla, Vicente (2018): *“Internationalization and performance in agri-food firms”*, Spanish Journal of Agricultural Research, 16(2), pp. 1-16.

Serrano, Raúl, García-Casarejos, Nieves, Gil-Pareja, Salvador, Llorca-Viero, Rafael y Pinilla, Vicente (2015): *“The internationalisation of the Spanish food industry: The home market effect and European market integration”*, Spanish Journal of Agricultural Research, 13(3), pp. 1-13.

UNCTAD (2013): *World Investment Report, 2013. Global Value Chains: Investment and Trade for Development*. Ed. UNCTAD, Ginebra (Suiza)



Índice de gráficos y cuadros

Índice de gráficos y cuadros

Cuadros

FERRER TRADICIONAL

Cuadro 1.	
Trayectoria y vía utilizada para exportar	55
Cuadro 2.	
Motivos por los que importa y vía utilizada	71

IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA

Cuadro 3.	
Trayectoria y vía utilizada para exportar	97

MUELOLIVA

Cuadro 4.	
Trayectoria y vía utilizada para exportar	141

VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN

Cuadro 5.	
Trayectoria y vía utilizada para exportar	183
Cuadro 6.	
Motivos por los que importa y vía utilizada	199

Gráficos

Estrategias en la internacionalización de empresas *gourmet*

Gráfico 1.	
Evolución de las exportaciones españolas de productos alimenticios (2000=100)	19
Gráfico 2.	
Cambio en la estructura sectorial de las exportaciones de la industria española de productos alimenticios	20

FERRER TRADICIONAL

Gráfico 3.	
¿Por qué se toma la decisión de exportar?	53
Gráfico 4.	
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?	57
Gráfico 5	
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?	58
Gráfico 6.	
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	61
Gráfico 7.	
¿Cuál es la característica preponderante de los mercados de destino de sus exportaciones?	63
Gráfico 8.	
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?	65
Gráfico 9.	
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?	67
Gráfico 10.	
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	69

IBÉRICOS TORREÓN SALAMANCA

Gráfico 11.	
¿Por qué se toma la decisión de exportar?	95
Gráfico 12.	
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?	101
Gráfico 13.	
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?	102
Gráfico 14.	
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	105
Gráfico 15.	
¿Cuál es la característica preponderante de los mercados de destino de sus exportaciones?	107
Gráfico 16.	
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?	109
Gráfico 17.	
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?	111
Gráfico 18.	
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	113

MUELOLIVA

Gráfico 19.	
¿Por qué se toma la decisión de exportar?	139
Gráfico 20.	
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?	143
Gráfico 21.	
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?	144
Gráfico 22.	
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	145
Gráfico 23.	
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?	147
Gráfico 24.	
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?	149
Gráfico 25.	
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	151

VERDÚ CANTÓ SAFFRÓN

Gráfico 26.	
¿Por qué se toma la decisión de exportar?	181
Gráfico 27.	
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?	185
Gráfico 28.	
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?	186
Gráfico 29.	
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	189
Gráfico 30.	
¿Cuál es la característica preponderante de los mercados de destino de sus exportaciones?	190
Gráfico 31.	
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?	193
Gráfico 32.	
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?	195
Gráfico 33.	
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	197

www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

Cátedra Global Nebrija Santander
en Internacionalización de Empresas