

Sector agrolimentario

MAHESO

Productos congelados preparados y precocinados



Con la colaboración de



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

Cátedra Global Nebrija Santander
en Internacionalización de Empresas

Cuadernos de internacionalización de empresas

Nº 6



MAHESO

Productos congelados preparados y precocinados

Primera Edición, 2021

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

Dirección y coordinación del proyecto:

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

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

ISBN: 978-84-122599-2-6

Citar como:

Solana, G. (dir.) (2021): "MAHESO". Cuadernos de internacionalización de empresas, nº 6. Ed. Universidad Nebrija.

Índice

Introducción	5
Resumen	7
Descripción de la empresa	9
La historia de la internacionalización de la compañía	13
Análisis de la internacionalización	17
• La decisión de exportar	18
• Trayectoria y vía utilizada para exportar	20
• Riesgos y obstáculos en la exportación	22
• Selección de los mercados de destino de las exportaciones	25
• Transformaciones acometidas para exportar	27
• Apoyo recibido para exportar	30
• Resultados obtenidos con la exportación	32
• Importación y cadenas de valor global	34
Datos básicos de la internacionalización	37
Nota metodológica	39
Índice de gráficos y tablas	40



Introducción

Introducción

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

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

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

Dada su importancia en el PIB, el empleo y el comercio exterior de España, esta nueva colección ha comenzado analizando el caso de empresas del sector agroalimentario. El libro que tiene en sus manos estudia la internacionalización de MAHESO, empresa que se dedica a la fabricación de productos congelados preparados y precocinados.

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

Gonzalo Solana

Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

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



Resumen

Resumen

Empresa familiar, fundada a finales de los años setenta del pasado siglo, dedicada a elaborar productos congelados preparados y precocinados. La mayor parte de su producción se realiza en la fábrica de Montcada i Reixac (Barcelona). Cuenta con dos delegaciones, en Madrid (Dimalco) y Sevilla (MAHESO Sur).

Desde finales de la primera década del siglo actual la internacionalización se ha convertido en una línea estratégica clave de la compañía, aunque con anterioridad había realizado alguna exportación esporádica.

La compañía realiza actividades de exportación e importación. Sus exportaciones suponen más del 16% de sus ventas y están presentes en toda Europa, en el continente americano, en Australia y en varios países del continente asiático. Por el momento, no ha realizado inversiones directas en el exterior.

Su actual estrategia de internacionalización se basa en:



la adaptación de sus productos a los gustos y normativas locales, tanto en embalajes, etiquetado y reformulación de recetas para que sean aptas a los sabores y demandas en cada destino;



y la diversificación y localización del producto por mercados.



Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



MAHESO es una empresa familiar que nació en 1978, dedicada a elaborar productos congelados preparados y precocinados. La mayor parte de su producción se realiza en la fábrica de Montcada i Reixac (Barcelona). Cuenta con dos delegaciones, en Madrid (Dimalco) y Sevilla (MAHESO Sur)².

- ▶ Inicia su actividad con la comercialización de productos frescos, principalmente croquetas y canelones, para pequeñas tiendas y la restauración. El crecimiento comercial llevó a la empresa a la elaboración de productos congelados, consiguiendo en 1986 ser el mayor exportador de platos preparados de España, tras ser la primera fábrica homologada para la exportación a la Unión Europea de platos preparados.
- ▶ Compañía diversificada en dos áreas de negocio, fabricante y distribuidoras. Fabricante (Gedesco) producto fabricado y Distribuidoras (Maheso Sur y Dimalco) producto comercializado. EL 60% del total de las ventas del grupo Maheso es de producto fabricado y el 40% restante de las ventas es de producto comercializado. Se gestionan de forma independiente las tres empresas, por un lado fábrica y por otro las distribuidoras. siendo estas (Maheso Sur y Dimalco) clientes de la central (Gedesco). El conglomerado de las tres compañías configuran el grupo MAHESO.

² <https://maheso.com/>

- ▶ Dispone de una amplia gama de productos congelados, siguiendo tres premisas básicas: calidad, naturalidad y sabor.
- ▶ MAHESO se caracteriza por su capacidad de innovación y desarrollo de productos y nuevos conceptos para la restauración o el consumo en el hogar, buscando siempre la satisfacción del cliente. Su gama de productos trata de adaptarse a los gustos y hábitos del consumidor en cada momento y a los cambios en las tendencias de mercado.
- ▶ En este sentido concede la máxima prioridad a la sostenibilidad medioambiental, para lo que aplica una estricta política ambiental, enfocada en la salud y la nutrición. Hace años que sus productos se elaboran sin grasas hidrogenadas, sin colorantes, ni conservantes añadidos. Tampoco se utilizan potenciadores de sabor, ni aceite de palma, eliminando así ingredientes artificiales en sus recetas. Todos los productos de MAHESO cuentan con etiquetas detalladas con información de los ingredientes de los alimentos que se consumen.
- ▶ MAHESO siempre ha apostado por la innovación, siendo la primera empresa en aplicar en 1982 el proceso de olla de cocción y enfriamiento en continuo y en superar las dos toneladas/hora de producción en una sola línea. Además ha desarrollado una tecnología propia para fabricar sus productos, lo que les ha permitido ser los primeros en introducir en el mercado determinados productos.
- ▶ MAHESO es una de las empresas de alimentación pioneras en disponer de la certificación de Gestión Medioambiental ISO 14001, por sus criterios de sostenibilidad y respeto al medio ambiente, y dispone de las certificaciones BRC e IFS sobre sus sistemas de calidad. Se le han otorgado numerosos premios en reconocimiento de sus innovaciones y calidad de sus productos.

- ▶ La mayor parte de la gama de MAHESO se elabora en la fábrica radicada en el municipio barcelonés de Montcada i Reixac. Con una superficie de 20.000 m² es la más grande de España dedicada a la elaboración de productos congelados. Fue inaugurada en abril de 1989 y en 2001 se amplió con una cámara frigorífica con capacidad para 43.000 m³. Su capacidad de producción es de 35 millones de kilos al año, con 15 líneas de fabricación independientes para cada tipo de producto, lo que permite una elaboración lineal de los alimentos durante todo el proceso.

- ▶ En España distribuye sus productos mediante las grandes cadenas de hipermercados y supermercados, mayoristas de productos congelados y venta en tiendas especializadas. MAHESO dispone de centros de distribución propios en Barcelona, Madrid y Sevilla. En cada delegación poseen una red comercial propia y una flota de vehículos frigoríficos. A su vez son un importante operador en la restauración, con productos específicamente pensados para los profesionales de la alimentación.

- ▶ En la actualidad la empresa factura en torno a los 100 millones de euros y en su fábrica de Montcada i Reixac (Barcelona) da empleo a unas 400 personas.



La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

La internacionalización de MAHESO está vinculada a la vocación exportadora de David Aldea, actual consejero delegado de la compañía. Anteriormente MAHESO había realizado alguna exportación, pero a muy pequeña escala y de forma esporádica.

Ante la existencia de alguna demanda desde el exterior y la constatación de las implicaciones de una creciente globalización, se determinó apostar por la internacionalización para dar un salto cuantitativo y cualitativo de la compañía y hacer llegar sus más de 500 productos de su portfolio a un mayor número de personas.

Para identificar mercados y definir la estrategia de internacionalización se empezaron a realizar viajes a ferias, lo que permitió entablar contactos personales y conocer con más detalles las posibilidades de exportar y la forma de hacerlo. Tras este proceso, en 2009 MAHESO apuesta decididamente por la internacionalización creando un departamento específico de exportación y reorganizando sus departamentos para este fin. En estos momentos las ventas en el exterior suponen alrededor del 16% de la facturación y un 25% del total de kilos fabricados en la compañía.

En la actualidad la compañía fabrica un total de 20 millones de kilos y vende 35 millones kilos (fabricado + comercializado). Se importa una ratio similar de inputs para la producción.

▼
Apuesta decididamente por la internacionalización en 2009.

La internacionalización de la compañía ha sido un proceso gradual, según se han ido adquiriendo conocimientos y conociendo clientes y distribuidores locales. Se empezó a exportar a países limítrofes, en los que se conocía el producto español. Así, se comenzó vendiendo platos combinados en Portugal, por la proximidad geográfica y de gustos culinarios, para irse extendiendo poco a poco por el resto de Europa. En la actualidad MAHESO exporta a más de 27 países, estando presentes en todos los continentes. Los principales mercados internacionales para MAHESO son EEUU, Japón, Reino Unido, Francia y Portugal, concentrándose la mayor parte de las exportaciones en Europa (más del 80% del total).

En los inicios de la exportación, los distribuidores e importadores locales tuvieron una importancia destacada. La estrategia de la compañía se fue adaptando según se iban recibiendo demandas del producto desde los distribuidores e importadores locales y se transmitían sugerencias para mejorar la comercialización en cada mercado. Así, en determinados casos, como en el Reino Unido, se incorporaron rellenos en productos más acordes con los gustos locales y en otros países como en Chile, se elaboraron platos específicos para sus consumidores. Con el tiempo MAHESO ha ido establecido diferentes estrategias en distintos mercados, adaptándose a las necesidades tanto del cliente como del entorno, utilizando diversas vías de comercialización. Aunque la mayor parte de las ventas en el exterior se canalizan a través de distribuidores locales, también se vende directamente a clientes en el exterior o a agentes comisionistas.

Hasta la fecha no se han realizado inversiones directas en el exterior, aunque en algún momento, ante la firma de acuerdos con socios locales para comercializar sus productos en el país de destino para que esa empresa los vendiese con sus propias marcas, se planteó esa posibilidad.

En estos momentos MAHESO se encuentra en una fase de diversificación del producto por mercados. La empresa está

▼
La internacionalización fue gradual, ante la demanda desde el exterior de sus productos...

▼
... que ha exigido una continua adaptación de productos y procesos.

abordando la adaptación del empaquetado, reformulación de recetas para que sean aptas a los sabores de los mercados locales, innovación en productos orgánicos, veganos, vegetarianos, sin gluten, sin lactosa, etc.

Dentro de la estrategia global de la compañía, la internacionalización aumenta su relevancia en el total del negocio, añadiendo países estratégicos para el desarrollo de la internacionalización, como, por ejemplo, Marruecos, donde en los próximos años la empresa espera un aumento de ventas en todo el norte de África, o México, para cubrir la mayor parte de Centroamérica.

Como consecuencia de esta creciente importancia de la internacionalización, el equipo de exportación de MAHESO se ha ido ampliado con agentes especializados por territorios geográficos, radicados en la sede central de la compañía en España, pero procedentes y conocedores de los mercados de los que son responsables.

▼
La internacionalización se ha convertido en un eje estratégico de la compañía.



Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

El inicio de la exportación como línea estratégica de la compañía fue una decisión fundamentada en diversos factores. Los aspectos a los que MAHESO da una mayor importancia en su decisión de exportar fueron la comprobación de que había una demanda de sus productos en el exterior, aprovechar las posibilidades que ofrecía la exportación para crecer y diversificar mercados, así como para aumentar su competitividad, y, especialmente, intentar sacar más provecho de sus ventajas competitivas y su capacidad productiva.

▼
Estrategia proactiva para aprovechar las ventajas de la internacionalización.

Gráfico 1

¿Por qué se toma la decisión de exportar?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

El movimiento de algunos competidores potenciando su presencia en el exterior también fue considerado, aunque la importancia que dio MAHESO a ese motivo fue inferior a las anteriores cuestiones.

Por lo tanto, MAHESO se inició en la exportación como una estrategia proactiva para dar respuesta a las oportunidades y riesgos derivados de la creciente globalización.

▼
No respondió a una estrategia defensiva frente a la competencia exterior.

Trayectoria y vía utilizada para exportar

La internacionalización como línea estratégica de negocio de MAHESO ha sido tardía, veinte años después de su creación, atendiendo fundamentalmente a la existencia de una demanda exterior de sus productos en un contexto de debilidad de la demanda nacional.

Tras algunas esporádicas y pequeñas ventas en el exterior, a finales de la primera década del siglo actual se decide apostar por la internacionalización de la empresa, recurriendo a contactos directos en destino obtenidos a través de visitas personales. Para ello, el actual consejero delegado asistió a ferias internacionales como visitante, donde conoció a personas relacionadas con este negocio y pudo empezar a estudiar la competencia.

Por lo tanto, en los inicios de la exportación no se utilizaron intermediarios privados en España o la cooperación entre empresas en origen. Tampoco se recurrió a socios o clientes en España.

▼
Internacionalización tardía.

Cuadro 1

Trayectoria y vía utilizada para exportar

TRAYECTORIA	<ul style="list-style-type: none"> • Gradual. • Se ensayaron diferentes mercados hasta definir los más adecuados. • Los mercados lejanos no se han acometido hasta que la exportación ha sido una actividad madura.
VÍA UTILIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa. • Distribuidores y agentes (a comisión).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Sus exportaciones fueron creciendo de manera constante, sin altibajos, ensayándose en diferentes mercados hasta definir los más adecuados. De hecho, el acceso a mercados lejanos no se ha afrontado hasta que se ha ido adquiriendo experiencia en la exportación y se ha convertido en una actividad madura.

Para exportar se utilizan todas las posibilidades existentes, en función de las características y prácticas habituales de cada mercado de destino. En general, la mayor parte de las exportaciones, alrededor del 50% del total, se canalizan a través de distribuidores. El resto es venta directa al cliente de MAHESO en el exterior, cadenas de supermercados, restauración e importadores, que compran directamente a MAHESO para después revender sus productos. Estas proporciones varían por destino. Por ejemplo, la totalidad de las ventas de MAHESO en EE.UU. son a través de importadores. Sin embargo, en Japón casi dos terceras partes de las ventas se hacen directamente a cadenas de supermercados y restauración, y clientes que normalmente se captan en ferias internacionales, y el resto a importadores. Por su parte, en Europa la variedad es mayor. Por lo general, se usa más al agente comisionista mientras que la venta a través de importadores es reducida. En determinados países, como Francia, la práctica totalidad de las ventas son directas a cadenas de supermercados y restauración. Es importante indicar que internet se usa como una herramienta comercial, para dar a conocer su oferta, pero no se utiliza para la venta.

No se dispone de representantes asalariados en el exterior, ni se ha participado en consorcios. Tampoco se ha creado, por el momento, una filial comercial propia en destino.



La exportación ha sido gradual, comenzando en mercados cercanos.

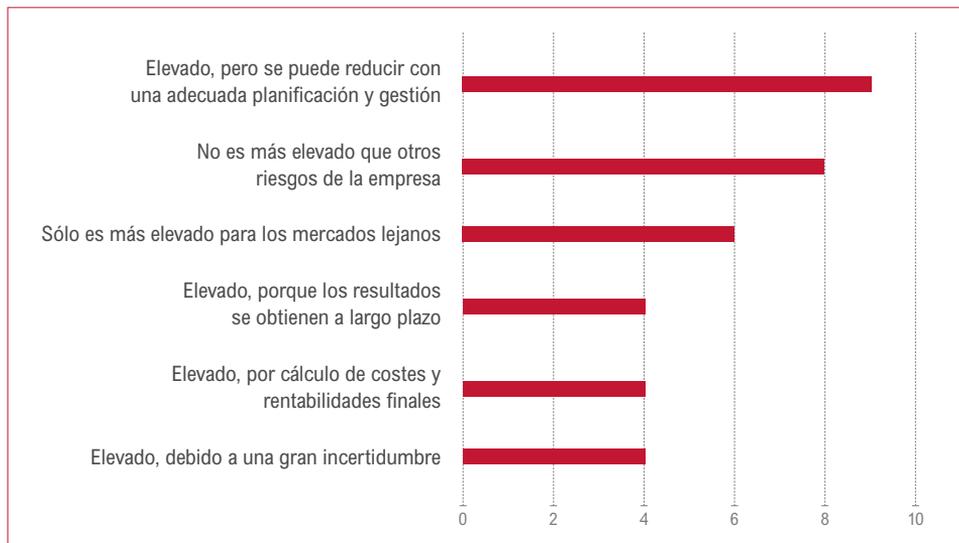
Riesgos y obstáculos en la exportación

MAHESO considera que los riesgos asociados a su decisión de exportar son elevados, pero que se pueden reducir con una adecuada planificación y gestión. Además, entiende que no son mayores que los relacionados con el resto de su actividad empresarial.

Entiende que estos riesgos son más elevados en los mercados lejanos.

▼
Riesgos elevados, pero se pueden reducir con una buena gestión.

Gráfico 2
¿Cuál es el riesgo asociado a su 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.

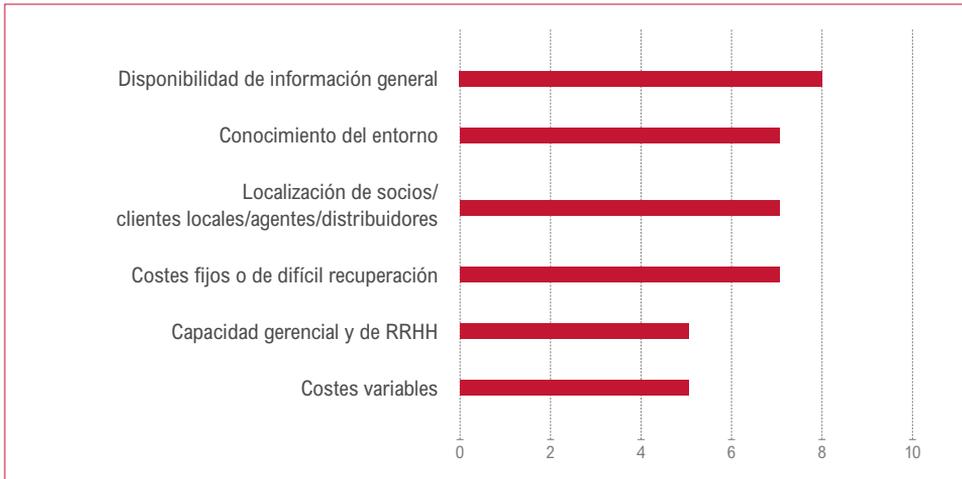
La empresa no concede demasiada importancia a los riesgos que se derivan de la incertidumbre asociada a estas ventas, por la dificultad del cálculo de costes y rentabilidades finales, así como porque los resultados se obtengan a largo plazo. Esto es así porque la compañía ha creado sistemas internos propios para la exportación y asume que los retornos exigen más tiempo.

Los obstáculos más importantes encontrados en la exportación están relacionados tanto con la disponibilidad de información sobre los mercados de destino y el conocimiento del entorno como con la dificultad para localizar posibles socios, clientes, agentes y distribuidores locales y con la recuperación de costes fijos hundidos (como seguros, establecimiento de contactos, viajes iniciales, etc.).

▼
Los mayores obstáculos están relacionados con el conocimiento del mercado de destino.

Gráfico 3

¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Para MAHESO la capacidad gerencial y de recursos humanos así como la recuperación de costes variables son los obstáculos menos relevantes en la exportación. Ello se explica porque la gestión se realiza desde la sede de la compañía, dando desde sus oficinas centrales todo el apoyo necesario a los distribuidores en destino. Cada importador/ agente está en un estrecho contacto con el responsable en la sede central de la zona y de manera conjunta se establecen las directrices para la penetración de sus productos según sectores.

▼
La capacidad gerencial y de gestión de recursos humanos en el exterior son los obstáculos menos relevantes.

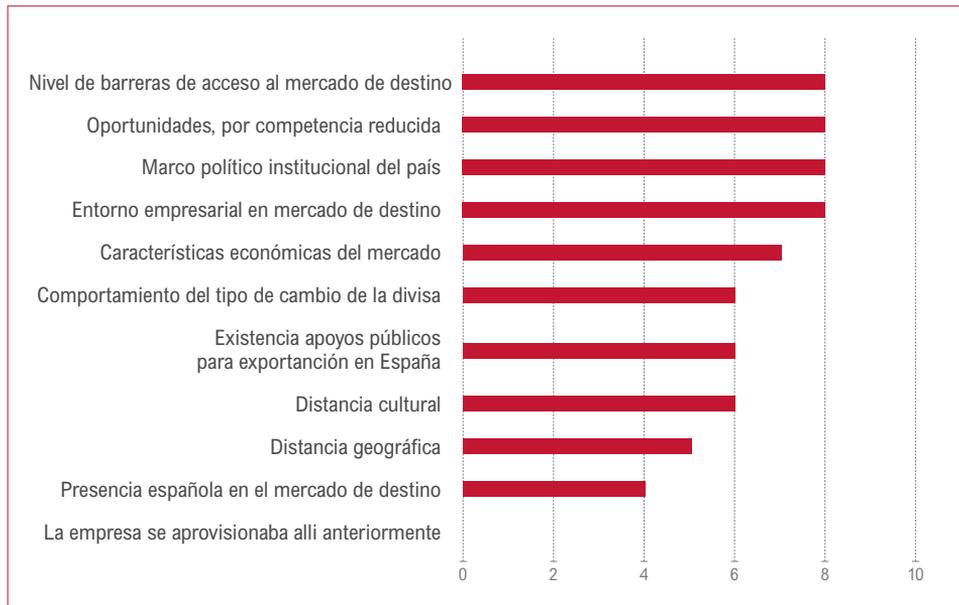
Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para MAHESO los principales factores determinantes para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones son la existencia de oportunidades, el nivel de barreras de entrada existentes así como el marco político institucional y el entorno empresarial en el mercado de destino. También concede una importancia destacada a las características económicas del país.

▼
Lo más determinante es la existencia de oportunidades de negocio y de barreras de entrada.

Gráfico 4

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



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Antes de entrar en un nuevo mercado MAHESO realiza un estudio detallado y lo más exhaustivo posible de las características del país y sus consumidores, sobre todo teniendo en cuenta que contempla que estos procesos requieren establecer relaciones comerciales duraderas.

El comportamiento del tipo de cambio de la divisa, la existencia de apoyos públicos a la exportación en España y la distancia cultural también son importantes a la hora de seleccionar el mercado de destino de sus exportaciones, aunque su relevancia es menor que la de los factores anteriores.

Los mercados a los que exporta MAHESO se caracterizan por ser países sobre los que se dispone de cierto conocimiento o experiencia previa. No están determinados por la proximidad, geográfica o cultural, la pertenencia a una misma área económica y comercial o que existan apoyos públicos específicos para su acceso.

▼
Es importante que exista un conocimiento previo del mercado.

Transformaciones acometidas para exportar

MAHESO ha tenido que realizar profundas transformaciones para poder exportar, tanto en lo que se refiere a su estructura organizativa como a la cultura empresarial.

▼
Ha exigido profundas transformaciones.

Gráfico 5
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?



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

Además de crear un departamento específico de exportación, compuesto por siete personas (un director, cuatro personas en la gestión internacional y dos en el proceso de pedidos exteriores), se ha dado mayor formación a los trabajadores, sobre todo en idiomas, y en cuestiones específicas relacionadas con la exportación, como son los *incoterms*, métodos de pago internacionales, partidas arancelarias, *project manager*, etc.

En unos productos tan ligados a gustos personales como los que exporta MAHESO, saber adaptarse a las diferencias es un elemento fundamental para tener éxito. Por eso también ha sido necesario acometer diferentes cambios internos para cumplir con normas y exigencias de calidad y adaptar los productos a gustos y maneras locales. Para ello, en condiciones normales, agentes propios de la compañía suelen viajar varias veces al año a diferentes mercados para investigar en tiendas y restaurantes sobre gustos, costumbres o nuevos productos que tengan buena aceptación por los consumidores locales.

Esta información es analizada por el departamento de I+D en España para adaptar los productos a cada mercado. Estas investigaciones también sirven para trasladar productos que tienen buena acogida de un mercado a otro de características similares, por lo que, además de atender a las demandas locales, se intenta crear nueva demanda. Durante la pandemia de la COVID-19 este trabajo de investigación de mercado se realiza recurriendo a información suministrada por los propios clientes finales e importadores, que la remiten a la sede central de la compañía.

La internacionalización también ha requerido adaptar sus instalaciones y procesos a las diferentes certificaciones de calidad exigidas a nivel internacional (BRC, IFS, FDA, ISO 14000) y a los altos estándares de auditorías de los propios clientes.

▼
Ha habido que realizar transformaciones para adaptar los productos a los gustos y normativas locales.

También tuvo que acometer cambios en los departamentos de distribución y logística y reforzar el área de innovación. Así, dentro del área logística hubo que afrontar un proceso de estandarización de “palets” procesados, que cumplieran los tratamientos establecidos por las leyes internacionales, adaptando las alturas de estos según la legalidad del país y según las normas propias de los clientes. En el caso del área de innovación se acometieron cambios para cumplir con los estándares y legislaciones internacionales relativos al empaquetado, por ejemplo, con materiales ecológicos y sostenibles.

Las transformaciones para poder exportar han mejorado la capacidad competitiva de la compañía, mediante el refuerzo de ámbitos de actuación como la innovación, la formación o la mejora de la calidad, que favorecen alcanzar una mayor productividad.

▼
Las transformaciones acometidas han permitido mejorar la productividad.

Apoyo recibido para exportar

Para MAHESO los apoyos para exportar que consideran más importantes son los relativos al acceso a información actualizada y lo más detallada posible sobre mercados en el exterior así como las acciones dirigidas a facilitar la cooperación empresarial, tanto en origen como en destino. La compañía considera muy relevante poder contrastar con otras empresas sus experiencias en la internacionalización.

▼
Se valoran las ayudas recibidas para conocer mejor el mercado de destino.

Gráfico 6

¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También valora la oferta de formación de sus trabajadores en el ámbito de la internacionalización, en particular cursos para actualizar conocimientos sobre *incoterms*, gestiones en el despacho en aduanas o a nivel comercial para estar al día de tendencias en el uso de materias primas en cuestiones relacionadas con la salud y el medio ambiente. En menor medida, las ayudas para la tramitación administrativa de las operaciones de exportación.

Estos servicios son muy bien valorados porque permiten reducir costes que serían difíciles de asumir individualmente para una compañía de su tamaño.

Para la compañía no ha sido relevante el acceso a seguros de crédito a la exportación y líneas de financiación para la exportación, ya que todas las ventas en el exterior se cobran bajo pedido y asegurando los pagos, así como las ayudas para la resolución personalizada de dudas.

MAHESO valora especialmente las iniciativas adoptadas por la Federación de Industrias de Alimentos y Bebidas (FIAB), que permiten intercambiar experiencias con directores de exportación de diferentes compañías así como las acciones que facilitan lograr sinergias y acceder a nuevos mercados.

▼
Es muy relevante el apoyo recibido para mejorar la formación en internacionalización.

Resultados obtenidos con la exportación

MAHESO hace una valoración muy positiva de los resultados obtenidos con la exportación.

La exportación ha aportado a MAHESO márgenes de beneficio más elevados, una mayor probabilidad de exportar a otros mercados, y ampliar su gama de productos.

▼
Mejoras generalizadas gracias a las exportaciones.

Gráfico 7

¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?



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

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La exportación también ha sido importante para aumentar su tamaño, para dar un impulso a la innovación y afrontar una mayor digitalización, -que ha permitido reducir los tiempos de reacción y suministros de productos, siendo así más eficientes en procesos-, así como facilitar una mayor cooperación con otras empresas. A título de ejemplo, existe un acuerdo alcanzado con una empresa latinoamericana de preparados congelados, a la que se suministraran productos de MAHESO, y esta empresa latinoamericana los venderá con el nombre de su marca.

Por su parte, la realización de exportaciones ha permitido a MAHESO reducir los costes unitarios de producción tanto en el mercado interior como en el exterior.

En definitiva, para MAHESO la internacionalización ha traído consigo mejoras en aspectos determinantes para su productividad y supervivencia.

▼
La exportación ha permitido ganar tamaño y dar un impulso a la innovación.

Importación y cadenas de valor global

MAHESO realiza importaciones, que suponen actualmente algo menos del 16% de sus consumos intermedios.

La decisión de importar se debe, sobre todo, a la disposición de precios exteriores más competitivos y tener acceso a productos de origen nacional que no están disponibles. La importación de ciertos ingredientes y algunas materias primas es relevante para poder establecer un precio competitivo a la hora de exponer un nuevo producto al mercado. Esto requiere a su vez tener personal cualificado en comercio Internacional en el departamento de compras, el que gestiona las importaciones, para poder hacer buenas negociaciones y conseguir las mejores calidades y precios más allá de nuestras fronteras.

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

Cuadro 2

Motivos por los que importa y vía utilizada

MOTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Precios exteriores de inputs más competitivos. • Acceso a productos que no hay disponibles en el mercado nacional. • Disponibilidad de algunos productos de mayor calidad.
VÍA UTILIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con la empresa del país de origen. • Distribuidor local.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Estas importaciones se realizan a través de contactos directos con empresas suministradoras del país de origen del producto y de distribuidores locales.

MAHESO participa en cadenas de valor global, fundamentalmente como importadora de materias primas que incorpora a su producción. Los productos que se importan se destinan tanto para atender al mercado nacional como para la exportación.

▼
Participa en cadenas de valor global.



Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1978

2 Año en que empezó a exportar 1986

3 Año en que empezó a importar 2005

4 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Precocinados Aperitivos	8,2%	35%
Precocinados Postres	10,5%	34%
Platos preparados Pasta	18,7%	15,5%

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		75%
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	20%
	Asia y Oceanía	5%
	Total mercados emergentes	25%

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

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

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

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

Índice de gráficos y tablas

Cuadros

Cuadro 1.	
Traectoria y vía utilizada para exportar	20
Cuadro 2.	
Motivos por los que importa y vía utilizada	34

Gráficos

Gráfico 1.	
¿Por qué se toma la decisión de exportar?	18
Gráfico 2.	
¿Cuál es el riesgo asociado a su decisión de exportar?	22
Gráfico 3.	
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?	23
Gráfico 4.	
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	25
Gráfico 5.	
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?	27
Gráfico 6.	
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?	30
Gráfico 7.	
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	32

